

**Planeación Estratégica 2020-2025 para la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS del
Municipio de Cartago Valle del Cauca**

**Jhonatan MARÍN LÓPEZ
Hernán Alonso CASTRO VALENCIA**



**Universidad Del Valle
Facultad De Ciencias De La Administración
Programa Académico De Administración De Empresas
Cartago, Valle Del Cauca
2021**

**Planeación Estratégica 2020-2025 para la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS del
Municipio de Cartago Valle del Cauca que Permita Dar Cumplimiento a los Objetivos
de la Organización**

**Jhonatan MARÍN LÓPEZ
Hernán Alonso CASTRO VALENCIA**

**Proyecto de grado en modalidad de asesoría realizado para optar el título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director:
María Janeth Granados Niño
Magister en Ingeniería Industrial**

**Universidad Del Valle
Facultad De Ciencias De La Administración
Administración De Empresas
Cartago, Valle Del Cauca
2021**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartago, Valle agosto de 2021

Dedicatoria

Agradecer siempre primero que todo al altísimo creador por ayudarme a tener la fuerza y vitalidad para llegar a este lugar tan deseado en mi vida académica. Es un logro que sin duda alguna lo debo dedicar de igual manera a mis padres, mi hermano, mi esposa y mi hijo que fueron la motivación más grande para llegar a la meta, ya que sin su apoyo no lo hubiera logrado, amor infinito para ellos. A mis compañeros que estuvieron conmigo en toda mi vida académica, infinitas gracias por aportar su granito de arena en este proceso que fue valioso para mí, y tanto en lo académico como en lo personal fueron grandes personas.

Jhonatan Marín López

Infinitas gracias a Dios por ayudarme a mantener la fe, la sabiduría y salud para obtener esta meta tan valiosa para mí, la verdad es una satisfacción para toda la vida. A toda mi familia dedicarle este logro porque también es de ellos, en especial a mis padres que fueron un apoyo incondicional y ver que lo podía lograr. A mis compañeros muchas gracias por que sin duda alguna su apoyo y contribuciones fueron fundamental es este proceso, así mismo a mis profesores por su excelente enseñanza para formarme como persona y profesional.

Hernan Alonso Castro Valencia

Agradecimientos

Como siempre poner a Dios primero y agradecerle por darnos salud y vida para lograr culminar nuestro proceso académico. A nuestras familias que siempre estuvieron ahí para apoyarnos y creer en nosotros, ya que fueron nuestra motivación y pilar que nos impulsó cada día para no desfallecer en este largo proceso universitario. A nuestra asesora de tesis María Janeth Granados Niño agradecerle por aportar todo su excelente conocimiento, sabiduría y paciencia para ayudarnos a superar cada obstáculo en la construcción de este proyecto y así poder capacitarnos más logrando todos los objetivos. Queremos de igual manera darle gracias al profesor Orlando Posada Orrego y la Universidad del Valle por abrirnos las puertas y así comenzar este camino académico que tanto deseamos. A aquellos buenos profesores que desde primero semestre hicieron parte de nuestro proceso académico muchas gracias por su sabiduría, consejos, y acompañamiento en cada etapa. De igual forma a cada uno de los compañeros que nos apoyaron en este proceso y que fueron pieza fundamental como equipo de trabajo. Por último y por supuesto a la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS de la ciudad de Cartago Valle del Cauca, la Señora Gerente Fanny Johanna Vega y el Señor Rigo Alexander Vega Ortiz Gerente General, por su apoyo y contribución para poder lograr los objetivos propuestos. Gracias Senderos Paz SAS por abrirnos sus puertas.

Jhonatan Marín López

Hernan Alonso Castro Valencia

Contenido

Introducción	11
Planteamiento del problema.....	12
Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos.....	14
Justificación	15
Marco referencial	17
Antecedentes	17
Marco teórico	19
Paradigma neoclásico.	19
Teoría de sistemas	19
Principios administrativos.	20
Planeación estratégica.....	21
Cinco fuerzas de Porter.....	25
Matriz DOFA.....	27
Marco Conceptual	28
Marco Contextual.....	29
Marco histórico	32
Marco legal.....	34
Diseño metodológico	36
Fuentes para generar información	37
Resultados	42
Análisis del ambiente externo e interno	42
Análisis externo.	42
<i>Análisis interno</i>	69
Identificación de la competencia.....	89
Formulación del plan estratégico	114
Propuesta de visión.....	114
Propuesta de misión.....	114
Principios corporativos:.....	115
Estructura organizacional.	115

Matriz DOFA.....	116
Objetivos estratégicos.....	120
Posicionamiento y reconocimiento.....	120
Sistema de seguimiento y control de los planes establecidos	122
Referencias.....	137
Anexos	143

Lista de Tablas

Tabla 1. Niveles de la planeación	21
Tabla 2. Variable ambiente externo	23
Tabla 3. Defunciones por año	30
Tabla 4. Tasa de mortalidad por Departamentos	31
Tabla 5. Marco legal	34
Tabla 6. Guía prediseñada para análisis interno	39
Tabla 7. Variable reforma tributaria.	43
Tabla 8. Variable Legislación laboral.	44
Tabla 9. Variable protección a la inversión extranjera.	45
Tabla 10. Ingreso per cápita.....	47
Tabla 11. Variable IPC.	48
Tabla 12. Variable Producto Interno Bruto.....	49
Tabla 13. Variable Tasa de desempleo.	50
Tabla 14. Variable Nivel educativo.	53
Tabla 15. Variable Pobreza multidimensional.....	53
Tabla 16. Variable Nivel de desarrollo tecnológico.	56
Tabla 17. Variable Avance en las TIC.....	57
Tabla 18. Variable Facilidad de acceso a la tecnología.	58
Tabla 19. Variable Nueva normatividad.....	60
Tabla 20. Variable Leyes para la protección del ambiente.	62
Tabla 21. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	63
Tabla 22. Matriz POAM	66
Tabla 23. Matriz MEFI	71
Tabla 24. Perfil de Capacidad Interna.....	75
Tabla 25. Resumen cinco fuerzas de Porter.....	88
Tabla 26. Matriz de perfil competitivo.	98
Tabla 27. Matriz DOFA.....	117
Tabla 28. Plan de acción, seguimiento y control.	124

Lista de gráficos

Gráfico 1. Radar de valor Funeraria Senderos de Paz	101
Gráfico 2. Radar de valor sopesado Funeraria Senderos de Paz.....	101
Gráfico 3. Radar de valor La Ofrenda	103
Gráfico 4. Radar de valor sopesado La Ofrenda.....	103
Gráfico 5. Radar de valor Renacer.....	104
Gráfico 6. Radar de valor sopesado Renacer.	105
Gráfico 7. Radar de valor Los Olivos	106
Gráfico 8. Radar de valor sopesado Los Olivos.	106
Gráfico 9. Radar de valor Funeraria Inversiones y Planes de la Paz	107
Gráfico 10. Radar de valor sopesado Funeraria Inversiones y Planes de la Paz.	108
Gráfico 11. Radar de valor Exequiales Jardines SacroSanto.....	109
Gráfico 12. Radar de valor sopesado Exequiales Jardines Sacro Santo.	109
Gráfico 13. Radar de valor Empresas Competidoras.....	110
Gráfico 14. Radar de valor sopesado Empresas Competidoras.	111

Lista de figuras

Figura 1. Clasificación de los sistemas	19
Figura 2. Etapas de la administración	20
Figura 3. Cadena de valor	24
Figura 4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	25
Figura 5. Matriz DOFA.....	27
Figura 6. Ubicación geográfica de Cartago Valle del Cauca.	32
Figura 7. Logo empresa	33
Figura 8. Propuesta organigrama Senderos de Paz	116

Lista de anexos

Anexo 1. Validez del documento.....	143
Anexo 2. Entrevista estructurada a la Gerente de la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS.	154
Anexo 3. Formato Encuesta a Empleados.	163
Anexo 4. Segunda Entrevista a la Gerente Senderos de Paz para la creación de la Misión y Visión de la Empresa.	165
Anexo 5. Sistematización Diario de Campo	169
Anexo 6. Información suministrada por cada una de las competencias mediante visita para la construcción del Benchmarking.....	174
Anexo 7. Visita e información suministrada por la Empresa Funeraria Jardines del Renacer.	175
Anexo 8. Visita e información suministrada por la Empresa Funeraria Los Olivos.	176
Anexo 9. Visita e información suministrada por la Empresa Funeraria Inversiones y Planes de la Paz.....	178
Anexo 10. Visita e información suministrada por la Empresa Funeraria Exequiales Jardines Sacrosanto.	179
Anexo 11. Carta Cámara de Comercio de Cartago.....	181
Anexo 12. Número de Funerarias según la Cámara de Comercio de Cartago Valle del Cauca.	182
Anexo 13. Validez de Contenido del Instrumento.....	183
Anexo 14. Validez de Contenido del instrumento	191
Anexo 15. Validez de Contenido y del Instrumento.....	199
Anexo 16. Registros fotográficos de Visitas y Entrevistas ejecutadas a la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS de Cartago Valle del Cauca.	206
Anexo 17Entrevista ejecutada al Director de Servicios de la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS de Cartago Valle del Cauca.	207
Anexo 18. Encuesta ejecutada al personal de la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS de Cartago Valle del Cauca.	208
Anexo 19. Encuesta ejecutada al sepulturero de la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS de Cartago Valle del Cauca.....	209
Anexo 20. Registro fotográfico de visita a competidores.....	211

Anexo 21. Socialización con la Gerente de la empresa Funeraria Senderos de Paz SAS	214
--	-----

Resumen

El actual trabajo se desarrolló con el objetivo de generar una “Planeación Estratégica 2020-2025 para la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS del Municipio de Cartago Valle del Cauca que Permita Dar Cumplimiento a los Objetivos de la Organización”. Este trabajo tuvo un enfoque cualitativo debido a que tiene como finalidad conocer el caso y obtener información a partir del mismo. El método utilizado fue el inductivo ya que procede a partir de premisas particulares para así generar conclusiones de manera general. El problema objeto de estudio es la ausencia de una planeación estratégica que le permita a la empresa aprovechar las oportunidades existentes en el entorno, así como también la falta de estudios de benchmarking que posibiliten el análisis de las estrategias implementadas por la competencia para establecer acciones de mejora que le permitan fortalecer su posición en el mercado.

Con este estudio se pretende ayudar a la organización a establecer estrategias que permitan amortiguar y controlar aspectos que sean considerados como amenazas y fortalecer las variables consideradas como oportunidades. Los instrumentos para establecer dichas estrategias fueron: la obtención de información con la cual se puso en contexto a la empresa, estudio de factores obtenidos a partir de las matrices y procedimientos establecidos que dieron lugar al cumplimiento de los objetivos estipulados para el proyecto. Por último, se enfatizó en aquellos factores que requieren ser mejorados en las actividades de la organización, ya que el estudio ayudo a generar conclusiones y recomendaciones enfocadas en cada uno de los resultados obtenidos, permitiendo pensar en la aplicación de cada uno de los elementos del plan de acción propuesto, con el fin de cumplir los objetivos y metas de la empresa.

Abstract

The current work was developed with the objective of generating a "Strategic Planning 2020-2025 for the Senderos de Paz SAS Funeral Company of the Municipality of Cartago Valle del Cauca that allows to fulfill the Objectives of the Organization". This work had a qualitative approach because its purpose is to know the case and obtain information from it. . The method used was inductive as it proceeds from particular premises in order to generate general conclusions. The problem under study is the absence of a strategic planning that allows the company to take advantage of the existing opportunities in the environment, as well as the lack of benchmarking studies that allow the analysis of the strategies implemented by the competition to establish actions of improvement that allow you to strengthen your position in the market.

The aim of this study is to help the organization to establish strategies that allow to cushion and control aspects that are considered as threats and to strengthen the variables considered as opportunities. The instruments to establish these strategies were: obtaining information with which the company was put into context, study of factors obtained from the matrices and established procedures that led to the fulfillment of the objectives stipulated for the project. Finally, emphasis was placed on those factors that need to be improved in the organization's activities, since the study helped generate conclusions and recommendations focused on each of the results obtained, allowing to think about the application of each of the elements of the proposed action plan, in order to meet the objectives and goals of the company.

Introducción

El proceso de planeación estratégica es un factor determinante para el futuro de las empresas y constituye una inversión con miras de fortalecerla internamente y prepararla para afrontar las exigencias que el mercado, la competencia, los clientes y la sociedad, por tal motivo, el presente estudio se orienta al desarrollo de la planeación estratégica para la Funeraria Senderos de Paz. La implementación de la planeación estratégica en la organización puede contribuir a una mejor productividad laboral de una manera sustancial, efectiva y eficaz, la cual marca una guía donde los procedimientos son establecidos a corto, mediano y largo plazo.

En la consolidación de las metas que se tienen establecidas como objetivos, se toma en cuenta al capital humano lo que ayuda al mejor desempeño de sus labores, los cuales deben ser encaminados hacia una mejor productividad y al bienestar del empleado dentro de la organización, por lo cual la productividad laboral se dirige al manejo, rendimiento y encausamiento de los recursos para evitar pérdidas y lograr determinados niveles de producción, haciéndola más eficaz y eficiente.

Es de gran importancia que la productividad laboral vaya encaminada con una buena organización del recurso humano y las diferentes técnicas de gestión para provocar la competitividad y oportunidades de crecimiento. La planeación estratégica les proporcionará el conocimiento y crecimiento anticipado a los gerentes y colaboradores sobre la rentabilidad, la viabilidad y la auto sostenibilidad de las inversiones que se emprendan, y estar consciente de los riesgos que se deben enfrentar al llevar a cabo una pequeña o gran inversión financiera. La implementación de la planeación estratégica en diferentes operaciones como de reclutamiento y selección de personal ayudara en la introducción de personal de calidad, que conduzca a la empresa en su eje principal, logrando alcanzar su objetivo primario, el cual es hacerla productiva y brindar servicios de calidad.

A través de este estudio se analizó la situación actual de la empresa, su entorno interno y externo, donde se identificaron sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades; esto para la realización de una planeación estratégica más sólida, logrando de esta forma el alcance de las metas establecidas generando un mayor valor agregado para los socios, el recurso humano y la sociedad en general, acciones que, fortalecidas con la incorporación del cuadro de mando integral, contribuirán con el incremento de la competitividad, la capacidad de gestión y control, garantizando la sostenibilidad de la funeraria frente a su entorno.

Planteamiento del problema

En el sector de servicios funerarios existe una voraz competencia entre sus integrantes puesto que no existe una ventaja competitiva que marque la pauta en las diferentes regiones, siendo la de economías de escala la mejor desarrollada por la mayoría de los competidores y secundando las estrategias de precio muy por debajo del permitido entre los acuerdos realizados en convenciones y/o convenios. Funeraria Senderos de Paz, nació de las entrañas de su casa matriz Grupo Empresarial Senderos el 1 de abril de 2016 con el fin de incursionar en la prestación de servicios de necesidad inmediata, a pensionados y convenios con empresas pre exequiales que no tienen salas de velación en nuestros centros de atención y entidades del estado como municipios y gobernaciones con lo cual se convertiría en la mejor empresa de prestación de servicios exequiales de la región.

Evidenciando que el objetivo principal no se cumple, ya que se presta servicios a determinadas empresas (como su casa matriz Grupo Empresarial Senderos) sin percibirse ningún tipo de diferencia frente a las demás empresas, no se participa en las convocatorias para la consecución de los contratos de diferentes cuantías para prestar los servicios exequiales a las personas con alto grado de vulnerabilidad, a las cuales el estado debe de ofrecer atención inmediata a través de terceros, generando poco valor agregado y flujo de dinero para el sostenimiento de la infraestructura y los beneficios esperados de las personas interesadas generando un decrecimiento de la organización y a futuro una salida del sector por quiebra.

Todo esto se puede mejorar por medio de la planeación estratégica a cinco años y organización de los procesos y funciones por medio de Sistemas de Gestión (ISO 9001) que ayuden al control de las operaciones, puesto que se manejará de forma organizada y se podrá controlar los procesos a través del tiempo y no de forma empírica como se viene haciendo actualmente, lo cual proporcionara información sólida para la toma de decisiones en los tiempos esperados.

Formulación de la pregunta de investigación

¿Cómo diseñar una planeación estratégica 2020-2025 para la empresa Funeraria Senderos de Paz SAS del municipio de Cartago Valle del Cauca que permita dar cumplimiento a los objetivos de la organización?

Sistematización del problema

- ¿Cuál es el diagnóstico de la situación interna y externa de la Funeraria Senderos de Paz del municipio de Cartago Valle del Cauca?
- ¿Cuál es el perfil competitivo de la Funeraria Senderos de Paz del municipio de Cartago Valle del Cauca?
- ¿Cómo es la competitividad del sector de la Funeraria Senderos de Paz del municipio de Cartago Valle del Cauca?
- ¿Qué estrategias se deben formular para dar cumplimiento a los objetivos y metas planteadas por la empresa?
- ¿Cómo estaría diseñado un sistema de seguimiento que permita el cumplimiento de un plan estratégico para la Funeraria Senderos de Paz SAS del municipio de Cartago Valle del Cauca?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una planeación estratégica 2020-2025 para la empresa Funeraria Senderos de Paz SAS del municipio de Cartago Valle del Cauca que permita dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

Objetivos específicos

- Analizar el ambiente externo de la empresa Funeraria Senderos de Paz para identificar sus amenazas y oportunidades, así también el análisis de la situación interna para conocer sus fortalezas y debilidades.
- Caracterizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.
- Identificar la competencia de la empresa Funeraria Senderos de Paz, mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (benchmarking).
- Formular el plan estratégico de la organización: Misión, visión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura, que permitan generar cambios que mejoren la situación actual de la empresa.
- Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes establecidos, con el fin de proporcionar una herramienta eficiente para la dirección de la empresa.

Justificación

La asesoría para la realización de planeación estratégica para Funeraria Senderos de Paz es pensada a partir del excelente potencial que tiene en su sector, pues su infraestructura es actualizada y se evidencia que es posible aprovechar mucho mejor los recursos que posee. El sector funerario por su naturaleza tiene una demanda regulada y que incluye una amplia gama de servicios tales como defunciones, traslado de cadáveres, inhumación, exhumación, trasplante y control de especímenes (Secop, 2020), lo que brinda estabilidad a la industria, además de evidenciar muy pocas limitaciones al momento de querer incursionar en esta industria; la empresa tiene capacidades para hacer de este mercado algo más, con su capacidad de innovación y la adopción de las nuevas tecnologías que hacen mucho más fácil alcanzar éxito dentro del sector generando utilidades a sus socios.

Funeraria Senderos de Paz con el fin de prestar sus servicios con la premisa de calidad total se esmera por construir un buen clima organizacional y equipos de trabajo; contratando colaboradores con capacidades profesionales y empíricas, con buena actitud, de forma que genera empleo a personas de cualquier perfil socioeconómico de diferentes municipios de la región.

Actualmente la empresa brinda oportunidades a estudiantes de la Universidad del Valle, teniendo en cuenta que el gerente y socio mayoritario es egresado de la misma, todos aquellos trabajadores tienen la posibilidad de ascenso dentro de la organización, impactando positivamente los diferentes rangos jerárquicos que conforman la fuerza laboral de la empresa. Por medio de estas decisiones administrativas se busca también impactar positivamente, siendo responsables con el mejoramiento de la calidad del medio ambiente, realizando buenas prácticas ecológicas como separación de residuos sólidos en la fuente, la implementación de las 3 erres (reciclar, reutilizar y reducir) y el cumplimiento de las normas ambientales de Colombia.

Todas estas iniciativas conllevan a la consecución de una alta satisfacción de los clientes de la Funeraria Senderos de Paz, ya que se van a encontrar con una infraestructura de gran nivel cumpliendo con los estándares de salubridad y seguridad, personal idóneo y capacitado para la atención en los momentos de mayor sensibilidad por fallecimiento del ser querido y responsabilidad social empresarial que la compañía posee frente a su entorno.

La presente asesoría de planeación estratégica se crea a partir del análisis y el diagnóstico del entorno y la posición de la empresa Funeraria Senderos de Paz en el sector funerario, teniendo como objetivo la optimización de los diferentes procesos y áreas críticas en donde se reflejan con mayor intensidad diferentes factores tanto internos como externos, que pueden llegar a producir un detrimento en los procesos de desarrollo que se generen en la empresa para los próximos cinco años.

Marco referencial

El presente estudio aborda un ángulo praxeológico, desde este aspecto metodológico – procedimental se puede concebir el carácter investigativo de la praxeología (Cf. Juliao 2011); en efecto, el autor propone la praxeología como campo de investigación o de indagación teórica, es decir, como proceso sistemático de estudio de las prácticas socio - educativas de modo especial, a través de la cual se busca una reflexión crítica sobre la práctica en el ámbito de la pedagogía social, con la intencionalidad de comprender e interpretar las prácticas, sistematizarlas, cualificarlas y transformarlas. Desde otro punto de vista podemos concebir la praxeología como una propuesta pedagógica (Cfr. Juliao, 2014), un enfoque aplicado a la educación, que pretende un ejercicio de acción – reflexión – acción, desde y sobre las prácticas socio – educativas, con el fin de alcanzar alternativas de solución a las problemáticas presentes en ellas y de alcanzar un mejoramiento continuo mediante la reflexión y la investigación sobre la acción o sobre la práctica educativa. En síntesis, “teoría y proceso investigativo sobre la acción práctica son, pues, los dos sentidos más usados alrededor del concepto “praxeología”. En todo caso, la praxeología supone siempre un proceso de reflexividad”, (Juliao, 2011, 28) reflexión sobre la acción, práctica significativa y praxis son los elementos que la configuran y que le dan su sentido y orientación

Antecedentes

Con el ánimo de establecer estudios preliminares realizados en relación a la planeación estratégica, analizaron algunos trabajos de grado y artículos científicos a nivel internacional, nacional y regional, destacando por ejemplo el trabajo realizado en Ecuador en el año 2019 y que tuvo como objetivo analizar los aspectos más relevantes de la planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. El diseño metodológico empleado fue de un estudio descriptivo con enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, basado en la observación directa de los hechos. Con el desarrollo del estudio se definió que la planificación estratégica permite establecer prioridades basados en las fortalezas de las organizaciones y teniendo en cuenta los factores del entorno que inciden en la misma.

Otro aspecto que conviene resaltar de la investigación es que señala como debe formularse una estrategia siguiendo tres pasos a saber: 1) determinación del punto de partida, lo que implica analizar la situación interna y externa, 2) definición de la meta para lo cual es necesario tener

la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, y 3) establecer las acciones para lograr la meta, que hace referencia específicamente al plan estratégico en sí (Jaramillo Luzuriaga, 2019).

Se toma este estudio como referente ya que expone los pasos que deben tenerse en cuenta para la formulación de las estrategias adecuadas para el crecimiento de una organización, lo que resulta ser uno de los objetivos del estudio que se está adelantando.

Continuando con los antecedentes, se tiene una monografía realizada en el año 2016 y que tuvo como objetivo determinar la importancia de la implementación de la planificación estratégica en las organizaciones. El estudio fue de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, apoyado en la revisión bibliográfica en buscadores científicos. Se definieron como etapas de la planeación estratégica las siguientes: a) diagnóstico estratégico, b) direccionamiento estratégico, c) formulación estratégica, d) operacionalización estratégica, y e) implementación estratégica. La investigación resalta además la manera en cómo ha evolucionado la planeación estratégica a través de los años, teniendo que pasó de una década (años 60's) donde se hacía énfasis en presupuestos a cinco años y planes operativos detallados y concentración en estrategias de crecimiento y diversificación, a una década (años 90's) donde se dio relevancia a los factores del entorno, al cálculo de riesgos y la implementación de las TIC's y la generación de ventaja competitiva (Valenzuela Argoti, 2016).

Dado lo anterior, la investigación contribuye de manera importante al detallar los aspectos que representan la planeación estratégica moderna, siendo esta la que pretende implementarse en la empresa objeto de estudio para ayudar en el fortalecimiento de su direccionamiento estratégico.

Finalmente, se hace mención de un trabajo realizado para una empresa del Valle del Cauca en el año 2018, que tuvo como finalidad formular un plan estratégico para cinco años para una empresa de decoraciones industriales. El estudio fue de tipo descriptivo, en el cual se lograron describir las variables que impactan en los resultados de la organización. Para el desarrollo del trabajo se llevó a cabo inicialmente un diagnóstico de la situación actual de la empresa, en su ambiente externo e interno, donde se usaron herramientas administrativas como la matriz PESTA, la matriz EFE y EFI, y el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Seguido a esto se definieron los lineamientos del direccionamiento estratégico tales como la misión, visión y valores, mostrando los aspectos que deben ser tomados en cuenta para su redacción.

Asimismo, se definieron las estrategias apoyados en la aplicación de la matriz DOFA donde se resumieron las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas detectadas en el análisis interno y externo realizado previamente, con base en ello se formularon las estrategias con su respectivo plan de acción para garantizar su ejecución (Lara Ramírez & Benavides Loaiza, 2018). Por tanto, este proyecto llamó la atención y se analiza como una fuente secundaria de información que puede guiar el desarrollo del estudio que se esta adelantando, ya que muestra todos los elementos que deben ser tenidos en cuenta y que son exigidos por la universidad para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Marco teórico

Paradigma neoclásico.

El paradigma bajo el cual se centrará el presente estudio es el neoclásico. Dicho paradigma se enfoca en la posibilidad de que un sistema conformado por varios subsistemas pueda ser objeto de mejora, teniendo su auge en los años 1940 y 1970. Uno de sus mayores expositores es Simon (1950), autor que pensaba sobre la toma de decisiones como una tarea crítica dentro de una efectiva gestión administrativa. Por tanto, este autor concebía el ciclo de toma de decisiones basado en cinco fases a saber (Ibañez & Castillo, 2010).

:

- a. Definición del problema
- b. Análisis del problema
- c. Evaluación de alternativas
- d. Elección de alternativas
- e. Aplicación de la decisión

Al analizar este ciclo, puede establecerse que se relaciona directamente con la investigación que se está adelantando dado que la se debe partir de una situación no deseada como es la ausencia de la planeación estratégica en la organización, hasta llegar a la solución que ese presentar una propuesta para el direccionamiento estratégico. Otro aspecto a resaltar de este paradigma es que permite la integración de otros conceptos, no tomando una postura como su única opción, sino que valida otras teorías que puedan aplicarse dentro de un estudio.

Teoría de sistemas

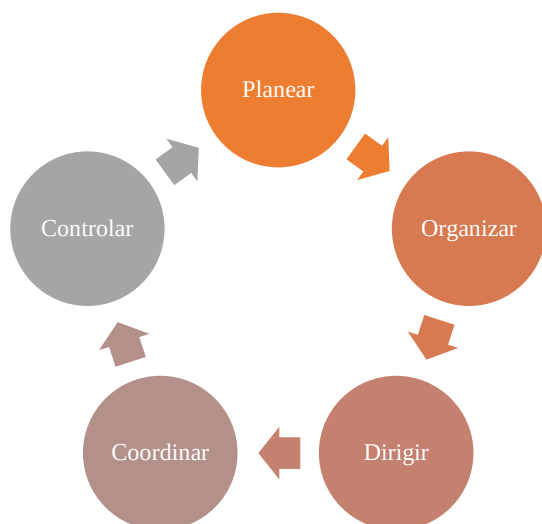
Uno de los autores destacados en la teoría de sistemas es Bertalanffy (1972), quien dio una mirada holística a la empresa concibiéndola como un sistema con entradas y salidas y con una interacción entre sus subsistemas o áreas (Martínez J. , 2005). Es de anotar, que los sistemas se clasifican en:

- De acuerdo a su entidad se distinguen los sistemas reales, sistemas ideales y sistemas modelos, teniendo que los reales son independientes de la opinión de quien lo estudia, el segundo, se refieren a los modelos simbólicos, destacando en este punto las fórmulas que se construyen para la aplicación de las matemáticas; y en tercer lugar, interactúan tanto el concepto que se tiene con las características de lo que se esté estudiando (Cathalifaud & Osorio, 2001).
- De acuerdo a su origen, se reconocen los naturales o artificiales, que depende única y exclusivamente de la dependencia que tengan de otros subsistemas.
- De acuerdo a su ambiente, pueden ser abiertos o cerrados, donde el abierto intercambia energía y materia con su entorno, mientras que el segundo, solo intercambia energía.

Principios administrativos.

Para el desarrollo de los objetivos estratégicos, es necesario incorporar herramientas administrativas que han evolucionado en el tiempo y otras que aún conservan su estructura y aplicabilidad dentro de las organizaciones. Cabe mencionar en este punto a Taylor (1980) quien centraba la administración en el óptimo funcionamiento de los procesos y procedimientos, en tanto que Fayol (1980) hacía énfasis en las funciones mediante la división del trabajo, así como la formulación de lineamientos para guiar el proceso administrativo. Cabe destacar que Fayol (1980) concebía la administración en cuatro etapas, tal como se muestra en figura 1 (Mendoza, 2015):

Figura 1.
Etapas de la administración



Fuente: Elaboración del autor

Tal como puede apreciarse en la figura, este ciclo puede relacionarse con lo que hoy se conoce como la planeación estratégica, donde es necesario inicialmente realizar un análisis del entorno para posteriormente definir estrategias que deben ser evaluadas y monitoreadas a través de un seguimiento para establecer su impacto en la organización.

Planeación estratégica

Uno de los autores más nombrados en la teoría de la planeación estratégica, es Drucker (2005), quien la definió como “el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados” (p.5). Para llevar a cabo el proceso de planeación, es necesario realizar un análisis interno y externo que permita identificar aquellas variables que impactan de manera negativa y positiva sobre los resultados de la organización. Para el planteamiento de las estrategias, es importante reconocer que existen 3 niveles de la planeación, lo cual facilita su ejecución ya que parte de lo general a lo particular:

Tabla 1.
Niveles de la planeación

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macro orientada	Genérico

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Táctica	Mediano plazo	Comprende la organización como un todo Aborda por separado cada área o departamento de la organización	Detallado
Operativa	Corto plazo	Aborda exclusivamente cada tarea u operación	Específico

Fuente: Chiavenato (2016, p. 53)

Se tiene entonces que la planeación estratégica es la que analiza la organización de manera holística y se proyecta en el largo plazo (5 años o más). En cuanto a la planeación táctica, hace referencia a cada área que compone la organización, estudiándola de manera independiente, se proyecta a mediano plazo (entre 1 y 3 años). Y finalmente, la planeación operativa hace alusión al detalle de cada actividad o tarea, y se describen en planes de acción anualizados. De otro lado, y según lo refiere el autor Chiavenato (2016), la planeación estratégica tiene las siguientes características:

- *Deber ser sistémica:* es decir, la planeación funciona para el sistema llamado empresa, y en esa medida debe contener todas sus partes y alinearlas para el logro de los objetivos.
- *Centrada en el futuro:* la planeación implica proyectar la organización en el futuro cercano, definiendo lo que debe hacer hoy para llegar a donde se proponga.
- *Generar valor:* la planeación debe definir los medios y recursos para fortalecer la cadena de valor, de modo tal que logre impactar todos los grupos de interés.
- *Propiciar la participación:* cuando se planea, es importante involucrar varios niveles de la organización y posteriormente, socializarla a todos los colaboradores para que comprendan desde sus puestos de trabajo cuál es la contribución que deben realizar para el logro de las metas propuestas.

- *Ser implementada*: se convierte en uno de los desafíos para las organizaciones, ya que no basta con el análisis y documentación de la estrategia, es vital la implementación para lograr los objetivos que se trazan.
- *Requiere de seguimiento y evaluación*: es importante establecer una periodicidad para monitorear el desarrollo de las estrategias propuestas y evaluar los resultados obtenidos a fin de que puedan tomarse acciones oportunas en caso de ser necesario.

Teoría del análisis ambiental.

Tal como lo definen los autores Wheelen y Hunger (2007), “el análisis ambiental implica el estudio de las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas y legales, y socioculturales” (p. 73). Se considera que este análisis es el punto de partida que sumado al análisis interno, se convierten en el insumo necesario para la formulación del plan estratégico.

Tabla 2.

Variable ambiente externo

Variables económicas	Variables tecnológicas	Variables políticas y legales	Variables socioculturales
Tendencias del PIB	Inversión en I y D	Regulaciones	Cambios en el estilo
Tasas de interés	Enfoque en esfuerzos	antimonopolio	de vida
Oferta monetaria	tecnológicos	Leyes de protección	Expectativas de
Niveles de	Protección de	ambiental	carrera
desempleo	patentes	Incentivos	Activismo de
Controles de	Nuevos productos	especiales	consumidores
salarios y precios	Mejoras en la	Explotación de	Tasa de formación
Devaluación y	productividad a	negocios con el	de familias
revaluación	través de la	extranjero	Tasa de crecimiento
Mercado de divisas	automatización	Leyes de comercio	de la población
	Infraestructura de	exterior	Distribución de la
	telecomunicaciones		población por edades

Variables económicas	Variables tecnológicas	Variables políticas y legales	Variables socioculturales
			Esperanzas de vida
			Nivel educativo

Fuente: Wheelen y Hunger (2007)

Tal como se aprecia en la tabla 2 anterior, cada variable a analizar está compuesta por sub variables que pueden tomarse de acuerdo a la actividad económica de la empresa, ya que algunas pueden aplicar, mientras que otras no.

Teoría del análisis interno.

Una de las maneras de realizar el análisis interno es mediante la cadena de valor corporativa, en la cual se detallan las actividades primarias y las actividades de apoyo, Porter (2002) sostiene que “las actividades primarias de una empresa comienzan con la logística de entrada, pasan a través de un proceso de operaciones y continúan hasta la logística de salida, seguido del marketing y las ventas y finalmente la prestación del servicio” (p. 36)

Figura 2.
Cadena de valor



Fuente: Porter (2002, p. 37)

Cinco fuerzas de Porter

Tal como lo menciona Porter, la intensidad en una industria depende de la fuerza que ejercen cinco variables a saber: a) participantes potenciales, b) comparadores, c) sustitutos, d) proveedores, y e) rivalidad entre las empresas actuales. La combinación de dichas fuerzas define los resultados de un sector determinado.

Figura 3.
Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2002)

La rivalidad entre los competidores existentes: en este punto se analizan las empresas dedicadas a la misma actividad económica, con el fin de establecer que tan agresiva es la competencia y evaluar qué tan fuerte se encuentra la empresa dentro de dicho sector, lo que permita crear estrategias para ganar posición y reconocimiento en el mercado.

De acuerdo con Porter (2002): “La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa” (p. 26).

Amenaza de nuevos competidores: el ingreso a un mercado dependerá de varios factores como por ejemplo el capital de inversión requerido, entre mayor sea el monto de capital demandado para ingresar en el sector menor será la probabilidad de que ingresen nuevos participantes, del mismo modo las economías de escala se convierten en otro factor determinante para el ingreso, ya que si las empresas que desean participar del sector no están en capacidad de producir y comercializar una cantidad que permitan alcanzar los niveles de producción necesarios para favorecerse del efecto escala, no serán capaces de competir en el mercado y por lo tanto deberán salir de manera rápida para evitar pérdidas mayores.

Poder de negociación de los clientes: cuando los clientes se encuentran agremiados tendrán mayor poder de negociación, esto significa que estarán en capacidad de imponer sus condiciones en cuanto a calidad, precios, variedad y demás, de igual forma, si el hecho de

cambiarse de proveedor representa unos costos bajos o nulos el cliente tendrá más poder lo que generará una competencia más agresiva en el sector.

Poder de negociación de los proveedores: si los proveedores son pocos y la empresa compradora no es un cliente importante, el proveedor puede elevar los precios o disminuir la calidad de la materia prima que suministra incrementando así su lucro, más aún cuando no están obligados a competir con productos sustitutos y la materia prima que suministran es importante para el negocio del comprador, toda vez que el cliente está casi que obligado a adquirir su artículo.

Productos sustitutos: los productos sustitutos cumplen las mismas funciones o realizan las mismas tareas que el producto principal, no obstante, la tecnología es diferente y ello conduce a que los precios del producto final puedan variar ya sea para disminuir el costo de producción o para aumentar el mismo; un producto sustituto es riesgoso cuando su rendimiento productivo es superior al del producto principal.

Para concluir, las teorías previamente expuestas, hacen parte integral del proceso de planeación estratégica, razón por la cual serán el soporte para el desarrollo de los objetivos propuestos en el presente estudio, dado que cada una explica las metodologías de aplicación de dichas herramientas administrativas.

Matriz DOFA.

La matriz DOFA es una herramienta que permite que posterior a un análisis del ambiente externo e interno, se logren establecer las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, y a partir de allí, proponer estrategias de mejora para las organizaciones. El análisis DOFA permite la identificación de las competencias distintivas de una empresa, es decir, las capacidades y los recursos específicos disponibles y la eficiencia para utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no se encuentra en disposición de aprovechar debido a la falta de recursos adecuados (Wheelen & Hunger, 2007).

Figura 4.
Matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia

Pese a que ha sido una herramienta de amplio reconocimiento entre los administradores, a esta metodología le han surgido varias críticas, basadas especialmente en que las listas pueden tornarse muy largas dadas la cantidad de variables que pueden reunirse, asimismo, no tiene definida una metodología para valorar la prioridad de cada variable y en esa medida determinar cuáles factores deben intervenir inicialmente, porque de lo contrario el plan de acción se vuelve largo y complejo para su ejecución. Otro aspecto que se considera una debilidad de dicha herramienta es que puede suceder que las variables al cruzarse no se relacionen con la estrategia que realmente se requiere.

Marco Conceptual

En el momento en que se habla de la gestión organizacional, aparece como elemento primordial la buena **administración**, entendiendo esta como el “proceso de planeación, organización dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, usando los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (Klisberg, 2018, p. 23). Debe hacerse especial énfasis que para llevar a cabo una adecuada administración de una empresa, debe reconocerse el ambiente externo e interno, toda vez que aportan insumos valiosos para la toma de decisiones. El **análisis externo** identifica las oportunidades y amenazas que puede tomar la empresa para su crecimiento organizacional y/o mitigación de los riesgos a los que se ve expuesta (Wheelen y Hunger, 2007). En tanto, el **análisis interno** consiste en la identificación de las fortalezas y debilidades de una organización con el fin de determinar la capacidad de responder ante las demandas del entorno (Wheelen y Hunger, 2007).

La fusión de las variables detectadas en estos análisis, se conjugan en la matriz DOFA, donde se señalan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que pueden ser factores estratégicos para una empresa específica.

Otro concepto que conviene involucrar en el desarrollo del proyecto, es la **productividad** entendiendo esta como “la razón entre salidas (bienes y servicios) y una o más entradas o insumos (recursos como mano de obra y capital)” (Render y Heizer, 2007, p.13), es decir, que la productividad es producto del manejo eficiente de los recursos que tiene disponibles la organización, de modo tal que puedan disminuirse los costos de operación y maximizar la rentabilidad para los accionistas. Pueden considerarse como entradas la mano de obra y el capital los cuales son transformados a través de un sistema de producción creado desde la administración de la empresa, para finalmente entregar bienes o servicios, siendo estas las salidas de dicho sistema. Para que exista un aumento de la productividad, debe existir una mejora en uno de los factores que la componen, siendo estos: a) mano de obra, b) capital, y c) administración (la administración es la encargada de velar porque la mano de obra y el capital sean utilizados de manera efectiva.

Finalmente, con base en las variables identificadas se formulan las estrategias que conforman el plan estratégico, entendiéndose este como el “plan diseñado para alcanzar las metas generales de la organización” (Gilbert et al., 2000, p. 26). Estas estrategias deben desagregarse a través de un plan de acción donde se resumen, determinan y asignan tareas, quien ejecuta, se definen plazos de tiempo y se calcula el uso de recursos, para la ejecución del plan de mejoramiento y el logro de los objetivos corporativos; garantizando de esta manera que los objetivos propuestos se logren.

Marco Contextual

El sector funerario en Colombia se encuentra conformado por empresas que prestan servicios funerarios en distintos puntos de la cadena de valor. Así mismo, se diferencian unas de otras, por el nivel de integración de los servicios y por la oferta de elementos agregados. En Colombia existen más de 2.000 funerarias, según los datos reportados por la Corporación Renacer en su informe publicado en 2020 en el que presenta un análisis integral del sector funerario. El grado de actividad depende fundamentalmente de las defunciones que ocurran. El sector de las funerarias percibe ingresos de \$353.000 millones al año por cuenta de este producto, al que están inscritas unos 17 millones de personas en todo el país.

A continuación, se muestra el comportamiento de defunciones desde el año 2018 hasta el mes de abril del año 2021, podemos ver que entre el año 2018 y 2019 la mortalidad se mantuvo esto refleja que el sector funerario se mantiene estable:

Tabla 3.

Defunciones por año

Defunciones totales por año, según mes de ocurrencia

Defunciones por año de ocurrencia, según mes de ocurrencia Años 2018 - 2020Pr				
	2018	2019	2020pr	2021pr
TOTAL	236.932	244.355	298.558	118.731
ENERO	20.350	21.354	21.530	35.852
FEBRERO	17.439	17.974	19.366	24.682
MARZO	19.737	19.952	19.649	24.848
ABRIL	18.713	19.233	18.458	33.349
MAYO	20.439	20.292	20.191	.
JUNIO	20.693	20.742	24.035	.
JULIO	20.850	21.372	31.844	.
AGOSTO	20.075	21.160	32.626	.
SEPTIEMBRE	18.964	19.778	26.904	.
OCTUBRE	19.129	20.490	27.277	.
NOVIEMBRE	19.153	20.330	26.574	.
DICIEMBRE	21.390	21.678	30.104	.

Fuente: Tomado de: informe de gerencia alcaldía de Bogotá

Cabe destacar que tasa de mortalidad en el país ha tenido un aumento en muy poco tiempo debido al COVID-19, ya que para el año 2020 se presentó el mayor número de contagio en Amazonas con 164,5 defunciones por cada 100.000 habitantes y Caquetá con 153,0 defunciones, en su orden le siguen Atlántico con 147,6 y Bogotá con 143,3.

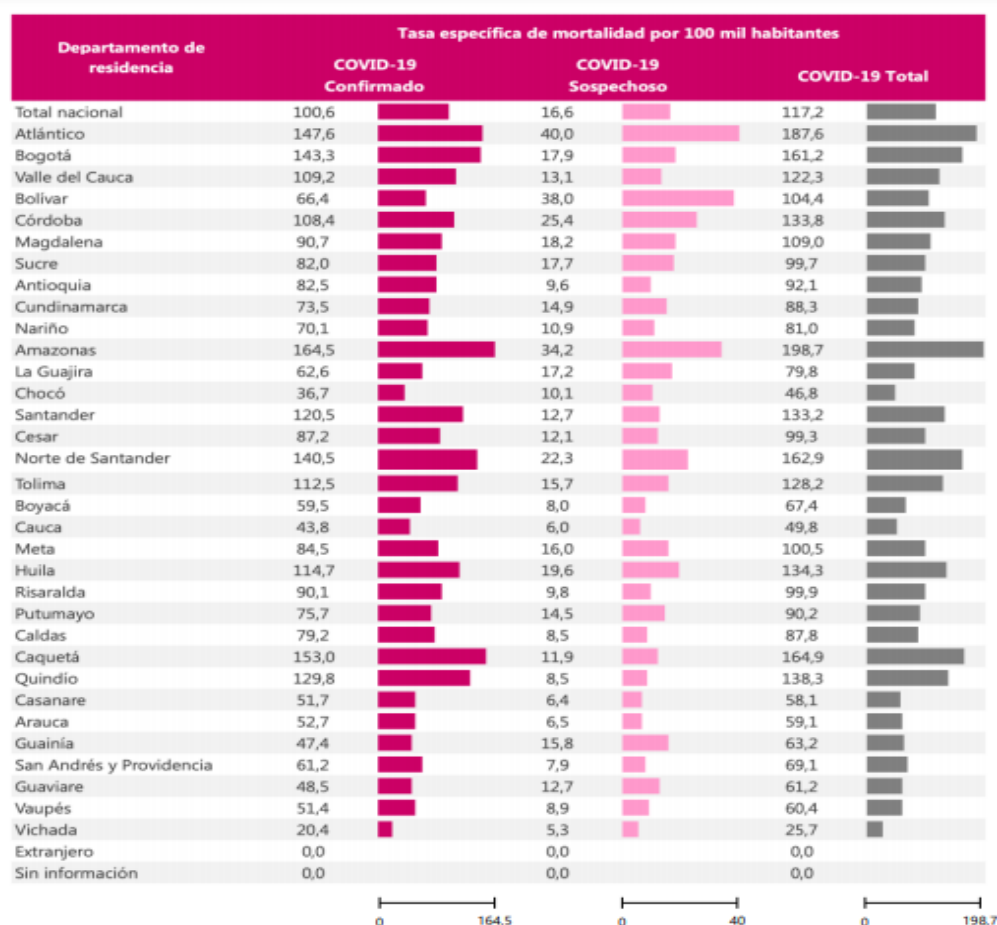
"Las organizaciones reconocen una serie de medidas generales y específicas desde el momento de la muerte hasta la disposición final del cadáver, con el fin de disminuir el riesgo de transmisión de la Covid-19. Estas se encuentran dirigidas a las entidades y al personal responsable y competente", explicó Adriana Estrada, subdirectora de Salud Ambiental del Minsalud.

Estas medidas se han tratado de cumplir en cada uno de los casos de fallecimiento por Covid-19 que se han presentado en el país, teniendo en cuenta las dinámicas de la emergencia y la

capacidad instalada en las diferentes entidades territoriales y el sector de servicios funerarios. Del mismo modo, están en constante revisión de acuerdo a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud, experiencias exitosas internacionales e inquietudes que han expresado los diferentes actores en este proceso.

A continuación, se muestra la tasa de mortalidad de los departamentos de Colombia que han presentado contagios por Covid-19.

Tabla 4.
Tasa de mortalidad por Departamentos

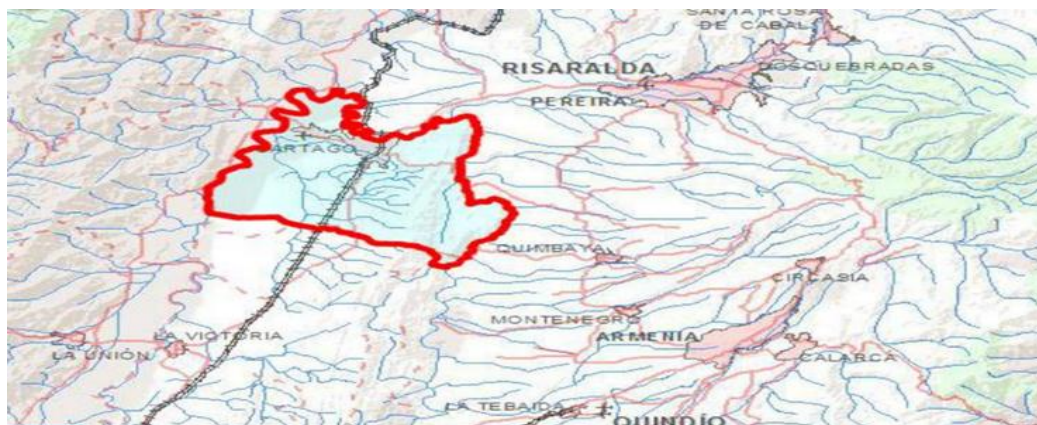


Fuente: Tomado de: informe gerencia alcaldía de Bogotá

Por otra parte, según estadísticas del DANE, reveladas por Fenalco Antioquia(2015), considerando todas las unidades de negocio, el sector emplea a más de 9477 personas en más de 2155 establecimientos dedicados a la actividad funeraria, A esta cifra 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 y transporte, entre

otros: lo que conlleva a calcular el 0,043% de los empleos en Colombia se sustentan en la actividad funeraria.(Gaona, 2019).

Figura 5.
Ubicación geográfica de Cartago Valle del Cauca.



Fuente: Tomado de instituto geográfico Agustín Codazzi.

Datos geográficos del municipio de Cartago valle.

Cartago es un Municipio de Colombia, ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca a orillas del río La Vieja. Se encuentra aproximadamente a 187 km de Cali, la capital. Se encuentra en la región andina de Colombia, en una planicie a unos 917 msnm. El municipio de Cartago limita al norte con el departamento de Risaralda, al oriente con los municipios de Ulloa, Alcalá y el departamento del Quindío, al sur con Obando y al occidente con los municipios de Toro y Ansermanuevo. La mayor parte del territorio es plano. Tiene un área total de 279 km². Cuenta con una temperatura media de 25 grados centígrados. Cartago está dividido en 7 comunas. Hacen parte del municipio los corregimientos de Santa Ana, Zaragoza, Cauca, Piedra de Moler, Coloradas y Modín. Las principales actividades económicas de Cartago Valle son la ganadería, la agricultura, comercio, el turismo y la pequeña industria en la cual se destacan los bordados y gracias a esto se ha dado a conocer por muchos años como la «capital mundial del bordado». (EcuRed, 2015)

Marco histórico

Funeraria Senderos de Paz nació el 01 de abril de 2016 de la necesidad que evidenció la junta directiva de desligar y ser auto sostenibles las dos unidades de negocio que poseía pre

exequiales Senderos de Paz SAS llamada así antes de ese crucial momento, la cual se dedicaba a la comercialización de planes pre exequiales y a la prestación de servicios funerarios a través de la necesidad inmediata, convenios con otras empresas del sector funerario, contratista para particulares y entes públicos, llegando a la conclusión de crear un grupo empresarial que aglomerara sus unidades de negocio y la posible compra de un parque cementerio que estaba en proceso de negociación, por lo cual se cambió de razón social pasando de llamarse pre Exequiales Senderos de Paz a Grupo Empresarial Senderos empresa que se encargaría de la comercialización de planes pre exequiales y controladora de funeraria Senderos de Paz por lo cual a partir de dicho momento empezaría a tener su propio órgano administrativo, recursos y misión para la consecución de los objetivos y beneficios económicos para sus socios, a la fecha la organización cuenta con varios activos entre los cuales se destaca su parque cementerio en pleno centro de la ciudad en Cartago, Valle del Cauca.

Figura 6.
Logo empresa



Fuente: www.senderosdepaz.com

Portafolio de Servicios

La Funeraria Senderos de Paz cuenta con una amplia variedad de servicios, los cuales garantizan su alta calidad.

- Previsión Exequial (Planes familiares, planes empresariales, apoyo psicosocial, plan galardón, título diamante, plan pueblo, plan Acuavalle, plan bono canasta, plan ERT, plan integral)
- Repatriación

- Zafiro
- Plan Mascotas

Marco legal

El marco legal para el normal desarrollo de la misión de Senderos de Paz se presenta a continuación:

Tabla 5.
Marco legal

Norma	Descripción	Aplicabilidad
Artículo 111 de la ley 795 del 2003	Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. En su artículo 111 da claridad sobre lo que se considera una empresa de servicios fúnebres.	Esta norma tiene aplicación en la empresa para la operación de su negocio ya que define su objeto misional y su alcance dentro del marco de la Ley.
Ley Estatutaria 1581 de 2012	Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.	Esta Ley debe ser tenida en cuenta para las autorizaciones que debe solicitar para el manejo de datos de sus clientes, teniendo en cuenta su privacidad dada la actividad económica que realiza.
Decreto 2663 de 1950	Código Sustantivo del Trabajo	Es de aplicación para una adecuada gestión del talento humano.

Norma	Descripción	Aplicabilidad
Decreto 1072 del 2015	Decreto Reglamentario del Sector Trabajo	Único Es de aplicabilidad para todo lo relacionado con la administración de los recursos humanos y la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo.
Decreto 780 de 2016	Único reglamentario del sector salud y protección social artículo 2.8.10.4: Establecer los procedimientos, procesos, actividades y/o estándares que se deben de adoptar y realizar en la gestión integral de los residuos generados en el desarrollo de las actividades.	Aplica para todo lo que tiene que ver con la gestión de los residuos sólidos y peligrosos que se generan como producto de la actividad económica que se realiza.

Fuente: Autoría propia

Diseño metodológico

Con base en el libro “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernández Sampieri, se procede a realizar un enfoque cualitativo ya que este tiene como finalidad conocer un caso, y obtener información a partir del estudio realizado, en esta situación sería con base a la planeación estratégica que se realizara a la empresa Senderos de Paz, logrando un alcance descriptivo donde el objetivo es identificar que procesos está realizando la empresa Senderos de Paz y determinar unas acciones de mejora, para de este modo satisfacer las necesidades internas y externas de la empresa. “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 128). Por lo cual se procede a tomar una investigación de campo que es aquella donde se recolecta la información de manera directa por parte de los investigadores y donde la misma no debe ser manipulada; esta investigación de campo se realizará con los colaboradores de la empresa Senderos de Paz, la investigación será transversal ya que se toman datos en un determinado momento y no experimental obteniendo resultados de tipo descriptivos donde no se alteran las variables. (Arias Odón, 2012)

El método a utilizar es el inductivo ya que permite llevar algo de lo particular a lo general, que en este caso será el de analizar el funcionamiento de la empresa Senderos de Paz y de esta inducir el comportamiento que tienen las demás empresas que se desempeñan en este sector.

Tabla 6

Descripción de la metodología

Objetivo	Metodología a aplicar	Técnica de aplicación
Analizar el ambiente externo de la empresa Funeraria Senderos de Paz para identificar sus amenazas y oportunidades, así también el análisis de la situación interna para conocer sus fortalezas y debilidades.	-Matriz PESTA -Matriz EFE -Matriz EFI -Matriz de Perfil de Capacidad Interna -Cinco Fuerzas de Porter	-Entrevista -Análisis de información

Objetivo	Metodología a aplicar	Técnica de aplicación
Caracterizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.	-Análisis de estadísticas difundidas por entidades del gobierno, agremiación y asociaciones de la industria.	Indagación y revisión en internet.
Identificar la competencia de la empresa Funeraria Senderos de Paz, mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (benchmarking)	Matriz de Perfil Competitivo	Entrevista a los competidores
Formular el plan estratégico de la organización: Misión, visión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura, que permitan generar cambios que mejoren la situación actual de la empresa.	-Matriz DOFA	-Análisis de los factores externos e internos evidenciados en matrices realizadas con anterioridad.
Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes establecidos, con el fin de proporcionar una herramienta eficiente para la dirección de la empresa	Diagrama de Gantt	Formulación de indicadores y controles.

Fuente: Elaboración propia

Fuentes para generar información

Vivas (primarias) “las fuentes vivas o primarias son personas que no son parte de la muestra, pero que suministran información en una investigación de campo” (Arias Odón, 2012,

pág. 28). En este caso serán personas que conozcan acerca de las empresas del sector funerario pero que no están incluidas en la muestra.

Documentales (secundarias): Se utilizarán fuentes secundarias documentos que fueron encontrados en internet, documentos digitalizados y bases de datos institucionales como la de la Universidad del Valle. (Arias Odón, 2012).

Con base en el libro “El Proyecto De Investigación” se define la técnica como “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. (Arias Odón, 2012, pág. 111). Por otro lado, se define los instrumentos como “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. (Arias Odón, 2012, pág. 111). Esto lo que indica es que la técnica es la forma como se obtienen los datos y el instrumento es el conjunto de recursos que se utilizan para obtener la información. Por otro lado, Arias Odón (2012) afirma que el análisis documental es “la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente” (pág. 68). Esto quiere decir que el análisis documental es donde después de obtener la información necesaria para la investigación debe ser guardada para luego utilizarla con el fin de que ayude a dar conclusiones. De acuerdo a Sampieri (2014) el análisis de contenido “Es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico” (pág. 251). Esto se refiere a que el contenido de la investigación debe ser de interés particular y que tenga relación con el contexto que se maneja durante la investigación.

La técnica que se va a utilizar en este caso es la entrevista.

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida (Arias Odón, 2012, pág. 73).

Las entrevistas se les realizaran a los empleados de la empresa Senderos de Paz con el fin de obtener más información acerca de los procesos internos de la empresa para tener mayor certeza basada en la experiencia que han tenido los mismos en la empresa y que esta información pueda servir para la mejora continua de la organización. Estas entrevistas se

realizarán de forma estructurada ya que previamente se tiene una guía con las preguntas y de acuerdo a la facilidad de los entrevistados se utilizarán como instrumento un celular con grabadora el cual captara las respuestas del entrevistado.

Según Arias Odón (2012) “una entrevista estructurada o formal es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado” (pág. 73). A continuación se muestra la guía prediseñada de las preguntas que están contempladas para realizar al entrevistado.

Tabla 7.

Guía prediseñada para análisis interno

Preguntas	C	NC
1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?	X	
2. ¿Qué riesgos financieros presentaría una nueva estrategia, frente a los riesgos de una estrategia ya aprobada?	X	
3. ¿En qué lugares y cuantas sedes tiene la Empresa Senderos de Paz SAS?	X	
4. ¿Cuáles son los principales competidores?	X	
5. ¿Cuáles son las principales características del área de servicios?	X	
6. ¿Cuál es el tamaño del Mercado?	X	
7. ¿Cuántos clientes se estima que tiene la Empresa Senderos de Paz en las sedes de Cartago Valle del Cauca?	X	
8. ¿Existen métodos tecnológicos a la hora de prestar los servicios fúnebres? En caso que sea positivo. ¿Cuáles?	X	
9. ¿Existe una nueva tendencia, en cuanto a la petición de los clientes?	X	
10. ¿Cuánto dura normalmente un servicio fúnebre?	X	
11. ¿Cuántos empleados tiene en su totalidad la Empresa Senderos de Paz en Cartago Valle del Cauca?	X	
12. ¿Cuáles son sus principales proveedores?	X	

Fuente: Elaboración propia

C: Conforme

NC: No Conforme

Para continuar Arias Odón (2012) afirma que “la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir” (pág. 79). Esto a lo que hace referencia es que, si las preguntas realizadas al entrevistador son pertinentes o no y si tienen relación con los objetivos planteados en el inicio de la investigación, en este caso se puede observar que si tienen relación con los objetivos y donde se busca obtener información que sirva para el desarrollo de la investigación.

Según Arias Odón (2012)

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (pág. 81).

Esto significa que la población es el conjunto de personas a las cuales se les hace la inferencia de los datos recolectados. De acuerdo a Arias (2012) Esta se caracteriza por “población finita: agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades” (pág. 82). En este caso será la población a utilizar ya que la cantidad de unidades que la integran se conocen, que en este caso será la funeraria Jardines de Renacer que es la mayor competencia con la que cuenta la empresa objeto de investigación.

Por otro lado, Arias (2012) afirma que “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (pág. 83). Esto indica, que la muestra son las personas que se van a utilizar para posteriormente hacer una inferencia a la población.

Igualmente el autor afirma que existen 2 tipos básicos de muestreo, el primero es el muestreo probabilístico o aleatorio: este es un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra y el segundo es el muestreo no probabilístico: que es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra, el muestreo no probabilístico comprende el muestreo intencional u opinático: que en este caso los elementos serán escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador. En la presente investigación se va a utilizar el muestreo intencional u opinático que hace parte del muestreo no probabilístico

debido a que las personas serán escogidas con base en sus conocimientos acerca de la empresa Senderos de Paz y de acuerdo al tiempo que lleven laborando en la misma, ya que estas personas serán las que tengan más experiencia y puedan brindar mayor información que será de vital importancia para la investigación (Arias Odón, 2012). En este caso la muestra serán 8 personas en total, los cuales son empleados de la empresa y corresponden al Gerente de Servicios, el Jefe de Servicios, 3 Coordinadores de Servicio, Promotora de Servicio, el Tanatólogo y la empleada del servicio.

Resultados

Análisis del ambiente externo e interno

Análisis externo.

Para realizar el análisis externo de la funeraria Senderos de Paz se realizó la identificación de algunas variables consideradas importantes dentro de cada una de las siguientes dimensiones: Política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal a partir del modelo PESTAL.

Matriz PESTAL.

Dimensión política.

En la dimensión política se analizan todas aquellas directrices y lineamientos establecidos desde los entes gubernamentales con el ánimo de identificar de qué manera impacta de manera positiva o negativa en los resultados de la empresa.

Tabla 8.

Variable reforma tributaria.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Reforma tributaria	Amenaza	El Gobierno con la finalidad de subsanar las falencias en cuanto al déficit fiscal, así como la evasión que se da para no asumir los impuestos que por Ley se aplican, se ve en la necesidad de presentar Reformas Tributarias que desde su punto de vista buscan equidad, además de ayudar las finanzas del Estado, aunque raras veces es bien recibido por parte de la población. (Asociados, 2019).	La última Reforma Tributaria aprobada es la del 2016 aprobada bajo la Ley 1819. El recaudo de impuestos que se ha logrado desde dicha Reforma en los años 2017-2019 fue de 136,4, 144,4 y 147,98 billones de pesos (Salazar, 2019).	La Reforma Tributaria es transversal a todos los sectores de la economía, donde las empresas deben asumir unos impuestos por la actividad económica que desempeñan; cuando una empresa está legalmente constituida debe asumir dicho impuesto, razón por la cual en ocasiones las empresas informales pueden ofrecer precios inferiores a los clientes porque no deben asumir los mismos costos de operación (Corporación Remanso, 2020).	La falta de regulación del gobierno hace que el sector funerario pierda dinamismo y carezca de crecimiento ya que la situación inequitativa que se presenta hace que las empresas más pequeñas paguen los mismos impuestos que las empresas más grandes.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 9.

Variable Legislación laboral.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Legislación laboral	Oportunidad	Las Reformas Laborales a través de los años han tenido como objetivo primordial mejorar las condiciones de los empleados, donde se definen el número máximo de horas laborales en la semana, el derecho a vacaciones, prestaciones de ley, así como también los deberes que tienen los empleados con su empleador y la manera en que debe actuarse en caso de que exista un incumplimiento a dichos lineamientos (Mercado laboral, 2020).	Pese a los esfuerzos que ha realizado el Gobierno por incentivar el empleo formal, en el país aún se observa un porcentaje importante de informalidad, situación que se ha visto agravada con la pandemia, teniendo que el año 2020 cerró con una tasa de informalidad igual al 49% (Revista Semana, 2021). En este momento hay en curso la posibilidad de una nueva Reforma Laboral mediante el Decreto 1174 del 2020 y que ha sido una de las causas de las manifestaciones del presente año, y que tiene como finalidad promover el trabajo por horas,	La legislación laboral tiene relación directa con este sector y con todos los sectores económicos que generan empleo, toda vez que deben tomarse en cuenta para la gestión del talento humano y evitar sanciones para las organizaciones. Conocer en materia esta normatividad hace que las empresas sean justas en el trato a sus empleados, pero que también cuenten con las herramientas legales para defenderse cuando un colaborador comete una infracción.	Con la nueva reforma laboral la carga impositiva a la nómina se estaría reduciendo, razón por la cual motivaría a la gerencia de Funeraria Senderos de Paz a generar más puestos de trabajo.

situación que las personas perciben con un desmejoramiento de la calidad del trabajo.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 10.

Variable protección a la inversión extranjera.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Protección a la inversión extranjera	Oportunidad	En el país las condiciones para la inversión extranjera son equitativas, respecto a las inversiones nacionales, es decir, las empresas disfrutaban de los mismos privilegios, pero también de las mismas obligaciones.	Los Tratados de Libre Comercio se han convertido en la oportunidad para que las empresas se globalicen o internacionalicen, razón por la cual, a través de estos tratados, el país ha buscado atraer inversión extranjera (Invest in Bogota, 2020)	La inversión extranjera se la en todas las actividades económicas, incluso en el sector funerario, como es el caso del grupo asegurador Santalucía, quien tiene una importante participación de acciones en la empresa Prever (Cotizalia, 2019).	Al no permitirse ningún tratamiento especial o condición discriminatoria a las empresas extranjeras se promueve la sana competencia lo que permite el normal desarrollo de las operaciones en el sector funerario.

Fuente: Autoría propia.

Dimensión económica.

A continuación, se realiza la descripción de algunas variables económicas que generan influencia en las actividades empresariales de la empresa Funeraria Senderos de Paz, estas variables son tenidas en cuenta para su revisión y evaluación de acuerdo al impacto que generan en la compañía con el fin de formular estrategias que permitan la mitigación de amenazas o el aprovechamiento de oportunidades.

Tabla 11.

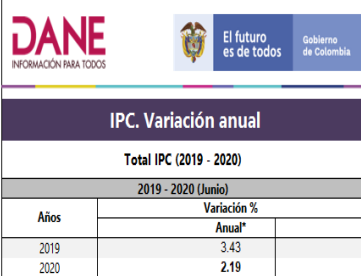
Ingreso per cápita

Fuente: Autoría propia.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Ingreso per cápita	Amenaza	El ingreso per cápita evalúa el nivel de riqueza del país, encontrando en Colombia para el año 2018 el ingreso per cápita fue de US\$6.854, debido especialmente a la devaluación de la moneda (Bejarano, 2020).	En el año 2019 el crecimiento del país fue del 3,3%, sin embargo, hubo un decrecimiento para el año 2020 debido a la pandemia y sus efectos negativos a nivel social y económico, no solo de Colombia sino del mundo entero, llevando a que el nivel per cápita fuera de US\$6.370 ocasionando que se aumente la brecha entre ricos y pobres, y que personas clasificadas en el estrato medio se desplacen hacia el estrato bajo (Portafolio, 2020). 	Al disminuir el ingreso de cada uno de los colombianos afecta negativamente al sector debido a que menos personas van a tener el poder adquisitivo de compra para pagar los servicios funerarios de necesidad inmediata. (Vega, 2020)	La disminución del ingreso per cápita para funeraria Senderos de Paz se identifica como una amenaza puesto que, si este ingreso es bajo, la población no contará con los suficientes ingresos para adquirir los servicios exequiales generando poca rentabilidad para la misma.

Fuente: La República (2020)

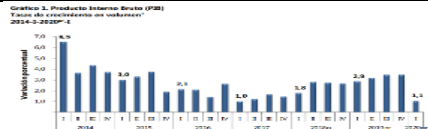
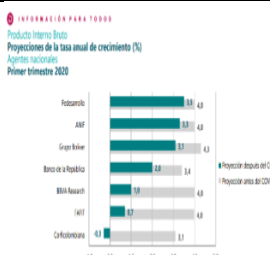
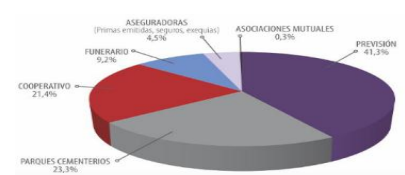
Tabla 12.
Variable IPC.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Índice de precios al consumidor	Oportunidad	El IPC mostró una variación de 1,12 puntos en el período comprendido entre enero-junio de 2020, el cual al ser comparado con enero-junio del año 2019 se presenta una disminución del 1,59% (DANE, 2020)  Fuente: 1 DANE IPC enero-junio 2020	Observando el comportamiento del IPC para el año 2020, se tiene tuvo una variación de 2,19 puntos respecto al mes del año inmediatamente anterior (DANE, 2020).  Fuente: 2 Anexos IPC junio 2020	Los servicios funerarios no son tenidos en cuenta en las subclases que se consideran para la medición del IPC, no obstante, el resultado anual es tenido en cuenta para el incremento del costo del servicio que prestan estas empresas (V., 2020).	El decrecimiento del IPC a la fecha genera una oportunidad para Funeraria Senderos de Paz, ya que los consumidores pueden destinar su dinero a satisfacer otras necesidades, de acuerdo a la proyección del DANE la variación del IPC a diciembre será de 3,62% comparado con el resultado del año pasado se refleja una tendencia a la baja de 0,18 puntos porcentuales, esto permitirá la toma de decisiones en cuanto a los precios de venta por parte de la organización.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 13.

Variable Producto Interno Bruto.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA								
Producto interno bruto (PIB)	Oportunidad	Fuente: Dane PIB 	Fuente: Proyecciones PIB 2020 	Las ventas del sector funerario representaron para el año 2018 una cifra superior a los \$970.000 millones de pesos, contribuyendo con el 0,10% al PIB nacional (Corporación Remanso, 2020). <table><thead><tr><th>COMPONENTE</th><th>VALOR</th></tr></thead><tbody><tr><td>Producto Interno Bruto (PIB) Colombia 2018 (DANE, 2019)</td><td>\$978.477.000.000,00</td></tr><tr><td>Ingresos del sector funerario y parques cementerios 2018</td><td>\$ 970.507.959,746</td></tr><tr><td>Participación del sector funerario y parques cementerios dentro del PIB</td><td>0,1 %</td></tr></tbody></table> <i>Fuente: Construcción Propia, con base de datos del DANE, 2018</i>	COMPONENTE	VALOR	Producto Interno Bruto (PIB) Colombia 2018 (DANE, 2019)	\$978.477.000.000,00	Ingresos del sector funerario y parques cementerios 2018	\$ 970.507.959,746	Participación del sector funerario y parques cementerios dentro del PIB	0,1 %	Para funeraria Senderos de Paz el crecimiento positivo del PIB origina una oportunidad en ella ya que si la economía del país aumenta esto genera crecimiento del poder adquisitivo de los colombianos aumentando la demanda de productos y servicios que no son considerados como de primera necesidad.
		COMPONENTE	VALOR										
Producto Interno Bruto (PIB) Colombia 2018 (DANE, 2019)	\$978.477.000.000,00												
Ingresos del sector funerario y parques cementerios 2018	\$ 970.507.959,746												
Participación del sector funerario y parques cementerios dentro del PIB	0,1 %												
Fuente: Corporación Remanso (2020). 													

Fuente: Autoría propia.

Tabla 14.

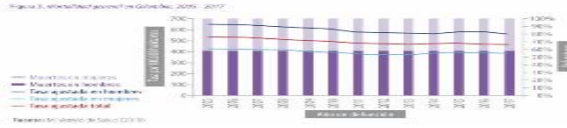
Variable Tasa de desempleo.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA																								
Tasa de desempleo	Amenaza	Tasa global de participación, ocupación y desempleo Total nacional, y total 13 ciudades y áreas metropolitanas Junio (2020 - 2019)																											
		<table><tr><th rowspan="2">Tasas (%)</th><th colspan="2">Total Nacional</th><th colspan="2">Total 13 ciudades y áreas metropolitanas</th></tr><tr><th>Junio 2020</th><th>Junio 2019</th><th>Junio 2020</th><th>Junio 2019</th></tr><tr><td>TGP</td><td>57,4*</td><td>63,5</td><td>60,3*</td><td>66,1</td></tr><tr><td>TO</td><td>46,1*</td><td>57,5</td><td>45,3*</td><td>59,0</td></tr><tr><td>TD</td><td>19,8*</td><td>9,4</td><td>24,9*</td><td>10,7</td></tr></table>	Tasas (%)	Total Nacional		Total 13 ciudades y áreas metropolitanas		Junio 2020	Junio 2019	Junio 2020	Junio 2019	TGP	57,4*	63,5	60,3*	66,1	TO	46,1*	57,5	45,3*	59,0	TD	19,8*	9,4	24,9*	10,7			
		Tasas (%)		Total Nacional		Total 13 ciudades y áreas metropolitanas																							
			Junio 2020	Junio 2019	Junio 2020	Junio 2019																							
		TGP	57,4*	63,5	60,3*	66,1																							
TO	46,1*	57,5	45,3*	59,0																									
TD	19,8*	9,4	24,9*	10,7																									
		Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH. (*) Indicador que presentó variación estadísticamente significativa																											
		Para el mes de junio del año 2020, la tasa de desempleo alcanzó el 19,8%, cifra que al ser comparada con el mismo período del año anterior, se evidencia un aumento de 10,4 puntos, situación que puede decirse se debe a los cierres de empresas y recortes de personal que han sido producto de las restricciones tomadas para mitigar los impactos de la pandemia (DANE, 2020).	La situación del desempleo se agravó en el período segundo trimestre del año 2020, donde la cuarentena obligó a cierres totales y parciales en todos los sectores de la economía, lo que ocasionó que la tasa de desempleo llegara a 20,3%, lo que significó un incremento de 10,2 puntos en relación al mismo período del año anterior. (DANE, 2020)	La tasa de desempleo alta genera un inconveniente a todo el sector funerario debido a que es un servicio que se oferta a todo aquel que tenga la posibilidad de pagar este servicio, generando que haya menos personas con la capacidad de acceder libremente a él.	Para la empresa Funeraria Senderos de Paz genera un impacto negativo en esta ya que si la tasa de desempleo en el país aumenta las personas carecen de poder adquisitivo para satisfacer sus necesidades en todos los ámbitos, en especial la despedida por la muerte de un ser querido.																								

Fuente: Autoría propia.

Dimensión sociocultural.

En esta dimensión se busca comprender las dinámicas sociales presentes en el entorno con el fin de encontrar aquellas que puedan generar amenazas u oportunidades que le permitan a la compañía crecer de una manera segura; además se debe tener en cuenta que la misma no es ajena al bienestar de la comunidad que lo rodea, es por esto que la dimensión social ayuda a identificar aquellas variables en las que la organización se ve involucrada, siempre buscando una mejora constante.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tasa de natalidad y mortalidad	Oportunidad	 Fuente: Minsalud (2017) En el país, se presentaban en promedio 203.742 muertes anuales hasta el año 2017, ya para el año 2018 se registró un incremento, teniendo un total de 196.943 muertes. Con base en esta información, Minsalud ha logrado establecer que en promedio se registran al año 457 muertes por cada 100.000 habitantes (Corporación Remanso, 2020)	 Fuente: Minsalud (2017) Las defunciones se dan más entre la población en edades en un rango de 60 a 79 años, lo que representó el 34,9% del total de defunciones en el año 2018 (Corporación Remanso, 2020).	Con base en los promedios de muertes al año, puede concluirse que las empresas del sector funerario cuentan con un nicho de mercado estable, lo que les permite generar estrategias de servicio orientadas a la especialización y diferenciación.	Para funeraria Senderos de Paz el aumento de la tasa de mortalidad en los últimos años representa una oportunidad importante ya que esto permite que pueda operar a mayor capacidad, además, la compañía cuenta con laboratorios de tanatopraxia certificados y un cementerio que permitiría en el corto plazo penetrar en nuevos mercados.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 15.

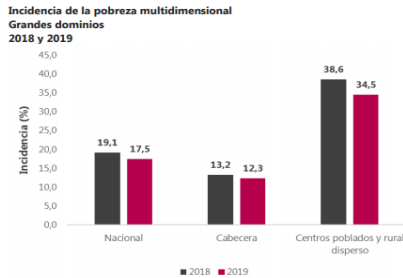
Variable Nivel educativo.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Nivel educativo	Amenaza	Pese a que el país le viene apostando a la cobertura universal en materia de acceso a la educación, sin embargo, si es cierto que este factor ha mejorado, la deserción sigue latente, teniendo que para el año 2019, cerca del 30% de los estudiantes no terminaban el bachiller (Valencia, 2019)	Una de las debilidades del sector funerario ha sido la escasa especialización de la mano de obra ya que se trata de un conocimiento que no es impartido muy frecuentemente por las instituciones educativas, sin embargo, el SENA se ha preocupado por brindar apoyo en este aspecto para que en el corto plazo existan mayores oportunidades para adquirir estas competencias laborales (Corporacion Remanso, 2020).	Existe un alto grado de trabajo empírico en este sector, encontrando por ejemplo que en el caso de los tanatopractores, su nivel educativo no va más allá de un bachiller, y un 57% de estas personas no cuentan con cursos que soporten sus conocimientos (Camargo 2014).	El impacto sobre funeraria Senderos de Paz se considera una amenaza debido a que el personal no es altamente competente y calificado, debido a que el perfil de las personas que prestan el servicio carece de empatía, sensibilidad y manejo del duelo en un proceso natural de adaptación emocional a una pérdida significativa, en este caso, la pérdida de un ser querido.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 16.

Variable Pobreza multidimensional.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA																				
Pobreza multidimensional	Oportunidad	Incidencia de la pobreza multidimensional Grandes dominios 2018 y 2019 <table><thead><tr><th>Categoría</th><th>2018 (%)</th><th>2019 (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>Nacional</td><td>19,1</td><td>17,5</td></tr><tr><td>Cabecera</td><td>13,2</td><td>12,3</td></tr><tr><td>Centros poblados y rural disperso</td><td>38,6</td><td>34,5</td></tr></tbody></table> Fuente: DANE, Encuesta de Calidad de Vida ECV 2018-2019.	Categoría	2018 (%)	2019 (%)	Nacional	19,1	17,5	Cabecera	13,2	12,3	Centros poblados y rural disperso	38,6	34,5	Ahora bien, en el área rural se tiene que la pobreza tuvo un decremento para el año 2019, donde en el año 2018 registró el 13,2% y posteriormente en el año 2019 fue de 12,3%. Este mismo comportamiento de disminución se presentó en el área urbana, donde en el año 2018 estaba en 38,6% y luego en el año 2019 pasó a 34,5.	<i>Figura 2. Planes exequiales según el nivel de ingresos del hogar</i> <table><thead><tr><th>Nivel de Ingreso</th><th>% de hogares con algún esquema de protección o aseguramiento</th></tr></thead><tbody><tr><td>NSE BAJO</td><td>45,9%</td></tr><tr><td>NSE MEDIO</td><td>52,3%</td></tr><tr><td>NSE ALTO</td><td>43,2%</td></tr></tbody></table> Fuente: (Corporación Remanso, 2020).	Nivel de Ingreso	% de hogares con algún esquema de protección o aseguramiento	NSE BAJO	45,9%	NSE MEDIO	52,3%	NSE ALTO	43,2%	Para funeraria Senderos de Paz esta variable se considera como una oportunidad, debido a que el servicio que se presta, se valora en el momento del servicio y oscila entre los dos y cuatro millones de pesos y se paga de contado, al revisar los datos de la pobreza multidimensional y su tendencia se evidencia un recorte de la brecha de la pobreza en Colombia, generando confianza a la organización para mejorar su portafolio de servicios.
		Categoría	2018 (%)	2019 (%)																					
Nacional	19,1	17,5																							
Cabecera	13,2	12,3																							
Centros poblados y rural disperso	38,6	34,5																							
Nivel de Ingreso	% de hogares con algún esquema de protección o aseguramiento																								
NSE BAJO	45,9%																								
NSE MEDIO	52,3%																								
NSE ALTO	43,2%																								
		Para finales del año 2019, el país registró que el 17,5% de su población se encuentra en pobreza multidimensional, lo que resulta ser una mejora en comparación del año 2018, donde la pobreza se encontraba en niveles alrededor del 19% (DANE, 2020).		En el año 2018, un estudio socioeconómico elaborado por Fasecolda, mostró que el 45,9% de los hogares de estrato bajo del país cuentan con un plan exequial, cifra que para el estrato medio es del 52,3% y para el estrato alto es de 43,2% (Corporación Remanso, 2020).																					

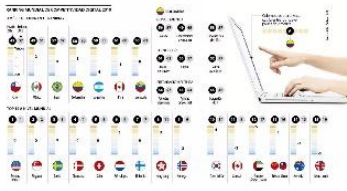
Fuente: Autoría propia.

Dimensión tecnológica.

La dimensión tecnológica analiza todos los aspectos relacionados con las TIC's y su impacto en la sociedad y en las organizaciones, razón por la cual se hace necesario realizar un análisis de aquellos factores que puedan potenciar o en su defecto estancar el avance de las empresas en términos de innovación tecnológica.

Tabla 17.

Variable Nivel de desarrollo tecnológico.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Nivel de Oportunidad de desarrollo tecnológico	 Fuente: (Bedoya, 2020) Para el año 2019, el país ocupó el puesto número 58 en el ranking de competitividad digital a nivel mundial, de un total de 63 países estudiados, razón que indica que Colombia se encuentra rezagado en tecnología lo que le dificulta alcanzar los niveles de desarrollo esperados (Bedoya, 2019).	El país se encuentra en déficit tecnológico ya que en general las empresas consideran que la tecnología requiere grandes inversiones que las MiPymes no se encuentran en capacidad de asumir, partiendo del hecho de que estas representan la gran mayoría de empresas colombianas.	La tecnología está inmersa en todos los procesos, teniendo en cuenta que se trata desde la disponibilidad de equipos de cómputo, sistemas de información, hasta la manera en que se comunican con los clientes y las herramientas necesarias para la operación del negocio. En el área de los servicios funerarios la tecnología ha facilitado la comunicación a través del WhatsApp o las redes sociales, sin embargo, en cuanto a los procesos de tanatopraxia es muy manual en comparación con otros países que tienen mayores adelantos tecnológicos.	El nivel de desarrollo tecnológico del país influye en la organización, debido a que este determina el acceso a la tecnología por parte de la empresa el cual se ve reflejado en el desempeño de la funeraria Senderos de Paz, es decir, a mayor nivel tecnológico del país más oportunidades de crecimiento va a obtener la empresa, siempre y cuando desarrolle buenas prácticas para su aprovechamiento.	

Fuente: Autoría propia.

Tabla 18.

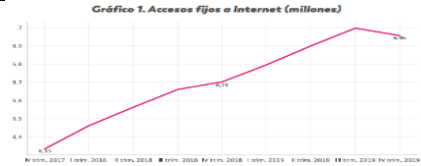
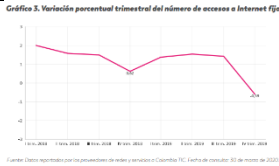
Variable Avance en las TIC.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Avance en las TIC	Oportunidad	En Colombia a través del Ministerio de las TIC's se han emprendido planes y programas tendientes al fortalecimiento de los avances tecnológicos en el país con miras a elevar el nivel de competitividad de las empresas. Es así como a través de su Plan Vive Digital ha logrado avances en (Banco Finandina, 2019): -Mejoramiento de la industria de las Tecnologías de la Información. -Colaboración a emprendedores de contenidos y aplicaciones digitales. -Innovación en el sector turismo y el sector salud. -Fortalecimiento del teletrabajo. - Exploración y reajuste del marco legislativo.	El Gobierno se encuentra en la búsqueda continua de la mejora de las TIC's en el país, por tanto, mediante políticas y lineamientos claros ha emprendido acciones enfocadas no solo a la gratuidad del internet en espacios públicos, sino en la innovación y en el apoyo a las Mipymes para que tengan un mayor acceso y mejora de estos servicios para elevar sus niveles de competitividad. Por tanto, busca destacarse en la región como un país con alto desarrollo digital por lo que debe realizar mayores esfuerzos en que sus inversiones se vean reflejados en el PIB que invierte en el sector (Banco Finandina, 2019).	Los avances tecnológicos para el sector están dados especialmente en sistemas de información que apoyan la facturación electrónica, ERP para el manejo de los procesos de manera integral, fortalecimiento de los mecanismos de pago por internet y datáfono	Las TIC's son una herramienta muy útil actualmente y tienen un alto impacto en funeraria Senderos de Paz por las facilidades que brindan y las oportunidades que generan en el mercado global, debido a que ayudan a romper las barreras existentes en este. Las TIC's se pueden convertir en un aliado importante de la empresa el cual puede aportar en el crecimiento de esta en el sector.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 19.

Variable Facilidad de acceso a la tecnología.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Facilidad de acceso a la tecnología	Oportunidad	 Fuente: (Mintic, 2020). Para el año 2019, el acceso a internet fijo fue de 6,96 millones, lo que significó un incremento respecto al año 2018, donde las conexiones estaban alrededor de 6,7 millones (Mintic, 2020). Asimismo, las conexiones a internet móvil estaban alrededor de 30,9 millones con un aumento de 3,5 millones respecto al año inmediatamente anterior.	 Fuente: (Mintic, 2020). Comparando el tercer y cuarto trimestre del 2019, se tiene que los accesos a internet fijo disminuyeron en un 0,62% (Mintic, 2020). De igual manera, la telefonía móvil en este mismo período presentó un aumento del 2,1%.	La tecnología es transversal a los procesos de todas las empresas, y llegó para mejorar la eficiencia en la realización de las tareas; la disponibilidad del internet permite contar con información en línea, garantizando datos oportunos, asimismo, una comunicación fluida con el cliente al poder ambas partes estar disponibles en los teléfonos inteligentes.	Para funeraria Senderos de Paz es muy importante el fácil acceso a la tecnología disponible en el mercado, pues estas herramientas pueden mejorar los procesos de la organización de forma rápida y segura, pues se busca optimizar los recursos y la tecnología hace realidad estos objetivos estratégicos.

Fuente: Autoría propia.

Dimensión ambiental.

El impacto generado por las organizaciones al medio que lo rodea es de fundamental importancia y requiere de un seguimiento constante y controlado que le permita realizar prácticas que mitiguen estos impactos, para así tener una buena imagen corporativa. A continuación, se describen algunas variables que se tienen en cuenta en el análisis ya que en la empresa están presente de manera directa e indirectamente.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Funcionamiento de parques y cementerios	Amenaza	Dado el tipo de residuos que produce el sector, el Gobierno ha intentado regular de manera adecuada la disposición de dichos residuos con el fin de disminuir los impactos que pueden generarse en el medio ambiente (Corporación Remanso, 2020).	Dados los impactos ambientales que genera el sector, entre los que se destaca el suelo, el aire y el agua, se ha exigido los cementerios se encuentren alejados de las zonas pobladas; esto con el ánimo de proteger y salvaguardar la salubridad de las personas que habitan en los municipios (Corporación Remanso, 2020)	La relación estrecha con el sector se da específicamente en lo concerniente al manejo de los restos mortales, ya que estos generan un alto impacto negativo sobre el medio ambiente, especialmente en el suelo, el agua y el aire (Corporación Remanso, 2020)	Debe considerarse que la empresa funeraria Senderos de Paz y la industria son generadoras de residuos peligrosos similares a los hospitalarios, como se puede constatar en el Decreto 2676 de 2000, el cual reglamenta ambiental y sanitariamente dicha gestión, el desconocimiento de esta norma sanitaria genera riesgos potenciales para la salud de los trabajadores y el entorno, lo que a su vez puede llevar a acarrear una sanción pecuniaria para la organización por parte de las entidades competentes.

Fuente: Autoría propia.

Dimensión legal.

Analizar el impacto de la legislación en la normal operación del negocio es vital para las empresas, ya que deben estar actualizadas y al tanto de los cambios que surgen y que pudiese afectar de algún modo los planes y programas que se definen. En el caso de la empresa en estudio es de fundamental importancia tener claro cual es la normativa vigente para evitar sanciones y actuar de manera regular, es por esto que a continuación se destacan dos variables que generan influencia en el sector en el cual se desempeña la compañía.

Tabla 20.

Variable Leyes para la protección del ambiente.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Leyes para la protección del ambiente	Oportunidad	La Ley 99 de 1993 es de aplicación para todas las empresas que hacen parte de la economía del país, ya que con las actividades que realizan impactan de manera negativa o positiva en el medio ambiente, razón por la cual conocer esta norma evitará que se incumplan las directrices impartidas y se generen sanciones.	Los impactos ambientales que se generan con la operación normal del negocio, van directamente hacia el suelo, agua y aire, por tanto, es obligación generar acciones que contribuyan a la mitigación y control de dichos impactos y se trabaje cada vez más por contribuir al desarrollo sostenible.	Se destacan como principales impactos ambientales ocasionados por el sector los siguientes: -Generación de vertimientos -Generación de residuos ordinarios y peligrosos. (Corporación Remanso, 2016)	La empresa debe mostrarse como una empresa social y ambientalmente responsable, razón por la cual debe realizar una evaluación de impactos ambientales y con base en ellos establecer los controles necesarios para minimizar los riesgos que puede generar en el medio ambiente.

Fuente: Autoría propia.

Una vez analizadas las variables de la dimensión tecnológica, puede decirse que la empresa ve una oportunidad de crecimiento organizacional con la nueva reforma laboral, ya que se incentiva la generación de empleo a través de la reducción de la carga impositiva, lo que facilita la contratación de más personal para enfocarse en tareas que contribuyan al fortalecimiento de la compañía. Del lado de los factores económicos, se observa una oportunidad teniendo en cuenta que al registrarse un IPC a la baja y un PIB en aumento, las personas aumentan su poder adquisitivo, logrando de esta manera contratar los planes funerario y pagar oportunamente las cuotas que deben asumir por la adquisición del plan. De otro lado, es innegable que los factores sociales como la tasa de mortalidad favorecen los resultados de la compañía cuando esta va en aumento, ya que se incrementa la demanda del servicio. Por tanto, se considera importante que se apueste a la generación de planes complementarios teniendo en cuenta que las personas suelen preferir despedir a sus seres queridos con un servicio de calidad, acompañado de valores agregados que revistan bienestar tanto para los familiares como sus acompañantes. Un aspecto a mejorar es la formación de las personas que trabajan en las funerarias, para lo cual pueden realizarse alianzas con el Sena para certificar competencias y en esa medida prestar una atención cálida y humanizada. En cuanto a los aspectos tecnológicos, existen oportunidades para ser más eficientes en los procesos, facilitando la realización de las tareas a través de la adquisición de herramientas y equipos que minimicen los tiempos de operación. Finalmente, la dimensión ambiental la empresa debe mostrar su responsabilidad social y empresarial mediante un adecuado proceso de gestión de residuos peligrosos, minimizando los riesgos para la salud de los trabajadores y el entorno.

Matriz de evaluación de factores externos.

La matriz de factores externos se realiza con base en la información recolectada en la matriz PESTAL, determinando de esta manera las oportunidades y amenazas latentes en el entorno y que bien pueden ser aprovechadas o intervenidas según la necesidad.

Tabla 21.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Matriz evaluación de factores externos (MEFE)

Oportunidades	Peso	Calificaci ón	Valor pond.
1. Legislación laboral	0.03	4	0.12
2. Inversión extranjera	0.01	1	0.01
3. IPC	0.07	2	0.14
4. PIB	0.07	3	0.21
5. Tasa de natalidad y mortalidad	0.06	3	0.18
6. Pobreza multidimensional	0.04	1	0.04
7. Nivel de desarrollo tecnológico	0.06	4	0.24
8. Avance en las TIC	0.07	4	0.28
9. Facilidad de acceso a la tecnología	0.07	4	0.28
10. Leyes para la protección del medio ambiente.	0.04	2	0.08
Amenazas	Peso	Calificaci ón	Valor pond.
1. Reforma tributaria	0.05	4	0.20
2. Política fiscal	0.05	1	0.05
3. Manejo del covid-19	0.05	1	0.05
4. Ingreso per cápita	0.05	2	0.10
5. Tasa de desempleo	0.06	2	0.12
6. Nivel educativo	0.05	3	0.15
7. Valores sociales, morales y éticos.	0.05	2	0.10
8. Funcionamiento de parques cementerios	0.05	3	0.15
9. Cambio climático	0.02	1	0.02
10. Nueva normatividad	0.05	2	0.10
Total	1		2.62
	Subtotal oportunidades		1.58

Análisis: entorno externo favorable	Subtotal amenazas	1.04
--	------------------------------	-------------

Fuente: Autoría propia

Análisis e interpretación MEFE

Las dimensiones estudiadas y las 20 variables que se consideraron relevantes sobre la empresa, evidencian que el promedio ponderado de las oportunidades tiene mayor peso que las amenazas, se destacan factores como la Reforma Tributaria con la calificación más alta(4), esta dimensión es de alto seguimiento ya que los resultados de dicha Reforma va en detrimento de los intereses de las organizaciones ya que puede elevar los diferentes impuestos a las empresas y personas para cubrir el déficit fiscal, provocando una política contraccionista que no de seguridad al empresariado para generar empleo y crecimiento para sus organizaciones. El nivel educativo también se presenta como amenaza ya que los puestos claves como el tanatólogo y los auxiliares de cementerios no cuentan con un nivel de estudio alto que permita la profesionalización del trabajo, lo cual genera que haya personal sin desarrollar competencias laborales. Los parques cementerios se encuentran altamente reglamentados y vigilados por entes de control, al ser actividades de alto riesgo para trabajadores y la comunidad se considera como amenaza para el sector, ya que contiene un marco normativo muy extenso que podría malinterpretarse a la hora de su aplicación.

Los resultados arrojaron 2.62 puntos, determinando la importancia y el peso que tiene cada variable estudiada en el funcionamiento de la empresa en cuestión, con este puntaje la empresa no está aprovechando las oportunidades ni gestionando bien las amenazas de su sector. Es imperativo que la organización desarrolle estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, ya que el entorno se encuentra en constante cambio y estos no están bajo el control de la empresa. Es importante realizar seguimiento y control a las estrategias desarrolladas, al igual que estar pendiente de los cambios de los factores clave de estudio realizado con el POAM y analizarlas con herramientas de análisis y diagnóstico empresarial para conocer los cambios del mercado y los competidores actuales y futuros, con el fin obtener datos frescos y más precisos para solidificar la ventaja competitiva de Funeraria Senderos de Paz.

Perfil de oportunidades y de amenazas.

Tabla 22.
Matriz POAM

Diagnóstico externo POAM funeraria Senderos de Paz									
Político	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Reforma tributaria.				X			X		
Legislación laboral.		X						X	
Inversión extranjera.			X					X	
Política fiscal				X				X	
Manejo del covid-19				X				X	
Económico	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ingreso per cápita.					X			X	
Índice de precio al consumidor.		X						X	
Producto interno bruto.		X						X	
Tasa de desempleo.				X				X	
Sociocultural	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tasa de mortalidad y natalidad.	X						X		
Nivel educativo.				X				X	
Valores sociales, morales, éticos.				X			X		
Pobreza multidimensional.			X					X	
Tecnológico	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de desarrollo tecnológico.		X					X		

Avance en las TIC	X			X		
Facilidad de acceso a la tecnología.	X			X		
Ecológico	Oportunidad			Amenaza		
	A	M	B	A	M	B
Funcionamiento de parques cementerios.				X		X
Cambio climático				X		X
Legal	Oportunidad			Amenaza		
	A	M	B	A	M	B
Nueva normatividad.				X		X
Leyes para la protección del medio ambiente.	X					X
	Alta			2		
Oportunidades	Media			6		
	Baja			2		
	Baja			0		
Amenazas	Media			1		
	Alta			9		

Análisis POAM

De acuerdo a los resultados del POAM se identifica que el entorno general para las empresas en Colombia, encuentra un total de diez oportunidades y diez amenazas en la que se destacan del factor político con un impacto medio de oportunidad la legislación laboral que divisa una reforma al sistema general de trabajadores, lo que permitirá alivianar la carga impositiva nominal, permitiendo destinar los recursos utilizados hasta hoy para este rubro, para que pueda ser otorgado a otras áreas de las empresas. De igual manera, la variable Reforma Tributaria con una amenaza de impacto alto entregó el derrotero por el cual el Estado seguirá manteniendo los

impuestos como el de renta, los cuales no permiten el crecimiento empresarial. Para el factor económico se presenta la variable tasa de desempleo que genera una amenaza con impacto medio, debido a la pronunciada curva ascendente de las gráficas de personas sin empleo, disminuyendo así su capacidad económica para la satisfacción de sus necesidades; se encuentra dentro de este factor la variable IPC con impacto medio de oportunidad, se debe a su decrecimiento en el primer semestre del año 2020 comparado con el mismo del año anterior, originando que las personas en el país dispongan de menos dinero para sus necesidades básicas y un poco más para sus gustos personales.

Para el factor socio cultural la variable tasa de mortalidad y natalidad representa una oportunidad de impacto alto debido a que este indicador se encuentra en constante ascenso, pudiendo deducir que el mercado funerario está en pleno crecimiento debido al aumento de sus operaciones por fallecimientos de personas en todo el país. En este mismo factor se encuentra la variable nivel educativo que representa una amenaza con impacto medio sobre las empresas debido a la baja capacidad técnica que los trabajadores presentan para la operación de servicios funerarios y cementerios y la baja oferta de carreras técnicas y universitarias en este tipo de trabajos, en especial el de directores funerarios. El factor tecnológico entrega tres oportunidades con impacto alto, debido a la importancia que representa estas herramientas para la optimización de los procesos, la gestión del negocio y la plena satisfacción de los clientes. Se destaca la variable facilidad de acceso a la tecnología ya que por medio de esta oportunidad las empresas tienen disponibles cientos de anaqueles de software y hardware para generar valor a sus clientes a través de la utilización de la tecnología de manera adecuada; El factor ecológico tiene dos variables de estudio, una de ellas es la de funcionamiento de parques cementerios que genera una amenaza de impacto alto debido a que existe un importante número de reglamentaciones que se deben de cumplir y su desacato podría hacer incurrir en multas pecuniarias para los establecimientos de este orden. Igualmente se encuentra la variable cambio climático, que se debe de tomar muy en serio para que el planeta no sufra más daños que puedan afectar la calidad de vida de los seres vivos es por esto que se debe de determinar los alcances en materia ambiental que deban de llevar cada uno de los sectores económicos para generar conciencia de las limitaciones de los recursos que posee la tierra.

Por último, el factor legal presenta dos variables: nueva normatividad, que genera una amenaza de impacto alto debido a que no se cuenta con una mesa concertante entre el gobierno y el sector funerario para la regularización de actividades comerciales, produciendo un ambiente de zozobra por parte de las funerarias en cuanto al futuro incierto que presentan al no ser tenidos en cuenta para las discusiones de nuevas reformas. Igualmente se encuentra la variable leyes para la protección del medio ambiente que representa una oportunidad de impacto medio, puesto que regula algunas actividades y dicta disposiciones generales para las demás empresas, lo cual permite establecer una política de empresas socialmente autosustentables, sin dejar de lado que aún falta mucho para llegar al objetivo de contribución a la mejora del medio ambiente.

Por otro lado, siete son las amenazas que posee el macroentorno, en ella se encuentran seis variables con impacto alto para los agentes económicos.

Es importante recalcar que una organización sólida y alineada estratégicamente mantiene al mínimo los impactos negativos que puedan generar las amenazas del entorno empresarial, es por ello que se aconseja realizar los planes de acciones requeridos para amortiguar las repercusiones generadas y aprovechar las oportunidades analizadas en el POAM.

Análisis interno.

A continuación, se identifican los factores claves en el proceso de diagnóstico y análisis organizacional realizado a la empresa Funeraria Senderos de Paz, de la cual se clasifican diez debilidades y diez fortalezas, los cuales permiten conocer sus ventajas y aspectos por mejorar en el tiempo.

Fortalezas:

Tiene definida los objetivos (corto, mediano y largo plazo): uno de los objetivos a corto plazo en la empresa Funeraria Senderos de Paz es el de implementar el Sistema de Gestión de Calidad.

Los procesos cuentan con indicadores de gestión: Los procesos cuentan con indicadores de gestión en servicios y comercial.

Identificación de nicho de mercado: La empresa reconoce a las personas, empresas del mismo sector como clientes de la empresa.

Portafolio de bienes y servicios: La empresa tiene un portafolio de servicios que contiene direccionamiento estratégico, radio de acción y precios de los servicios.

Cuenta con marca propia: La empresa posee su marca empresarial.

Conocimiento de competencia directa: La gerencia reconoce a sus principales competidores, portafolio y precios.

Medición de la efectividad comercial: La empresa desarrolla estrategias comerciales y mide el desempeño del área comercial.

Medición satisfacción clientes: La empresa cuenta con un proceso de postventa que se continúa realizando.

Implementación SGSST: se evidencia matriz, con sus respectivos comités.

Calidad en los productos y servicios prestados: El departamento de compras se rige por temas de calidad, como por ejemplo en los elementos de bioseguridad, componentes químicos de Tanatopraxia etc.

Debilidades

La empresa no tiene definida su misión: la empresa no cuenta con una misión que enmarca todo, para este caso funeraria Senderos de Paz debiera optar por su propia misión y GES (Grupo Empresarial Senderos), referir de la misma.

La empresa no tiene determinada su visión: hay poca claridad en la visión de la compañía debido a que desean ser una empresa reconocida sin un plazo determinado.

Ausencia de políticas internas de mercado, ventas, prestación del servicio y financiero: puesto que la compañía no tiene establecido un decálogo de políticas como asignación de presupuestos para las áreas de mercadeo, ventas, prestación del servicio y financiera, es probable que la forma de actuar en el mercado se vea afectada debido a la poca representatividad que la empresa exige al mercado y competidores.

No implementación ISO9001: la empresa no cuenta con un sistema de gestión de la calidad, lo cual conlleva a que los procesos y procedimientos no tengan el desempeño que se espera.

Ausencia de programas ambientales: debido a que es una empresa que maneja residuos sólidos y desechos químicos; carece de señalizaciones y puntos ecológicos.

Insuficiencia en marketing digital y estrategias de mercadeo: la Funeraria Senderos de Paz carece de participación en las plataformas digitales y eso conlleva a una pérdida importante en el

mercado, sabiendo las condiciones del mundo globalizado y moderno en el que nos encontramos actualmente y las diferentes herramientas tecnológicas disponibles para tal fin.

Desconocimiento en la segmentación de sus clientes: La empresa adolece de nuevos clientes como, por ejemplo: prospectos particulares, postulación de contratos con el Estado y nexos con empresas indirectamente relacionadas con el sector (Aseguradoras).

Carencia en planes de gestión del talento humano: la funeraria Senderos de Paz no dispone con criterios de selección y no abarca un sistema de evaluación de competencias periódicas lo cual retrasa y entorpece las funciones del cargo.

Deficiencia en el reclutamiento e inducción del personal: En la organización se evidencia deficiencias en la selección del perfil, ya que se basan mucho por las referencias que le pueden otorgar en ciertos casos los mismos funcionarios de la misma.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Para determinar los factores internos que fortalecen o debilitan las operaciones y finanzas de la organización asesorada, se procedió a diseñar una herramienta de diagnóstico que permita identificar las variables claves del proceso de análisis.

Tabla 23.
Matriz MEFI

Matriz evaluación de factores internos (MEFI)			
Fortalezas	Peso	Calificación	Valor pond.
1. La empresa tiene definidos sus objetivos (corto, mediano, largo plazo).	0.06	4	0.24
2. Los procesos cuenta con indicadores de gestión.	0.05	4	0.20
3. Identificación de nicho de mercado.	0.05	4	0.20
4. Portafolio de bienes y servicios.	0.07	3	0.21

Matriz evaluación de factores internos (MEFI)			
5. Cuenta con marca propia.	0.06	3	0.18
6. Conocimiento de competencia directa.	0.05	4	0.20
7. Medición de la efectividad comercial.	0.05	3	0.15
8. Medición satisfacción clientes.	0.05	4	0.20
9. Implementación sgsst.	0.05	3	0.15
10. Calidad en los productos y servicios comprados.	0.06	4	0.24
Debilidades	Peso	Calificación	Valor pond.
1. La empresa no tiene definida su misión.	0.06	1	0.06
2. La empresa no tiene determinada su visión.	0.06	1	0.06
3. Ausencia de políticas internas de mercado, ventas, prestación del servicio y financiero.	0.04	1	0.04
4. No implementación iso9001.	0.04	2	0.08
5. Ausencia de programas ambientales.	0.04	2	0.08
6. Insuficiencia en marketing digital y estrategias de mercadeo.	0.04	1	0.04
7. Desconocimiento en la segmentación de sus clientes.	0.05	2	0.10
8. La marca no está debidamente registrada.	0.04	2	0.08
9. Carencia en planes de gestión de talento humano.	0.03	1	0.03
10. Deficiencia en el reclutamiento e inducción del personal.	0.05	1	0.05
Total	1		2.59
La parte interna es favorable, se debe de enfatizar en las debilidades con peso más alto para empatar un punto de equilibrio.	Subtotal fortalezas		1.97
	Subtotal debilidades		0.62

Fuente: Autoría propia

Análisis e interpretación MEFI

Las metas, son el norte de cualquier empresa y Funeraria Senderos de Paz no es la excepción. Sin ellas, no es posible que cualquier organización pueda enfocar, trazar y crear el sendero para conseguir las metas. Son el elemento básico para toda empresa, y la empresa las tiene bien definidas para determinar finalmente los objetivos a cumplir para cada una de ellas. En este caso para la funeraria Senderos de Paz las metas serían el destino y los objetivos, los diferentes caminos a tomar para llegar al mismo. La gerencia de la empresa en proceso de asesoramiento se ha enfatizado al definir dichos objetivos, pero para ello se debe ser muy consciente del recurso más importante que es el tiempo, y es por esto que se tiene en cuenta 3 variables de tiempo: a corto, mediano y largo plazo.

Por ende, a esta variable de fortaleza (la empresa tiene bien definido sus objetivos), posee un valor representativo debido a que “si no se sabe para donde va, cualquier camino le sirve”. Entonces, la empresa debe tener con claridad el fin que se quiere alcanzar. El ítem de portafolio de servicios se le ha concedido un valor importante, debido a que es un documento de presentación a nivel empresarial, muy importante; ya que en él se evidencia las características de la empresa como, por ejemplo: Los servicios que se prestan, su experiencia en el mercado y otros datos que pueden ser llamativos para los clientes. En el sector funerario en cuestión de propuestas de servicios son muy semejantes, debido a que todas las empresas del sector manejan o prestan los mismos servicios. Funeraria Senderos de Paz se diferencia con las demás por su sentido humano al momento del desarrollo y el cortejo fúnebre, ya que cuenta con personal capacitado y con una empatía referente al doliente que se encuentra en un momento muy sensible por el fallecimiento de su ser querido.

Otra de las variables que se le ha fijado un valor significativo es calidad en los productos y servicios comprados, debido a que toda organización debería establecer procesos eficaces y eficientes para las respectivas compras, ya que los proveedores no están relacionados directamente,

pero; si podrían afectar las prestaciones finales del cliente. Por eso, la Funeraria Senderos de Paz desarrolla y evalúa la capacidad de sus proveedores de suministrar los productos y/o servicios requeridos y así mantener sus procesos bajo control donde intervienen provisiones o servicios de terceros. En el proceso de satisfacer las necesidades de sus clientes, la Funeraria Senderos de Paz cuenta con un conjunto de proveedores que cumplan con lo requerido (especificaciones técnicas, plazos de entrega, cantidades, etc.)

Especialmente, para el material y químicos que se utilizan para el desarrollo de la tanatopraxia, ya que se deben adquirir productos de alta calidad para al momento de preservar un cuerpo y no ocasionar inconvenientes que se verán reflejados en la finalidad de la prestación del servicio. Funeraria Senderos de Paz, no tiene claro su misión; debido a que la misma es compartida con su casa matriz y en el análisis que se ha recopilado durante la asesoría, se puede generar más conveniencia si se optara por su propia misión, para así ser más independiente, generar su propia propuesta de valor y fijar sus propias utilidades. Igual que la misión, la visión también es compartida con su casa principal y el diagnóstico a la empresa favorece en el sentido que funeraria debe de ser completamente autónoma en su visión, para así poder proyectar su estrategia con sus elementos y herramientas propias sin dependencia alguna de GES (Grupo Empresarial Senderos).

Una falencia que se detectó en la empresa es que carece de segmentación bien definida: Por ejemplo: Es muy diferente la capacidad adquisitiva de un cliente de un barrio popular o de un cliente que solventa un seguro de muerte. También hay mucha diferencia en ofrecer los servicios en una conferencia de funerarias o en una postulación para licitar un contrato con el Estado. En conclusión, las fortalezas con un peso de 1.97 es favorable a comparación con las debilidades que representan 0.62, se debe de enfatizar en las debilidades con peso más alto para nivelar un punto de equilibrio con las fortalezas. Para así proyectar en proporción con ambas variables, que mancomunadamente la empresa encauce su orientación a sus objetivos de mejora y de salto cuántico que se procura en la organización.

Perfil de capacidad interna (PCI)

Tabla 24.

Perfil de Capacidad Interna

Diagnóstico PCI funeraria Senderos de Paz									
Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa responsabilidad social				X			X		
Uso de planes estratégicos, análisis estratégicos				X			X		
Comunicación y control gerencial		X					X		
Evaluación de gestión (productividad, eficacia, eficiencia, efectividad)						X	X		
Sistema de control interno			X				X		
Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Participación en el mercado			X				X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos		X					X		
Programas postventa			X				X		
Portafolio de productos		X					X		
Fuerza de producto, calidad, exclusividad		X					X		
Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda			X				X		
Rentabilidad, retorno de la inversión				X			X		
Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

Nivel tecnológico	X						X		
Capacidad de innovación				X			X		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas				X			X		
Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento humano	X						X		
Experiencia técnica	X						X		
Motivación	X						X		
Accidentalidad	X						X		
Fortalezas				Alta			0		
				Media			7		
				Baja			4		
Debilidades				Baja			1		
				Media			3		
				Alta			4		

Fuente: elaboración propia

Análisis:

De acuerdo a los resultados se puede destacar lo siguiente:

La categoría **capacidad directiva** contiene una fortaleza media y baja y las debilidades constan de dos altas y una baja:

La imagen corporativa y responsabilidad social se considera una debilidad mayor y por consiguiente es nocivo para la empresa ya que actualmente, el sector de negocios le da importancia a la responsabilidad social empresarial (RSE), debido a que hay clientes que prefieren productos que se vendan en empresas socialmente responsables, sin importar el precio de los productos. Este fenómeno se refleja también en un beneficio común para la sociedad, ya que a largo plazo las empresas pueden obtener una ganancia al conseguir la confianza y la fidelidad del cliente.

El uso de análisis y planes estratégicos, análisis estratégicos es en una debilidad alta por ende es un impacto negativo para funeraria ya que la planificación estratégica funciona como una guía para ayudar a la empresa a caminar hacia el éxito. La planeación estratégica es fundamental para desarrollar una visión de mediano y largo plazo y, así, cumplir los objetivos de la empresa.

Evaluación de gestión (productividad, eficacia, eficiencia, efectividad) consta de una calificación de debilidad baja, preocupa debido a que el objetivo de la gestión empresarial es medir lo actuado por el responsable directo de tomar decisiones en una empresa, la eficiencia y eficacia. La carencia de estos indicadores podría causar a la empresa miopía.

Continuando con la **capacidad competitiva** contiene tres fortalezas: dos medianas y una baja; en debilidades un alta y una media.

Programas postventa cuenta con una calificación de fortaleza baja ya que, si bien se realiza la medición de la satisfacción del cliente, no es muy amplio las diferentes acciones que se realizan para la retención de dichos usuarios cuando su percepción del servicio es buena, y es de aclarar, ya que la postventa es la parte de la atención al cliente que reúne todas las acciones pensadas para mejorar la experiencia del cliente, después de la prestación del servicio funerario en donde se procura mantener una relación duradera con los clientes y siempre correspondiendo a sus expectativas y necesidades.

El portafolio de servicios posee una calificación de fortaleza media ya que su propuesta de servicios a pesar de estar bien estructurada, se debe de ajustar de acuerdo a los resultados de un estudio de mercado enfocado a esta perspectiva.

La variable **capacidad financiera** contiene una fortaleza baja y una debilidad alta: Rentabilidad, retorno de la inversión nos muestra una debilidad alta, debido a que la empresa cuenta con un margen de endeudamiento amplio y por consiguiente la inversión es deficiente.

La **capacidad tecnológica** en Funeraria Senderos de Paz registra una fortaleza media y dos debilidades media.

Capacidad de innovación se califica con una debilidad media y en un entorno tan globalizado y moderno que tenemos hoy en día, genera una alarma; puesto que la implementación de estos recursos tecnológicos es la clave para que una empresa perdure. En este sentido, es un

factor clave para generar valor agregado y abrir nuevos mercados, si bien; la capacidad de innovación puede lograr que funeraria Senderos de Paz este a la vanguardia tecnológica en su sector y apoyándose en las herramientas que brinda el estado como por ejemplo las TIC's.

Nivel de coordinación e integración con otras áreas, recibe calificación como una debilidad media ya que la sincronización del departamento de sistemas es muy dispersa en comparación con los otros, debido a que allí se maneja mucha información y podría ser el causante de tal debilidad. Dicha razón, se considera una mejor coordinación de los distintos departamentos para integrar todas las actividades necesarias para que las distintos sub sistemas trabajen como un todo, como una unidad para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Poder de negociación de clientes.

Concentración de compradores:

Los compradores se pueden dividir en tres grupos:

Personas naturales: Aquellos que por medio de un contrato de prestación de servicios sostienen unas expectativas que deben de ser satisfechas al término del proceso del servicio funerario.

Persona jurídica: Por medio de convenios con aseguradoras (Mapfre, Sura, Allianz, etc.) y empresas del mismo sector y asociaciones de pensionados que por medio de un contrato de prestación de servicios sostiene unas expectativas que deben de ser satisfechas al término del proceso de servicio funerario.

Costos materiales/costo total:

El costo de materiales por el costo total no es muy fácil de calcular, puesto que un servicio funerario consta de los siguientes pasos:

Inicial:

- Atención personalizada las 24 horas.
- Traslado urbano retiro del cuerpo desde el lugar de fallecimiento al laboratorio.

- Adecuación y preservación del cuerpo.
- Cofre funerario (tipo plan y/o tipo extra).
- Asesoría y gestión en Tramites Notariales y diligencias legales.
- Habito.

Finales:

- Salas de velación hasta por 24 horas en nuestras sedes.
- Servicio de cafetería en nuestras sedes.
- Implementos y accesorios de velación para domicilio (candelabros, kit de cafetería, carpa y sillas).
- Asesoría y gestión en Tramites Notariales y diligencias legales.
- Cinta impresa.
- Arreglo floral.
- Juegos de Cirios.
- Libro de registro, camándula y novena.
- Serie de carteles.
- Servicio religioso.
- Servicio de un bus en el perímetro urbano.
- Servicio de carroza para traslado del cuerpo desde el sitio de velación al servicio religioso y al lugar de inhumación o cremación.

Destino final

- Servicio de lote y/o bóveda de cementerio en Cartago
- Bóvedas y/o lotes (según disponibilidad) en los cementerios católicos o municipales de cada municipio de cobertura
- Cremación

El servicio funerario se puede ofrecer de diferentes maneras de acuerdo a los requerimientos del cliente por lo cual el valor del servicio varía para cada uno de los grupos de clientes que posee el sector (naturales, jurídicos y el Estado). Las personas jurídicas entran a incidir en este costo cuando hacen la adquisición del servicio funerario mediante convenios firmados en

altos volúmenes que representan un precio significativo; es en este momento donde bajan los costos unitarios del servicio.

Bajo costo en cambio de proveedores:

Para los clientes del sector funerario el cambio de un prestador de servicios exequiales, no representa variación representativa en los valores del cortejo fúnebre, pues las empresas funerarias manejan portafolios y precios muy similares. El poder de negociación en cada uno de estos grupos es diferente destacando de la siguiente manera:

Para las personas naturales el poder de negociación es bajo, esto se debe a que no existe la concentración de compradores (no hay intervención del Estado) para este sector que permita incidir significativamente en los costos y en las variaciones de los servicios funerarios puesto que estos se rigen por estándares establecidos por el entorno funerario.

Las personas jurídicas tienen un poder de negociación alto, ya que por lo general existe en el medio presupuestos que inciden significativamente, por lo cual se crean convenios de prestación de servicios de acuerdo al número de solicitudes, representando variaciones en los servicios y descuentos en costos.

El Estado posee un poder de negociación alto ya que los recursos son limitados y realiza un proceso de licitación de selección abreviada de menor cuantía lo cual permite que haya concentración de proveedores de servicios funerarios los cuales participan de forma competitiva y según el criterio de requerimientos, se elige y adjudica el contrato a la organización que presente mejores resultados durante el proceso de licitación.

Poder de negociación de proveedores:

Concentración de proveedores:

Los proveedores de esta industria son básicamente personas jurídicas que suministran recursos o insumos y que se pueden distinguir en dos grupos: los de insumos básicos, que son esenciales para la prestación del servicio (químicos como el Formaldehído y Glutaraldehído) cofres , urnas fúnebres, ropa exequial; y los proveedores que prestan servicios al interior de la organización los cuales son: servicios generales (reparación de aparatos eléctricos y limpieza de

equipos de vertimientos de aguas), servicio de jardinería, sistemas y apoyo de red, líneas telefónicas, y servicio de hornos crematorios.

Altos costos en cambio de proveedores:

El costo por cambio de proveedores de insumos y servicios es muy bajo, pues por los volúmenes manejados en la industria funeraria, y al bajo nivel de tecnicidad requerida, se tiene un poder de negociación alto por parte de la industria sobre los proveedores; además de esto en el mercado se encuentra cantidades considerables de proveedores para este tipo de industria, que estarían dispuestos a trabajar con convenios pactados (descuentos, plazos de pago etc.) en la prestación de sus servicios y de sus productos.

Integración horizontal hacia adelante:

La integración horizontal hacia adelante se realiza cuando los proveedores se convierten en empresas prestadoras de servicios funerarios; debido a los altos costos de inversión que se presenta para dicha creación, es poco probable que estos casos se den en esta industria de una forma sencilla tales como:

Costos de inversión:

- Recursos
- Infraestructura y parque automotor
- Personal capacitado en los procesos (estratégicos, misionales y de apoyo)
- Tecnologías de la información y la comunicación. (software exequial, circuito cerrado de tv)
- Inventario (cofres, kit de cafetería, kit de sala de velación)
- Patrimonio social y financiero.

Proveedores de insumos y servicios:

- Proveedores de insumo y servicios
- Cofres funerarios (gama baja, media, alta, niñera)
- Kit de tanatopraxia (Guantes de látex, traje de bioseguridad, formaldehído, pinzas, adhesivos, maquillaje. (Tanatos Formación, 2018)

- Kit de cafetería (café, aromáticas, azúcar, agua, vasos, mezcladores)
- Kit de velación (arreglo floral, juego de cirios, cinta membretada, candelabros, lista de asistencia, novena, camándula, cartel de invitación a exequias, carpa, sillas)
- Kit de cafetería (café, aromáticas, azúcar, agua, vasos, mezcladores)
- Kit de velación (arreglo floral, juego de cirios, cinta membretada, candelabros, lista de asistencia, novena, camándula, cartel de invitación a exequias, carpa, sillas)
- Servicio de bus para acompañantes.
- Servicio de misa para exequias.
- Servicio de repatriación (FINSA)
- Papelería membretada.
- Red Remanso (directorio funerario a nivel nacional)
- Servicios públicos e internet.

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que hay un alto grado de proveedores en esta industria. En el mercado se pueden encontrar infinidad de empresas que pueden prestar servicios y productos similares con características genéricas para este sector, ya que no son muy especializados ni técnicos al momento de presentar su portafolio de servicios.

Amenaza de nuevos competidores.

Dentro del sector funerario se encuentran barreras de entrada alta ya que además de los costos de inversión se debe de cumplir con requisitos normativos tales como:

- Cumplimiento normativo (Remanso, 2018)
- Plan de gestión integral para los residuos generados en la atención en salud y otras actividades (PGIRASA)
- Normas internacionales de información financiera (NIIF)
- Sistema de gestión para la seguridad y salud en el trabajo (SGSST)
- Facturación electrónica
- Ley de Habeas Data
- Costos indirectos del servicio (20% del valor del servicio para el año

Dejando claro lo anterior, las barreras de entrada que se presentan en este sector van más dirigidas al capital de inversión ya que se demanda mayores recursos económicos para el cumplimiento de la normatividad que se requiere para iniciar con este tipo de actividad económica; también, es muy importante conocer las empresas prestadoras de servicios de repatriación ya que se debe contar con alianzas estratégicas internacionales para que los tramites y procesos de repatriación que se exigen se hagan de manera rápida y efectiva. Por otra parte, las políticas gubernamentales son pocas y generales para todo el empresariado.

Economías de escala:

En el sector funerario se presenta economías de escala, lo cual genera barreras de entrada que limitan la competencia en este mercado.

Estas barreras de entrada se dan, cuando las organizaciones de este sector aportan cantidades considerables de dinero para realizar servicios funerarios en el mercado buscando la reducción de costos; generando de esta manera a los nuevos competidores una condición desfavorable alta, ya que se tienen que equiparar a las condiciones competitivas impuestas por los que tienen más tiempo en el mercado. Esta condición económica ha ido prosperando cada vez más en esta industria por el crecimiento de las empresas que aplican dicha ventaja y por la diversidad de servicios que éstas ofrecen.

Necesidades de capital:

Para el negocio de funeraria la necesidad de capital es una barrera de entrada importante; ya que para las operaciones se necesita de buenas instalaciones y las diferentes opciones que se tenga a ésta. Para una organización que desee entrar a operar al sector funerario es fundamental contar con instalaciones adecuada para la prestación de servicios como tecnología (televisores, circuito cerrado), edificios con condiciones óptimas para sede administrativa, al igual que el parque cementerio, laboratorio de tanatopraxia los cuales deben tener especificaciones especiales que requieren una inversión considerable de dinero. Dada la complejidad que supone la construcción, además del elevado volumen de inversión y de la complejidad de su normativa reguladora, podría llegar a considerarse que para este tipo de industria constituyen infraestructuras esenciales, a los

que los prestadores de servicios funerarios deben tener acceso para una adecuada configuración de su oferta en el mercado.

Ventajas en costos independientemente de la dimensión:

Para la industria de servicios funerarios la curva de experiencia puede llegar a ser una barrera importante al momento de entrar un nuevo competidor al mercado; lo anterior ya que un cliente la mayoría de veces prefiere una empresa con experiencia en el mercado para prestarle un servicio funerario dejando de lado, una que hasta ahora está incursionando en el mismo. Además de esto, hay que tener en cuenta que en esta industria se están aplicando economías de escala, esto permite tener más experiencia y una amplia participación en el mercado, por cuanto ofrece oportunidades para incrementar la capacidad de prestación de servicios y de ese modo orientar la curva de experiencia hacia costos más bajos.

Como se ha indicado, se considera que las barreras de entrada también pueden tener su origen en la posición consolidada de que disfrutaban las empresas ya presentes en el mercado, de modo que puede resultar difícil entrar en un determinado sector porque la experiencia y reputación necesarias para competir de forma efectiva no estén al alcance de los nuevos operadores.

Para llevar a cabo esta valoración de la importancia de la posición competitiva de las empresas ya establecidas en el mercado, entre otros factores, se hace necesario analizar las relaciones entre proveedores y clientes. En el caso de los servicios funerarios, este análisis debe centrarse en la relación entre empresas funerarias y las compañías aseguradoras de vida que además ofrece seguros funerarios como ejemplo tenemos a Mapfre (MAPFRE, 2020) y por otro lado con empresas de previsión exequial que carecen de salas de velación en las ciudades de operación de las funerarias realizando así una alianza estratégica ya que permita la expansión de este modelo de negocio.

Diferenciación:

La industria de servicios funerarios se diferencian y crean valor en su portafolio, y esta es la manera de competencia más directa en las empresas de esta industria, pasando de la prestación de servicios básicos como preparación de cuerpo, inhumación o cremación, traslado del cuerpo, suministros de carrozas fúnebres para el servicio, cofre fúnebre, sala de velación y tramites civiles

y eclesiásticos; a servicios agregados como acompañamiento psicológico y la oportunidad de tener un médico en caso de necesitarse por parte de la familia, suministro de equipos necesarios para la velación de sus seres queridos en lugares diferentes a las salas de velación, acompañamiento permanente, calidez en el servicio, obsequios recordatorios especiales y esto no alterando el valor del servicio tomado inicialmente.

Barreras de salida:

En la industria funeraria se presentan barreras de salida bajas, algunas de ellas son:

- El compromiso con los clientes a un largo o mediano plazo, para responderle por los productos o servicios que se haya adquirido con anterioridad.
- Activos para la prestación de servicios funerarios (salas de velación).

Que se puede lograr realizando una integración horizontal ya sea por la venta de los activos o la fusión de dos empresas.

Se puede concluir que las barreras de entrada son determinantes en la industria de servicios funerarios, haciendo este análisis se puede decir que en este sector se presentan muchos obstáculos como, “el primer paso para emprender una iniciativa en el ramo de la actividad funeraria consiste en la constitución de una persona jurídica para la contratación y prestación de servicios funerarios” (Remanso, 2014). Al momento de querer acceder a competir, principalmente la desventaja estaría en la necesidad de capital de inversión de la nueva empresa, puesto que se requiere suficiente dinero para adquirir los insumos y servicios para operar de manera óptima y penetrar en este mercado, logrando así la competitividad, de tal modo que las barreras de entrada son altas para esta industria.

Amenaza de productos sustitutos.

Producto a producto:

Esta variable considera la amenaza de productos similares, ofrecidos por la competencia; a pesar de que los servicios fúnebres son tradicionales, y no admiten muchos cambios en su estructura, especialmente en los procesos que tienen que ver directamente con el servicio prestado, si se pueden observar diferencias que hacen que los clientes prefieran ciertas empresas sobre otras,

tales diferencias son fundamentalmente la infraestructura, parque automotor, solidez económica, respaldo de marca, servicio al cliente.

Necesidades:

En términos legales la cremación cumple como un servicio alternativo para la satisfacción del cliente.

Genérica:

Los productos o servicios que ofrece la industria de servicios funerarios, en el caso de “compra de pólizas exequiales o planes previsionales”, podrían ser remplazados por la opción que tienen las personas de hacer uso de su dinero disponible, como lo es la opción de invertir este dinero en planes vacacionales, planes de ahorros, pólizas de seguros de vida o créditos de consumo sin necesidad de invertir su dinero en un servicio funerario en el cual muy probablemente tendrá beneficios a largo plazo. Caso diferente a los servicios que se adquieren por necesidad inmediata que un servicio básico oscila entre los tres y cuatro millones de pesos, en los cuales el usuario no puede – en la mayoría de los casos -- destinar dicho dinero para otros rubros en comparación de pagar cuotas previsionales de \$216.000 pesos anuales.

La amenaza de productos sustitutos es alta porque existen diferentes opciones como la previsión exequial, pólizas de seguros, parques cementerios y hornos crematorios que satisfacen las necesidades de las personas según sus creencias y criterios a la hora de escoger su servicio.

Rivalidad entre competidores.

Gran número de competidores:

En el norte, centro del Valle y en el Quindío convergen diferentes empresas de servicios funerarios en las que destacan: La Ofrenda S.A, Jardines del Renacer, Sacrosanto, Inversiones y planes De La Paz, Los Olivos, Senderos de Paz, etc. Disminuyendo así la rentabilidad de cada una de estas en este sector.

Competidores diversos:

Existen cuatro unidades de negocios en este sector:

Previsión exequial: Consta del pago de una cuota mensual fijada por la empresa en un contrato con obligaciones y deberes entre las partes que permite la prestación del servicio funerario durante la vigencia de dicho documento.

Funerarias: Consiste en el pago inmediato del servicio funerario que agrupa actividades desde la recogida del cuerpo hasta el traslado en carroza fúnebre hasta el sitio de inhumación.

Parques cementerios y cremación: Se compone del destino final del cuerpo de la persona fallecida ya sea en un lote de tierra, bóveda o cremación y entrega de las cenizas en una urna cenizaria para depósito en cenizarios propios o alquilados.

Servicio funerario para mascotas: Consiste en realizar el proceso de tenencia en velación durante un determinado tiempo y posterior cremación de la mascota que puede estar incluida en un paquete de previsión exequial o pago particular.

Grado de equilibrio.

En el caso de la industria de servicios funerarios se presenta un mercado no equilibrado, puesto que en Colombia hay empresas líderes en esta industria, no solo en reconocimiento si no en rentabilidad, dejando rezagadas a empresas pequeñas y familiares que tienen participación en este mercado y que se ven obligadas a ser competitivas frente a empresas de mayor experiencia que por su trayectoria de cierta manera condicionan el mercado.

Elevados costos fijos:

Al aumentar los costos fijos aumenta la competencia, puesto que en esta industria esto lleva a tener un grado de rivalidad más alto que le permita mejorar sus ventas de forma tal que pueda sostener y disminuir el pago de los costos fijos.

Los costos fijos son los que se tienen que pagar sin importar si la empresa produce mayor o menor cantidad de productos, como ejemplo están los arrendamientos, que, aunque la empresa este activa o no hay que pagarlos, así venda productos o servicios de 100 o 500 unidades siempre deberá pagar el mismo valor por concepto de arrendamiento.

En general la industria funeraria tiene elevados costos fijos como lo es la infraestructura y el mantenimiento de la misma; los requerimientos especiales que se necesita para tener una empresa de servicios funerarios hacen que los costos fijos sean elevados y por ende que se busque cada vez más ser competitivo en la industria.

Incremento de la capacidad adicional.

La industria de servicios funerarios puede tener capacidad adicional y competitiva, de hecho, esto siempre está contemplado en la mayoría de empresas en la industria dentro de sus programas y planes de trabajo.

En un momento dado en que la demanda aumente ya sea por cambios en el comportamiento en el mercado; es decir que día a día haya más personas naturales o jurídica y el estado mejore los presupuestos y que estos decidan tomar servicios funerarios, o por circunstancias del entorno que lleven a la utilización de los servicios de la industria masivamente; es decir desastres naturales, terrorismo, accidentes o pandemias, la mayoría de las empresas en la industria tiene planes de contingencia, entre ellos incremento de la capacidad adicional que incluyen el aumento de turnos, la contratación de nuevo personal que se requiera hasta el punto si es necesario aliarse con otras empresas de la industria para responder a las necesidades del mercado.

En el sector funerario la rivalidad entre competidores es alta ya que los servicios que éstas ofrecen son muy similares entre sí y el factor diferenciador existe en tener las instalaciones modernas, parque automotor de gama alta, manejo del duelo y los procesos de calidad que se instauren para la satisfacción del cliente.

Tabla 25.

Resumen cinco fuerzas de Porter

Cinco fuerzas de Porter – Cuadro resumen	
Fuerza	Análisis
Poder de negociación de los clientes	Personas naturales: Es baja, no incide en el precio de venta para la prestación de los servicios funerario. Personas jurídicas: Es alta porque se genera volúmenes de venta importantes que ayudan a la disminución de los costos. Estado: Es alta, porque realizan procesos de selección abreviada y postulación competente.
Poder de negociación de los proveedores	Es baja, los insumos son genéricos y existen muchos proveedores.

Amenaza de nuevos competidores	Es alta, se requiere de capital de inversión elevado, con cumplimiento de normatividad y una marca que respalde el servicio ofrecido.
Productos sustitutos	Es alta, debido a la presencia de competidores diversos.
Rivalidad entre competidores	Es alta, existe gran concentración de competidores.

Fuente: Autoría propia

Identificación de la competencia

Benchmarking

En Cartago se identifican diferentes empresas con fines funerarios, de estas empresas según la información suministrada por la Cámara de Comercio de Cartago Valle (ver anexo 11) se identifica 13 entidades.

Para la selección del número de la muestra se aplica la siguiente ecuación, tal como lo describe Ríos Ramírez (2017):

$$n = \frac{(Z^2)(O^2)(N)}{(e^2)(N-1) + (Z^2)(O^2)}$$

n= tamaño de la muestra poblacional a obtener

N= es el tamaño de la población total (17)

O = 0.5 para su desviación estándar, este valor se toma en las investigaciones cuando se desconoce.

Z = 2.58 = 99%; para tomar como base el valor más alto.

e = 5% = 0.5; el valor usado para investigaciones.

$$n = \frac{(2,58^2)(0,5^2)(13)}{(0,5^2)(13-1) + (2,58^2)(0,5^2)}$$

$$n = 4,6$$

De acuerdo al resultado obtenido por la ecuación muestral, se eligen 5 empresas en Cartago Valle del Cauca donde las compañías con las cuales será comparada la entidad en estudios son:

- La Ofrenda,
- Renacer.
- Los Olivos.
- Funeraria Inversiones y Planes La Paz.
- Exequiales Jardines Sacro Santo.

Estas empresas fueron seleccionadas a partir de la información y conocimiento suministrado por la Gerente de la Funeraria Senderos de Paz, Fanny Johanna Vega Ortiz, y según su criterio representan su competencia en el sector.

La Ofrenda

Misión:

Satisfacer las necesidades de la población en previsión y servicios exequiales de manera integral con ética y calidez humana, respaldados por la solidez de nuestra organización (Ofrenda, 2020).

Ubicación: Calle 10 # 5-54

Servicios:

Servicio básico completo con lote sencillo \$3.000.000

Servicio básico completo con lote preferencial \$3.800.000

En el Diocesano con bóveda \$2.500.000

Tienen cementerio propio.

Servicio crematorio: \$2.900.000 (Tienen su propio crematorio)

Mascotas

El precio varía según el peso de la mascota, por ejemplo, tomé como ejemplo mi mascota que pesa 30 kilogramos cuesta entre \$436.000 a \$546.500, incluye recogida, llevada al lugar de cremación. Solo es servicio crematorio y las cenizas de la mascota se entregan en 5 días hábiles.

Renacer

Ubicación: Calle 11 # 2-54

Servicios

No tiene cementerio propio.

Servicio básico completo, incluyendo traslado desde otra ciudad \$2.500.000.

Tanto en Diocesano, Common Cat (cementerio para gatos) y Capilla tiene este mismo valor.

El Cementerio de la 11 en la cual utilizan solo maneja servicio de bóveda.

Si el servicio básico completo es directamente en Cartago cuesta \$1.700.000.

Servicio básico preferencial con cofre de lujo cuesta: \$2.300.000

Si el cliente quiere incluir algo adicional como un coro cuesta \$190.000 más.

El servicio completo con cremación cuesta \$2500000.

Se realiza en Dosquebradas y los restos se entregan entre 3 a 4 días.

Mascotas

El valor no importa el peso de la mascota, es el mismo precio de igual manera para gatos.

El servicio incluye retirada, traslado al crematorio y se entrega de 3 a 4 días hábiles con recordatorio de la mascota acompañado de un diseño como era vida. \$450.000.

Los Olivos (Olivos, 2020)

¿Quiénes somos?

Misión

La Red Los Olivos promueve y fortalece la cultura de la previsión como mecanismo de protección familiar y presta servicios funerarios integrales de excelente calidad, orientados por la cultura de un homenaje al amor, contribuyendo al bienestar de la comunidad (Olivos, 2020).

Visión

Que la red Los Olivos sea reconocida en Colombia por su liderazgo e innovación en previsión y prestación integral de servicios funerarios, fundamentados en la excelencia de sus procesos y competitividad empresarial (Olivos, 2020).

Ubicación: Cra 12 #12-32

Servicios

No tiene cementerio propio, pero ya están trabajando en el proyecto en la ciudad de Pereira.

Servicio básico completo en bóveda (Diocesano) \$2.800.000. (Solo manejan bóvedas en Cartago)

Servicio básico completo en el cementerio de Pereira Prado de Paz \$4200.000

Servicio básico completo con cofre de lujo \$4.300.000.

Servicio básico completo con crematorio cuesta: \$3.500.000 y se entrega a las 72 horas.

Si el cliente quiere incluir coro: \$250.000 a 350.000.

Mascotas

Según el peso y solo manejan crematorio y el servicio incluye asistida, recogida, traslado etc y se entregan cenizas en 24 horas. Valor: \$550.000.

Servicios:

Atención telefónica las 24 horas.

Red Nacional.

Repatriación.

Previsión de mascotas

Cuentas con 91 Sedes propias en todo el territorio nacional y una serie de convenios con casas funerarias en 680 Municipios.

Funeraria Inversiones y Planes de La Paz (COINPAZ, 2020)

Misión:

Nuestra misión es brindar tranquilidad tanto moral como económica a todas las familias colombianas en esos momentos difíciles de la vida como lo es la pérdida de un ser querido, a través de un magnifico portafolio de servicios en sus diferentes canales Corporativos (COINPAZ, 2020).

Visión:

Ser una entidad del sector de previsión exequial en continuo crecimiento con presencia multinacional que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus afiliados, brindando bienestar, calidad de vida, desarrollo social y profesional, que contribuyan al mejoramiento de la sociedad (COINPAZ, 2020).

Ubicación: Carrera 8 #11-32

Servicios:

Tienen su propio cementerio en la ciudad de Pereira. (Templo de Inversión y planes de la Paz).

Servicio básico completo en bóveda: \$1.890.000

Servicio básico completo con cofre especial o de lujo: \$2.300.000

Servicio adicional como coros y cofre de lujo: \$ 3.500.000 por 48 horas.

Servicio básico completo crematorio: \$1.980.000

Servicio básico completo crematorio con urna: \$2.150.000

Mascotas:

Solo es servicio crematorio.

Servicio básico recogida, traslado etc y según el peso así es su valor.

Con una mascota de 30k por ejemplo cuenta \$500.000.

Tiene su propio cementerio de mascotas. (Cielo de Mascotas en Pereira).

Exequiales Jardines SacroSanto

En la actualidad la empresa cuenta con su sede principal en la ciudad Pereira Risaralda, cuatro sucursales en el departamento del Quindío (Armenia, Calarcá, Circasia y Salento) y una en el municipio de Cartago Norte del Valle, además hace presencia con afiliados en diferentes localidades del eje cafetero (Sacrosanto, 2020).

Ubicación: Carrera 5 # 6-21

Servicios:

Tienen su propio cementerio y es el mismo de la Ofrenda, lo comparten ya que son socios.

Servicio básico completo (Cementerio la Ofrenda): \$3.800.000

Servicio completo con cofre de lujo (Cementerio la Ofrenda): \$4.800.000

Servicio básico completo (Diocesano): \$2.800.000

Servicio completo con cofre de lujo (Diocesano): \$3.800.000.

Servicio básico completo con crematorio: \$2.000.000.

Si incluyen otras cosas como Coros: \$210.000.

Mascotas:

Servicio básico y es según el peso y cuesta \$450.000. Máximo.

Se entregan cenizas a los 5 días.

Tienen su propio crematorio (Paraíso de Mascotas) Vía al Pollo.

A continuación, se describe cada uno de los factores claves de éxitos identificados según la información analizada de cada una de las empresas.

Adquisición de insumos

Este tipo de empresas cuenta con la gran ventaja de tener disponibles de manera continua sus servicios, puesto que cuentan con los insumos necesarios los cuales son fáciles de conseguir, y existen diferentes empresas dentro del mercado que trabajan como aliadas para ayudar a cumplir con la adquisición de estos insumos. Debido a esto las empresas muestran un comportamiento casi equitativo ya que la desventaja entre unas y otras es poca, y solo se refleja en la trayectoria en el mercado, donde se puede demostrar las alianzas con los proveedores.

Premisas para seleccionar proveedor

Para el sector en el cual se encuentra la empresa Funeraria Senderos de Paz se identifica que existe un sinnúmero de proveedores, es por esto que dentro de las actividades diarias los proveedores no representan una amenaza para la compañía. Además de esto la empresa en estudio cuenta con el personal competente para la selección correcta de sus proveedores, donde siempre se enfocan en encontrar calidad. Así mismo se destaca un comportamiento similar para las demás empresas.

Precio del servicio

La empresa funeraria Senderos de Paz cuenta con una ventaja significativa y es los precios que manejan de sus servicios, en el mercado este factor se destaca ante la competencia por ser bajos. Además, se hace énfasis en la facilidad de pago de los planes que ofrece. Además de esto las otras empresas cuentan con tarifas de precios un poco más altas, lo que representa ventaja competitiva para la empresa en estudio.

Calidad del servicio

La combinación de una buena atención al cliente y la calidad del servicio prestado en cuanto a insumos usados y cumplimiento de contratos ha sido la clave esencial para que la empresa en estudio hoy cuente con reconocimiento en el mercado. Sin embargo, la calidad del servicio también se ve reflejada en el cumplimiento de contratos por lo que empresas como La Ofenda y Los Olivos también se destacan en este factor.

Infraestructura

La principal competencia para la organización en estudio es la funeraria La Ofrenda haciendo referencia a este factor, ya que las instalaciones de esta empresa son las que se consideran más cómodas y amplias, y la empresa Inversiones y Planes de la Paz se consideran las más modernas y cómodas del mercado. En el caso de la empresa en estudio se destaca que la empresa cuenta con las instalaciones básicas y necesarias para la atención del público, estas empresas cuentan con más de 50 empleados y contratistas, además de estos sus instalaciones son propias como lo es el cementerio local, el cual sirve para realizar contrataciones con las otras empresas funerarias de la ciudad. Las instalaciones generalmente son diseñadas colonialmente donde se resalta los avientes frescos y húmedos para comodidad de los usuarios.

Innovación

La innovación se ha convertido en el motor que impulsa la transformación y el crecimiento de las compañías. La innovación hoy en día permite aprovechar los recursos para obtener mayores beneficios tanto económicos, sociales o reputaciones en caso de las organizaciones. (Mic, 2017) La empresa en estudio cuenta de manera equitativa con los equipos y servicios necesarios (cafetería, aseo, acompañamiento, servicio florales y complementarios, vigilancia y asesoramiento) para ofrecer sus servicios, es por esto que este factor es considerado fundamental y en el sector se maneja de manera igual por parte de las empresas existentes, ya que al ser un servicio esencial no varía mucho su razón de ser, y los empresarios tratan de hacer la diferencia demostrando valor agregado.

Servicio al Cliente

Funeraria Senderos de Paz se destaca por su atención y servicio al cliente ante la competencia, la experiencia que se llevan los usuarios hace que estos se queden con sus servicios de manera prolongada y permanente, en consecuencia, se considera que este factor es clave para permanecer en el mercado. La atención del servicio al cliente se destaca por el acompañamiento brindado antes y después del servicio prestado, se cuenta con servicio de tanatología, tanatopraxia (preservación y cosmética del cuerpo, traslado del cuerpo a nivel nacional, trámites notariales y eclesiásticos, sala de velación por 24 horas (sin pandemia), recordatorio y carteles de invitación a

funerales, novena, camándula e implementación de velación en casa, carroza fúnebre, cinta membretada, ceremonia religiosa, transporte para acompañantes en perímetro urbano, cementerio propio en Cartago, arreglo floral, cafetería, aseo y todo lo que tenga que ver con asesoría en cuanto a los beneficios recibidos por ser parte de la entidad. Una de las grandes ventajas de ser clientes de la empresa en estudio es la posibilidad de obtener la tarjeta Zafiro que beneficia en descuentos para diferentes puntos de comprar (almacenes, restaurantes, servicio, etc).

Logística

El proceso logístico para este tipo de negocio esta estandarizado, es por esto que para la empresa en estudio se hace fácil el control de este factor. En este mercado existen premisas y estándares definidos de los cuales difícilmente se presentan cambios.

La logística o proceso que se lleva para estas empresas consiste en el asesoramiento continuo de los servicios ofrecidos, brindando acompañamiento permanente. Los contratos que se establece con los clientes generalmente hacen énfasis en la posibilidad de ocuparse totalmente del proceso funerario de un ser (persona, o mascota), este proceso va desde la recogida del cuerpo hasta sus exequias totales, donde en la mayoría de contratos se incluyen los 4 o 5 años siguientes al entierro. Además de esto la empresa ofrece diferentes tipos de actividades para los vinculados como servicio de psicología, actividades de reflexión e integraciones.

Publicidad

La empresa Funeraria Senderos de Paz se destaca por el manejo publicitario que tiene, donde intenta llegar a más personas a través de publicidad en internet, redes sociales, radio, folletos, puerta a puerta, seguimiento a sus clientes y el voz a voz, donde este último ha sido la estrategia más fuerte de publicidad según sus colaboradores. Sin embargo, el resto de empresas a pesar de usar estos mismos medios en ocasiones no son efectivos y se convierten en desventaja, esto se debe a malas estrategias y poca frecuencia.

Portafolio de servicios

En el caso de la empresa en estudio se identifica que los servicios ofrecidos son similares a las de las otras empresas, sin embargo, la Funeraria Senderos de Paz cuenta con características distintivas como descuentos especiales, tarjeta Zafiro y en cuanto a la prestación de los servicios que la hacen reconocida en el mercado.

Canales de distribución

La funeraria Senderos de Paz cuenta con diferentes sedes a nivel regional, ya que se ha propuesto llegar a más usuarios a través del tiempo. Sus canales de distribución están enfocados en suplir las necesidades de los clientes, es por esto que se adaptan a estas y tratan de llegar a todos los usuarios sin importar su ubicación. Los canales de distribución de esta empresa se manejan a través de la posibilidad de abrir nuevas sucursales para ampliar la cobertura del mercado, donde a través de estudios de mercado se identifican clientes potenciales y allí se abren sedes. Por otro lado, la empresa se destaca en la búsqueda de clientes a través del servicio puerta a puerta donde se realizan visitas y llamadas para ofrecer los servicios.

Las empresas competidoras se destacan en este factor a través de la apertura de nuevas sucursales de manera escalonada y a través de la investigación contante en el mercado, donde identifican sectores y clientes potenciales, logrando así su expansión.

Matriz de perfil competitivo MPC.

A continuación se visualiza la tabla MPC donde se realiza la debida comparación y calificación según el desempeño por parte de las empresas.

Tabla 26.
Matriz de perfil competitivo.

Factores claves de éxito	Peso		Funeraria Senderos de Paz		La Ofrenda		Renacer		Los Olivos		Funeraria Inversiones y Planes de La Paz		Exequiales Jardines Sacro Santo	
			Valor	Valor sopesado	Valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	valor sopesado
Adquisición de insumos	8%	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Premisas para seleccionar proveedor	8%	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Precio del servicio	10%	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Calidad del servicio	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Infraestructura	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Innovación	8%	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Servicio al cliente	9%	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Logística	9%	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18	3	0,27	3	0,27

Factores claves de éxito	Peso		Funeraria Senderos de Paz		La Ofrenda		Renacer		Los Olivos		Funeraria Inversiones y Planes de La Paz		Exequiales Jardines SacroSanto	
			Valor	Valor sopesado	Valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	valor sopesado
Publicidad	9%	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Portafolio de servicios	10%	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Canales de distribución	9%	0.09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Total.	100 %	1		2,9		3,28		2,55		2,81		3		2,28
				1										

Fuente: Elaboración propia con base en el libro análisis sectorial y competitividad del autor Benjamín Betancourt.

Análisis de la matriz MPC

De acuerdo a los resultados obtenidos en la anterior matriz se puede identificar que la mayor competencia para la empresa en estudio es la Funeraria La Ofrenda, seguido esta la Funeraria Inversiones y Planes La Paz, luego se encuentra la Funeraria Los Olivos, después se identifica la Funeraria Renacer y por ultimo esta Exequiales Jardines Sacrosanto; es de resaltar que los comportamientos de las empresas varían entre las puntuaciones 3,28 y 2,28 lo que indica que las empresas pertenecientes al sector generan un comportamiento aceptable. Por otro lado, se visualiza que la organización en estudio ocupa un tercer lugar en las puntuaciones lo que quiere decir que cuenta con características que la hacen ser competitiva pero que aún tiene aspectos a mejorar.

Es de tener en cuenta que las empresas con mejor puntuación cuentan con un cementerio propio lo que hace que las compañías tengan una solidez que se refleja en sus operaciones diarias. Es de tener en cuenta que no representa repercusión en la tarifa.

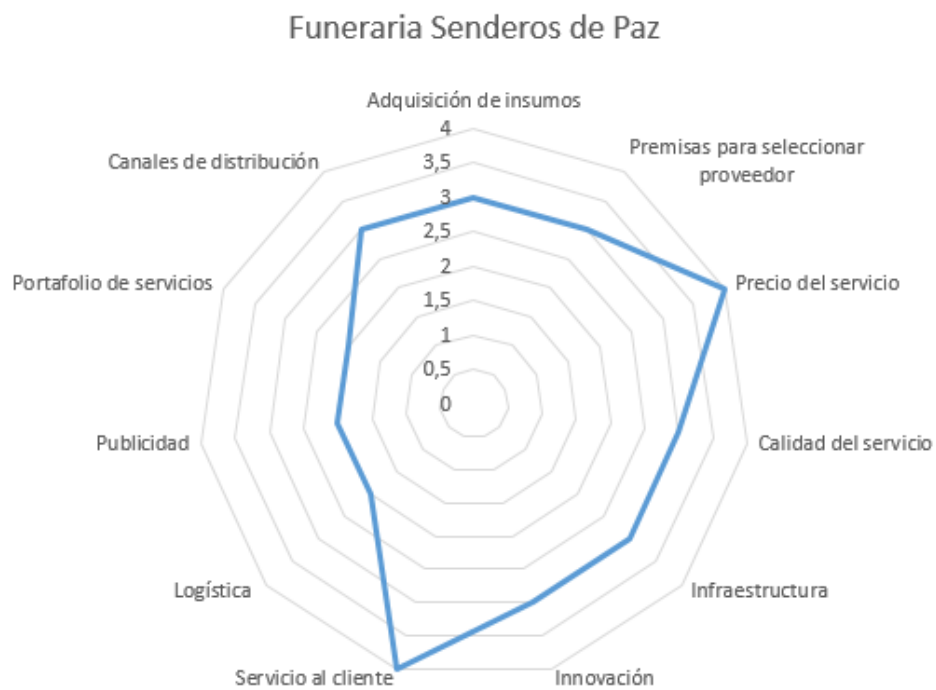
Proceso de Benchmarking

A continuación, se realizan cada una de las gráficas de tipo radar para visualizar de esta manera el comportamiento generado por las empresas evaluadas, donde de acuerdo a su desempeño estas graficas estarán expandidas hacia los bordes externos reflejando un excelente comportamiento en el factor evaluado y hacia los bordes internos reflejando un deficiente comportamiento en los factores evaluados.

Radares de comparación valor y valor sopesado.

Gráfico 1.

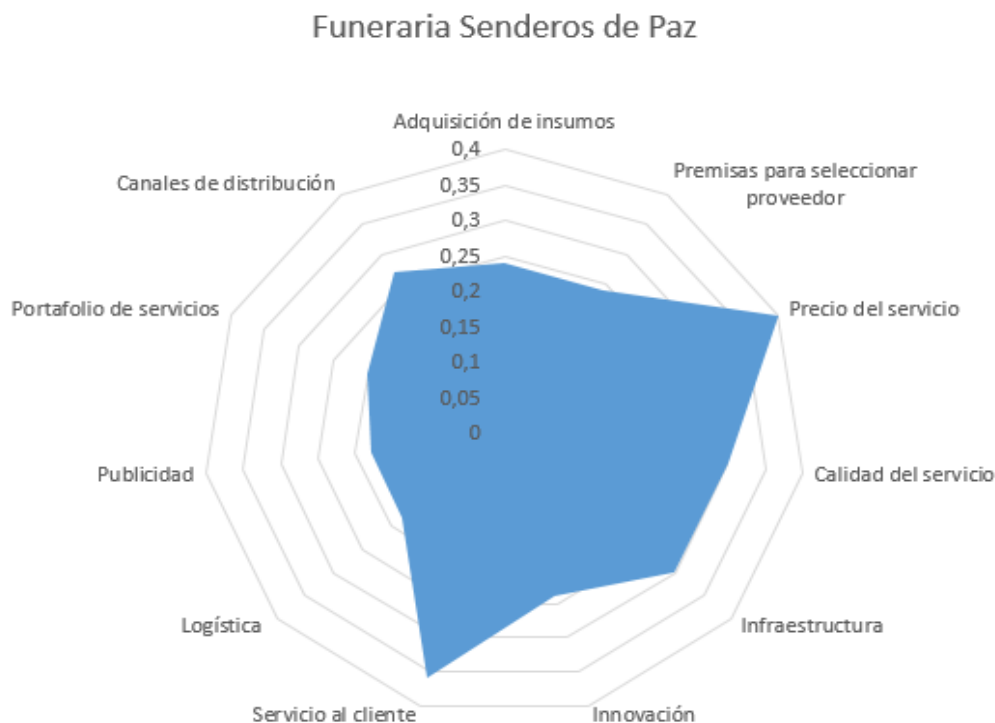
Radar de valor Funeraria Senderos de Paz



Fuente: Autoría propia.

Gráfico 2.

Radar de valor sopesado Funeraria Senderos de Paz.



Fuente: Autoría propia.

Según el gráfico de tipo radar de la Funeraria Senderos de Paz, su puntuación varía entre 3 y 4 lo que indica un buen desempeño en el mercado, además tiene un comportamiento excelente en factores como servicios al cliente, precio de servicio e infraestructura; tiene un comportamiento estable en factores como calidad del servicio, canales de distribución y publicidad; y tiene un comportamiento crítico en factores como innovación, logística, canales de distribución y adquisición de insumos; además en cuanto a portafolio de productos presenta un comportamiento equitativo comparado con las demás empresas, lo que indica que la compañía tiene aspectos fuertes que le ayudan a mantenerse en el mercado y otros en los cuales debe mejorar; es decir gracias a su atención al público, precios favorables e infraestructura esta organización es una de las más competitivas en el sector funerario. Los aspectos críticos se podrían mejorar con la búsqueda de nuevos aliados en el mercado que permitan mejorar todos los temas relacionados con logística.

Gráfico 3.

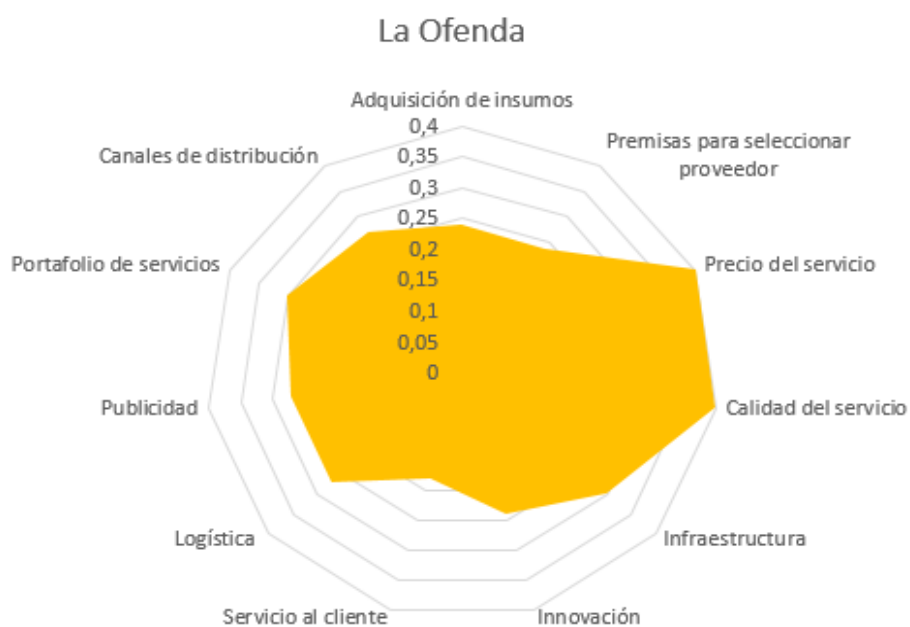
Radar de valor La Ofrenda



Fuente: Autoría propia.

Gráfico 4.

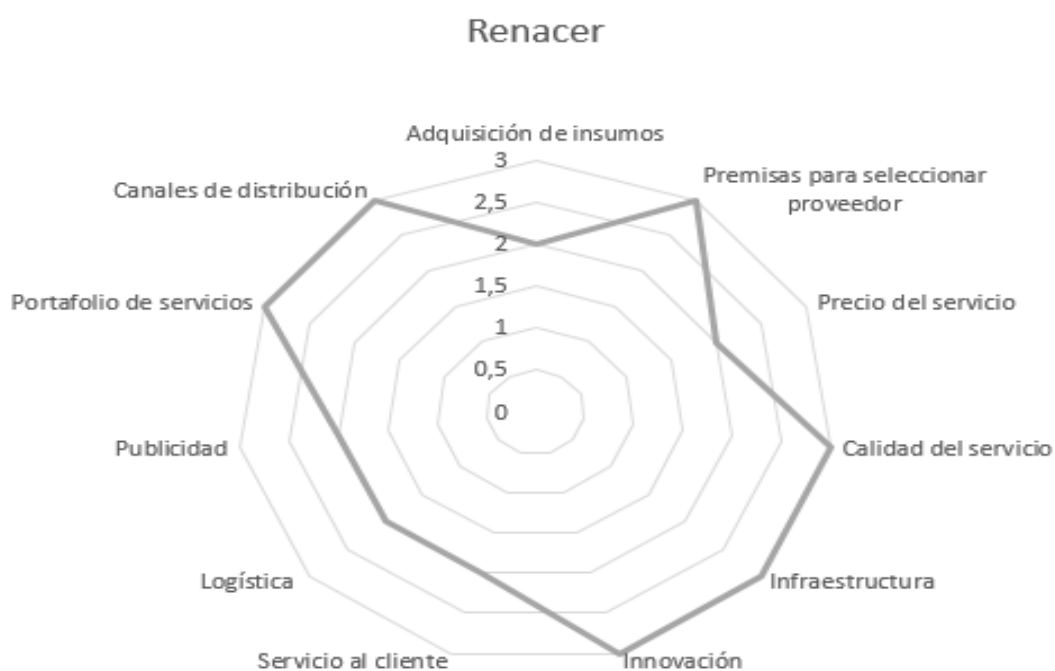
Radar de valor sopesado La Ofrenda.



Fuente: Autoría propia.

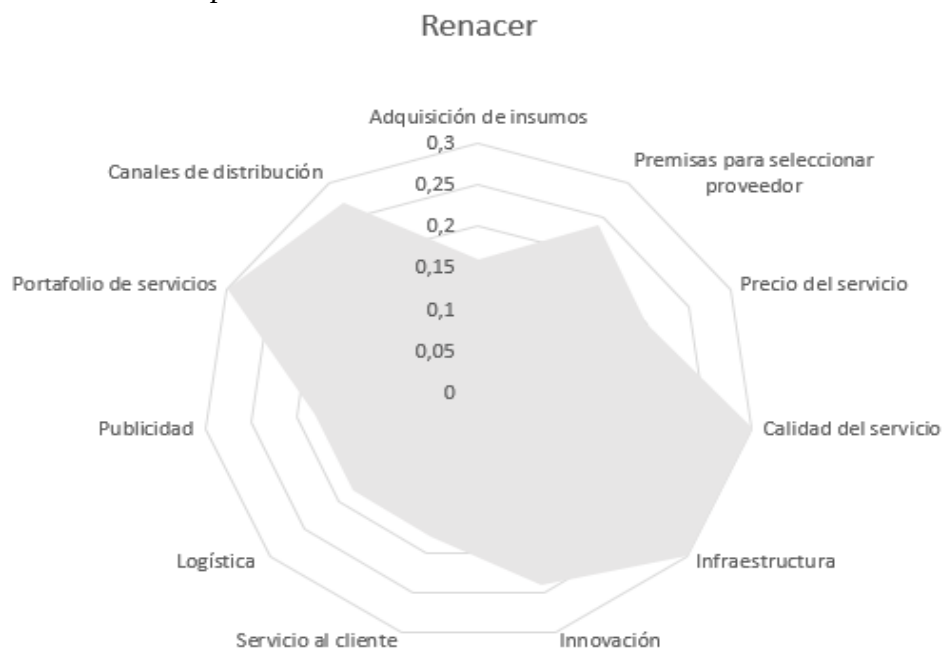
Según el gráfico de tipo radar de la Funeraria La Ofrenda la puntuación para cada factor varía entre 3 y 4, prevaleciendo el 3 lo que quiere decir que la empresa tiene un comportamiento estable en el sector, generado así un comportamiento excelente en factores como calidad del servicio (haciendo referencia a la combinación de cumplimiento de contrato y utilización de insumos), precio del servicio e infraestructura; tiene un comportamiento estable en factores como canales de distribución y publicidad; y tiene un comportamiento critico en factores como innovación, logística, canales de distribución, servicio al clientes (atención al cliente con amabilidad), portafolio de servicios y adquisición de insumos; esta empresa gracias a su trayectoria y buen servicio en el sector se destaca, reflejando un buen comportamiento en algunos aspectos fundamentales que le generan el reconocimiento del que hoy en día goza, sin embargo, uno de los aspectos en los cuales presenta falencias es en servicio al cliente, ya que de acuerdo a la información recolectada se presentan constantes quejas por la poca empatía por parte de sus trabajadores.

Gráfico 5.
Radar de valor Renacer



Fuente: Autoría propia

Gráfico 6.
Radar de valor sopesado Renacer.



Fuente: Autoría propia.

Según el gráfico de tipo radar de la Funeraria Renacer esta empresa tiene una puntuación que varía entre 2 y 3 reflejando así que la empresa requiere bastantes mejoras en su desempeño, por lo que tiene un comportamiento excelente en factores como portafolio de servicios, calidad del servicio, canales de distribución e infraestructura; tiene un comportamiento estable en factores como innovación y premisas para seleccionar proveedor; y tiene un comportamiento crítico en factores como logística, servicio al cliente, publicidad, precio del servicio y adquisición de insumos; para esta empresa se evidencia que a pesar de llevar poco tiempo en el sector funerario de Cartago genera un desempeño muy favorable en los factores evaluados, esto quiere decir que cuenta con las características necesarias para reflejar una competencia fuerte en el mercado. Sin embargo, requiere mejoras en algunos aspectos como servicio al cliente, precios y publicidad.

Gráfico 7.
Radar de valor Los Olivos



Fuente: Autoría propia

Gráfico 8.
Radar de valor sopesado Los Olivos.



Fuente: Autoría propia.

Según el gráfico de tipo radar de la Funeraria Los Olivos demuestra una puntuación entre 2 y 3 es por esto que esta compañía requiere diferentes ajustes en sus operaciones, ya que en temas de actividades internas requiere mayor seguimiento y control que le proporcione mejoras, esta organización tiene un comportamiento excelente en factores como portafolio de servicios, precio de servicio, calidad del servicios y servicio al cliente; tiene un comportamiento estable en factores como publicidad, innovación, canales de distribución y adquisición de insumos; y tiene un comportamiento critico en factores como logística, infraestructura y premisas para seleccionar proveedor; en el caso de esta organización se evidencia que es una empresa sólida en el mercado y que esta solidez la ha logrado gracias a su trayectoria en el mercado, sin embargo aún presenta falencias en aspectos relacionados con el que hacer de las actividades internas, es por esto que en algunas ocasiones la prestación del servicio se ve afectada.

Gráfico 9.

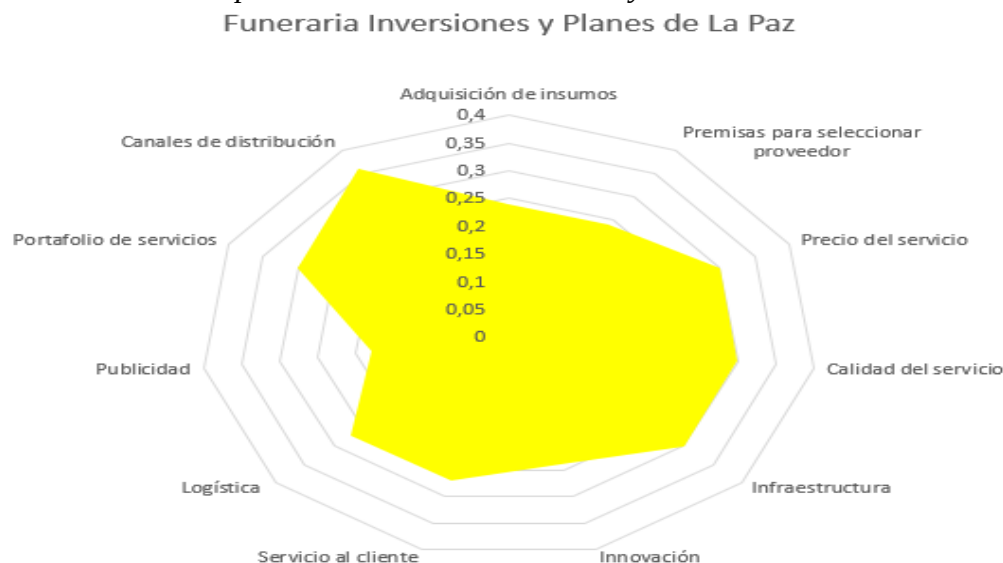
Radar de valor Funeraria Inversiones y Planes de la Paz



Fuente: Autoría propia

Gráfico 10.

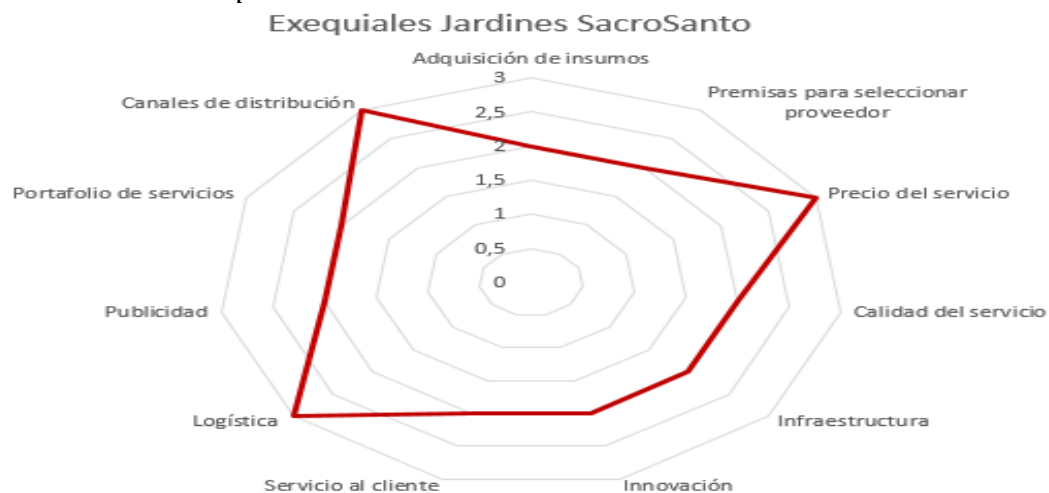
Radar de valor sopesado Funeraria Inversiones y Planes de la Paz.



Fuente: Autoría propia.

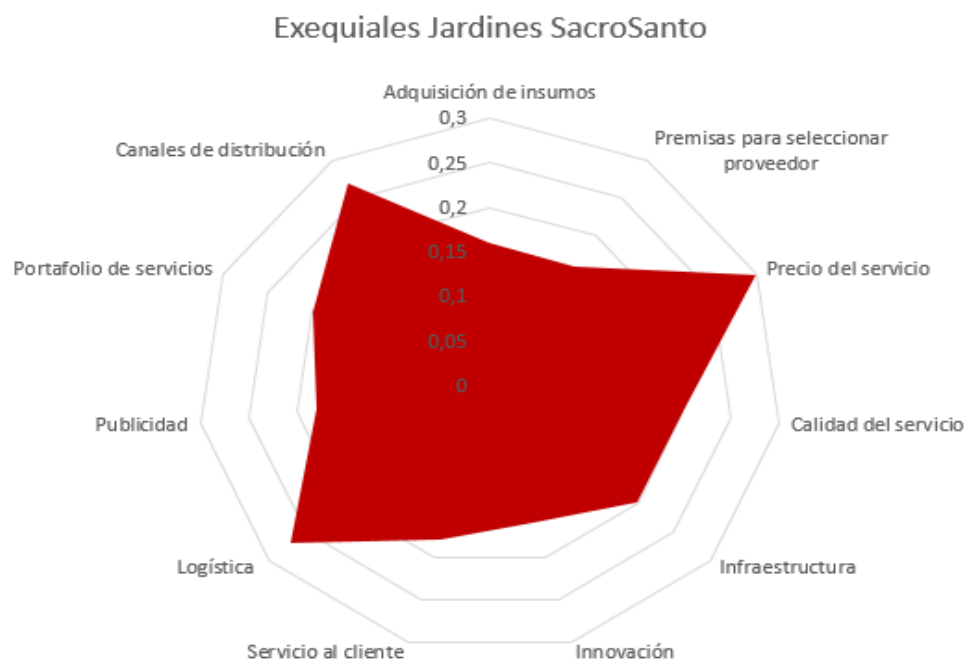
Según el gráfico de tipo radar de la Funeraria Inversiones y Planes de la Paz esta compañía cuenta con puntuaciones de 2, 3 y 4; de lo cual se destaca que su atención al público y la posibilidad de expansión que tiene la hacen fuerte en el mercado, además tiene un comportamiento excelente en factores como canales de distribución, logística y servicio al cliente; tiene un comportamiento estable en factores como infraestructura, precio del servicio, calidad del servicio y portafolio; y tiene un comportamiento crítico en factores como publicidad, innovación, premisas para seleccionar proveedor y adquisición de insumos, en este caso esta organización al ser socia de la funeraria La Ofrenda tiene características similares en el comportamiento de sus factores, sin embargo, a diferencia de la anterior empresa mencionada (Funeraria La Ofrenda), el factor servicio al cliente tiene un mejor comportamiento y la publicidad presenta desventajas. Una de las características a resaltar de esta empresa (Funeraria Inversiones y Planes de la Paz) es el canal de distribución; ya que ha logrado expandirse por el territorio a partir de sucursales.

Gráfico 11.
Radar de valor Exequiales Jardines SacroSanto.



Fuente: Autoría propia

Gráfico 12.
Radar de valor sopesado Exequiales Jardines Sacro Santo.



Fuente: Autoría propia.

Según el gráfico de tipo radar de la Funeraria Exequiales Jardines SacroSanto esta organización presenta un comportamiento dentro de la comparación realizada como el más bajo, ya que obtuvo en su calificación entre 2 y 3, prevaleciendo el 2, lo que quiere decir que requiere de mejoras inmediatas y constantes para mantenerse y crecer en el mercado. Por otro lado se evidencia que la empresa tiene un comportamiento excelente en factores como canales de distribución, precio del servicio, logística e infraestructura; tiene un comportamiento estable en factores como portafolio de servicios y servicio al cliente y tiene un estilo crítico en factores como publicidad, innovación, calidad del servicio, adquisición insumos y premisas para seleccionar proveedor; en este caso el grafico refleja que la empresa presenta falencias en diferentes aspectos, esto se puede deber al bajo posicionamiento y reconocimiento con el que cuenta.

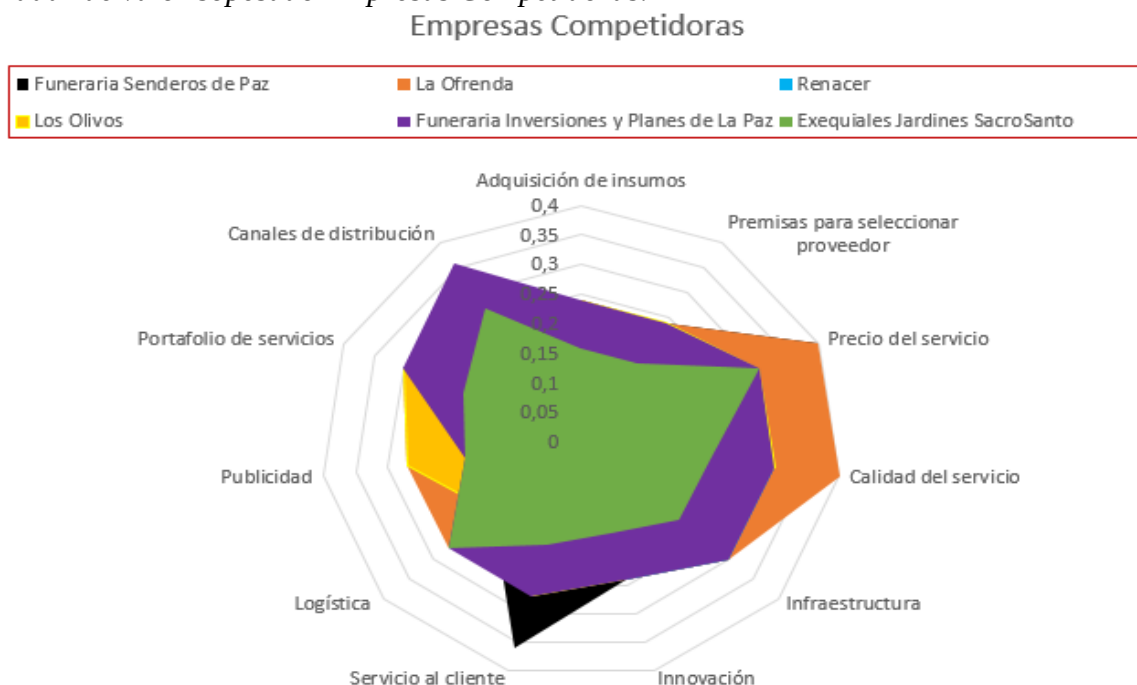
Gráfico 13.

Radar de valor Empresas Competidoras.



Fuente: Autoría propia

Gráfico 14.

Radar de valor sopesado Empresas Competidoras.

Fuente: Autoría propia.

Análisis del Benchmarking.

En los gráficos de comparación de empresas se observa como la empresa La Ofrenda, Senderos de Paz y La Funeraria Inversiones y Planes La Paz son quienes destacan según su comportamiento, ya que son las compañías con un desempeño que permite visualizar en la gráfica unos picos prolongados hasta los extremos externos del radar de comparación.

La evaluación se hizo a partir del libro análisis sectorial y competitividad del autor Benjamín Betancourt; donde se realizó la matriz que generó los resultados para la correspondiente comparación; evidentemente la compañía que representa mayor competencia para la Funeraria Senderos de Paz es La Ofrenda con una puntuación de 3,28, resaltando en factores como la calidad, el precio y la infraestructura existente; luego se destaca la Funeraria Inversiones y Planes de Paz con 3 puntos y resalta en factores como canales de distribución, logística y servicio al cliente; seguido destacándose en factores como portafolio de servicios, precio de servicio, calidad del servicios y servicio al cliente; la compañía Los Olivos con una puntuación de 2,81; también se

evaluó la Funeraria Renacer quien obtuvo una puntuación de 2,55 y tiene un comportamiento excelente en factores como portafolio de servicios, calidad del servicio, canales de distribución e infraestructura; luego se destacó la organización Exequiales Jardines Sacrosanto con 2,28 puntos y destacando factores como canales de distribución, precio del servicio, logística e infraestructura.

Es de resaltar que la Funeraria Senderos de Paz obtuvo una puntuación de 2,91 con factores destacables como servicios al cliente, precio de servicio e infraestructura; estos factores representan un punto a favor, ya que a partir de estos se pueden mejorar procesos enfocados en la prestación de servicio y el servicio al cliente, que impliquen la realización de estrategias que le permitan a la empresa mejorar los otros factores claves y poder ser más competitivos en el sector. Esta puntuación dentro de la Matriz de Perfil Competitivo le permite a la empresa ubicarse dentro de la competencia en un tercer lugar, lo que refleja que sus actividades van por un buen camino, sin embargo, requiere realizar cambios urgentes en temas de innovación, logística, canales de distribución y adquisición de insumos y seguir mejorando en calidad del servicio, canales de distribución y publicidad.

Las empresas que manejan la mejor adquisición de insumos son Funeraria Senderos de Paz, La Ofrenda, Loa Olivos e Inversiones y Planes La Paz; esto se debe a que estas empresas llevan gran trayectoria en el mercado.

Las premisas para seleccionar proveedor la manejan de una mejor manera todas las empresas, excepto Exequiales Jardines Sacrosanto, esto se debe a que esta empresa es una de las más nuevas en el mercado y es por esto que aún no tiene conocimiento suficiente sobre los proveedores existentes de este sector. Los líderes en cuanto a precio son Funeraria Senderos de Paz y La Ofrenda, esto son por tener los precios más bajos y acordes con los servicios ofrecidos. En cuanto a calidad de servicio el líder es La Ofrenda ya que es quien se destaca más por su claridad y cumplimiento con lo establecido en los contratos.

En cuanto a infraestructura todos tienen una puntuación de 3 excepto Los Olivos y Exequiales Sacrosanto, esto se debe a que las infraestructuras de estos son las más reducidas en cuanto a tamaño, además de que no cuentan con cementerio propio.

Para innovación todas las empresas cuentan con una puntuación de 3 y la empresa Exequiales Sacrosanto obtuvo 2 esto se debe a que esta empresa solo cuenta con los servicios funerarios básicos y no genera innovación. Con respecto a servicio al cliente, el líder es Funeraria Senderos de Paz ya que el seguimiento y control que realiza a sus actividades le permite destacarse en este sentido. Para logística, quienes generan el mejor desempeño son La Funeraria La Ofrenda e Inversiones y Planes la paz, esto se debe a contar con un cementerio propio y el fiel cumplimiento de los contratos.

En el factor publicidad los líderes son Los Olivos y La Ofrenda, estos se deben a que utilizan medios tradicionales y no tradicionales para generar difusión de sus servicios. En cuanto a portafolio de servicios las empresas tienen un comportamiento similar ya que todos ofrecen los servicios básicos y complementarios.

Quien se destaca en canales de distribución es Inversiones y Planes La Paz ya que su capacidad de expansión en cuanto a apertura de sedes lo convierte en el líder de este factor.

Puntos a resaltar en general de todas las empresas identificadas.

Se encontró en las organizaciones estudiadas los siguientes factores como relevantes:

- Trabajan 24 horas en sus sedes de velación, pero por la pandemia cierran en las noches y solo queda el fallecido con un acompañante.
- Todas tienen 2 a 3 salas de velación.
- Manejan un ambiente agradable, buena presentación, iluminación y acabados en sus sedes de Cartago. La Ofrenda es la única que en su sede tiene un tipo de antejardín y en ese espacio tienen sembrados de plantas por donde entra la luz del día.
- Buena atención en sus recepciones a excepción de los Olivos Cartago, la persona que atiende no es tan servicial.
- Todas manejan tantos cofres sencillos y de lujo.
- La sede más grande en cuanto espacio es Inversiones y Planes de la Paz.
- Por la pandemia solo están permitiendo menos de 20 personas en el traslado de personas (Bus) y menos de 10 en sus sedes de velación.

Formulación del plan estratégico

La propuesta de formulación estratégica se llevó acabo con la gerente de la empresa Senderos de Paz, Fanny Johanna Vega, a través de la resolución de una entrevista (Anexo 1) diseñado para la creación de la misión y la visión, donde de acuerdo a sus respuestas se genera la propuesta anteriormente mencionada.

Propuesta de visión.

Con base en las respuestas obtenidas por la entrevista realizada se diseña la siguiente propuesta para la visión:

“La Funeraria Senderos de Paz en el año 2026 será una empresa líder en el sector con reconocimiento y posicionamiento regional y nacional, donde se distinguirá por su buena labor en cada uno de sus procesos, resaltara ante la competencias por sus buenas prácticas y amplio portafolio de servicios, y se distinguirá por la capacidad de adaptación en cuestiones de tecnología y desarrollo, optando así por brindar de la mejor manera posible sus servicios, asegurando su estabilidad financiera y permanencia en el mercado”.

Propuesta de misión.

Para la definición de la misión se dio respuesta inicialmente a las siguientes preguntas:

- a) ¿En qué negocio estamos?
- b) ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
- c) ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- d) ¿Quiénes son nuestros clientes?
- e) ¿Cuáles son los productos y servicios presentes y futuros?
- f) ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- g) ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- h) ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

Con base en los resultados obtenidos a través de las preguntas resueltas se formula la siguiente misión:

“Senderos de Paz tiene como misión ofrecer servicios de manera eficiente y eficaz, donde cada una de las necesidades de los usuarios sean identificadas y satisfechas, mediante el cumplimiento oportuno de los contratos y la suficiencia del personal competente, además de generar ambientes agradables de trabajo para el bienestar de sus funcionarios y que esto se refleje en la estabilidad interna de la compañía, ocasionando así la rentabilidad y productividad deseada”

Principios corporativos:

Para lograr la cultura organizacional deseada se formulan los principios para establecer un código de ética que oriente y guíe la conducta de cada uno de los colaboradores de la organización, lo anterior se desarrolla mediante la aplicación de la matriz axiológica corporativa la cual ayuda y sirve de guía para la formulación de esta escala de valores.

Respeto: en este caso está enfocado en la consideración y valoración para con los demás y las actividades que se realizan.

Transparencia: este valor está centrado en todas las actividades, aptitudes y actitudes realizadas en la empresa, actuando siempre de manera coherente los unos con los otros.

Servicio: es la razón de ser de la empresa, es por esto que este valor es considerado uno del más importante ya que a partir de este se definen el resto de actividades y procedimientos internos, haciendo así que la compañía aún se mantenga vigente.

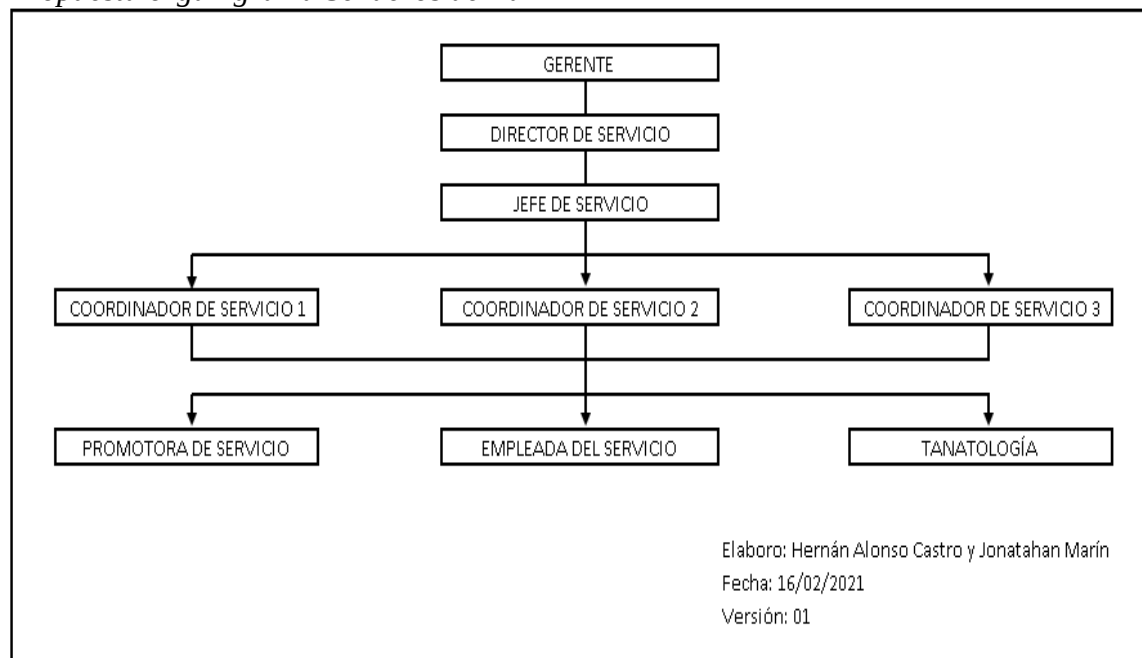
Constancia: se necesita firmeza y persistencia en cada una de las actividades que se realicen de tal forma que estas no pierdan su enfoque ni razón de ser de la empresa.

Responsabilidad: cada funcionario y vinculado con la empresa debe ser consciente de sus actos y de las consecuencias de los mismos.

Estructura organizacional.

A continuación, se refleja una gráfica donde se propone un organigrama para la empresa Senderos de Paz, en este se detallan cada uno de los cargos existentes y la jerarquía entre ellos.

Figura 7.

Propuesta organigrama Senderos de Paz

Fuente: Elaboración del autor

Matriz DOFA

En la siguiente tabla se refleja las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas identificadas en la investigación, a partir de estas se desarrolla la matriz DOFA donde se plantean estrategias para potencializar o mitigar según la condición.

Tabla 27.
Matriz DOFA

Matriz DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Buena atención al cliente.	Ausencia de plan estratégico.
	Precios de servicios competitivos.	Carencia de programas de capacitación.
	Amplio portafolio de servicios.	Deficiencia en implementación tecnológica en sistemas de información y servicios en general.
	Fidelización de clientes.	Cobertura del mercado limitada.
	Calidad en los productos y servicios ofertados.	Carencia de horno crematorio.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Incremento Tasa de mortalidad.	Utilizar herramientas como investigación de mercados que permitan incrementar la participación de la Organización, desarrollando productos que se ajusten a las necesidades de las poblaciones actuales y las nuevas a atender. (F2, F4, O1, O4)	Establecer un plan sólido de capacitaciones que tenga como objetivo mejorar las competencias del personal en sistemas de información y demás herramientas que mejoren la competitividad de la Organización. (D1, D2, O2, O3)
Innovación.		Implementar herramientas tecnológicas como el internet para realizar mercadeo de los servicios ofrecidos a través de plataformas virtuales. (D1, D2, D4, O2, O3)
Avance en las TIC para comercializar servicios.	Generar estrategias comerciales que brinden paquetes de servicios a población no atendida o con mayor vulnerabilidad. Revisión de acuerdos comerciales vigentes e identificación de oportunidades de mercado. (F2, F4, F5, O1,02,05)	
Facilidad de acceso a la tecnología por parte de la población.	Disponer una pantalla donde se les comunique las metas, los indicadores e información importante de la	Destinar un porcentaje de las ganancias de la organización para innovación,

	organización a los empleados. Esto para que todos este enterados de cuáles son las metas fijadas por la empresa y demás información relevante de la misma. (F1, F2, F3, O1, O2, O3)	mejoramiento de tecnología y ampliación de instalaciones. Enfocando esto en la adquisición de horno crematorio y cementerio. (D4, D5, O1, O2)
Tasa de inmigración y de emigración	Crear un comité interno con personal capacitado para generar estrategias de marketing que estén enfocadas en impulsar cada uno de los productos y servicios que se están ofreciendo en la organización. (F1, F2, O1O2, O3)	Implementar estrategias para obtener ventajas competitivas en cuanto a publicidad, adquisición de tecnología, recursos económicos, planeación, entre otros. (D1, O1, O2, O3)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Reforma tributaria.	Formar alianzas estratégicas con gremios del mismo sector que permita a la empresa ser más competitiva y tener un mejor desempeño en el mercado. (A1, A3, F2, F3)	Realizar de manera constante estudios Benchmarking para conocer e identificar la competencia existente en el mercado. (D1, D2, D3, D4A2, A4)
Tasa de desempleo.	Evaluar periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes por medio de encuestas con el fin de conocer los aspectos a mejorar. (A3, A2, F1, F2, F3, F4) Establecer políticas de precios y tarifas diferenciales, ajustando todo a las capacidades y necesidades de los clientes. (A2, A3, A4, F2, F3)	Priorizar la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo para mitigar problemas en el futuro. (D1, A4, A1, A5)
IPC (Índice de precio al consumidor)		Adoptar estrategias de mercadeo y marketing tradicional y digital; como el perifoneo, afiches, volantes, páginas web, canales de recepción de PQRS, para que la empresa adquiera el posicionamiento y reconocimiento deseado. (D1, D4, A4)
Valores sociales, morales y éticos.		
Política fiscal.		Plantear una política financiera de inversión para así tener retribuciones considerables en la empresa que permitan contrarrestar el impacto de los impuestos y políticas que se vayan generando en el país y poner en

	con el fin de ampliar la cobertura en el mismo. (F1, F5, A1, A2, A3, A4)	consideración la adquisición del horno crematorio. (D1, D5, A1, A3, A5)
--	--	---

Fuente: Elaboración del autor

Objetivos estratégicos.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos estratégicos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades en el DOFA corporativo. (Serna, 2010, p. 181). Los objetivos estratégicos son los resultados globales que una empresa espera obtener en el desarrollo de su misión y visión. Es por esto que para la empresa Senderos de Paz se proponen los siguientes objetivos.

Posicionamiento y reconocimiento.

Objetivo general

Alcanzar en el sector funerario un buen posicionamiento y reconocimiento a nivel local y regional para generar mayor cobertura en el mercado y así poder identificar las segmentaciones del mismo logrando así estrategias de crecimiento constante.

Estrategias.

Utilizar herramientas como la tecnología, la participación en eventos e investigación de mercados que permitan incrementar la participación de la Organización, desarrollando productos que se ajusten a las necesidades de las poblaciones actuales y las nuevas a atender.

Generar estrategias comerciales que brinden paquetes de servicios a población no atendida o con mayor vulnerabilidad. Revisión de acuerdos comerciales vigentes e identificación de oportunidades de mercado.

Crear un comité interno con personal capacitado para generar estrategias de marketing que estén enfocadas en impulsar cada uno de los productos y servicios que se están ofreciendo en la organización.

Formar alianzas estratégicas con gremios del mismo sector que permita a la empresa ser más competitiva y tener un mejor desempeño en el mercado.

Realizar de manera constante estudios Benchmarking para conocer e identificar la competencia existente en el mercado.

Innovación

Objetivo general

Implementar tecnología que facilite procesos de innovación tendientes a satisfacer las expectativas de los clientes.

Estrategias

Implementar herramientas tecnológicas como las redes sociales Instagram, Facebook, WhatsApp, YouTube, entre otras plataformas para realizar mercadeo de los servicios ofrecidos a través de plataformas virtuales.

Disponer un tablero de control donde se comuniquen las metas, los indicadores e información importante de la organización a los empleados. Esto para que todos estén enterados de cuáles son las metas fijadas por la empresa y demás información relevante de la misma.

Implementar estrategias para obtener ventajas competitivas en cuanto a publicidad, adquisición de tecnología, recursos económicos, planeación, entre otros.

Rentabilidad

Objetivo general

Mediante el uso de técnicas y sistemas financieros y contables elevar los niveles de rentabilidad de la organización.

Estrategias

Destinar un porcentaje de las ganancias de la organización para innovación, mejoramiento de tecnología y ampliación de instalaciones (porcentaje recomendado 5% y evaluar para su posible aumento según el impacto). Enfocando esto en la adquisición de horno crematorio y cementerio.

Plantear una política financiera de inversión para así tener retribuciones considerables en la empresa que permitan contrarrestar el impacto de los impuestos y políticas que se vayan generando en el país y poner en consideración la adquisición del horno crematorio.

Priorizar la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo para mitigar problemas en el futuro.

Servicio al cliente

Objetivo general

A través de acciones de mejora enfocadas en las necesidades de la población elevar los niveles de satisfacción de los clientes.

Estrategias

Establecer un plan sólido de capacitaciones que tenga como objetivo mejorar las competencias del personal en sistemas de información y demás herramientas que mejoren la competitividad de la Organización.

Evaluar periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes por medio de encuestas con el fin de conocer los aspectos a mejorar.

Establecer políticas de precios y tarifas diferenciales, ajustando todo a las capacidades y necesidades de los clientes.

Crear estrategias de marketing enfocados en la búsqueda y adaptación de nuevos sectores como la investigación de mercados e identificación y adaptación de tendencias, con el fin de ampliar la cobertura en el mismo.

Adoptar estrategias de mercadeo y marketing tradicional y digital; como el perifoneo, afiches, volantes, páginas web, canales de recepción de PQRS, para que la empresa adquiera el posicionamiento y reconocimiento deseado.

Sistema de seguimiento y control de los planes establecidos

A continuación, se refleja la propuesta hecha realizada por los estudiantes investigadores de un plan de acción que está compuesto por objetivos estratégicos, estrategias, tareas, tiempo, indicador, responsable y presupuesto asignado. Este se realiza con el fin de ayudar a la empresa Senderos de Paz a generar un direccionamiento claro en sus actividades en búsqueda de aumentar su reconocimiento y posicionamiento en el mercado. Es de tener en cuenta que las estrategias de

corto, mediano y largo plazo que se tomaron para la realización del plan de acción son las que están establecidas en la matriz DOFA.

A continuación, se presenta una propuesta de plan de acción para la empresa Senderos de Paz con el fin de apoyar y mejorar sus procesos y de la misma manera realizar el seguimiento y control correspondiente a las actividades, el costo del plan es \$7.400.000 con un tiempo estimado entre 1 mes y 12 meses.

Tabla 28.

Plan de acción, seguimiento y control.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Alcanzar en el sector funerario un buen posicionamiento y reconocimiento a nivel local y regional para generar mayor cobertura en el mercado y así poder identificar las segmentaciones del mismo logrando así estrategias de crecimiento constante.	Utilizar herramientas como la tecnología, la participación en eventos e investigación de mercados que permitan incrementar la participación de la Organización, desarrollando productos que se ajusten a las necesidades de las poblaciones actuales y las nuevas a atender.	Participar en los eventos ofrecidos por las gobernaciones, como ferias y tele mercadeo con el fin de realizar publicidad de la empresa y obtener beneficios de estos programas.	3 meses.	Numero de eventos participados/ número de eventos programados.	Administrador y jefe de mercadeo.	\$300.000/ viáticos por sesión de eventos.
	Generar estrategias comerciales que brinden paquetes de servicios a población no atendida o con mayor vulnerabilidad. Revisión de acuerdos comerciales vigentes e identificación de oportunidades de mercado.	Identificar los canales de distribución más fuertes de la organización. Para enfocarse en aquellos que generen mayor productividad y rentabilidad en la empresa de tal forma que se invierta en estos y se eliminen aquellos que no den resultado	6 meses.	Canales identificados/total canales	Jefe de mercadeo.	\$200.000/ Identificación a través de asesor externo
		Crear y promocionar paquetes dirigidos a la	4 meses.	Paquetes creados/paquetes pensados	Ventas y mercadeo.	\$200.000/ Gastos de promoción.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		población más vulnerable.				
	Crear un comité interno con personal capacitado para generar estrategias de marketing que estén enfocadas en impulsar cada uno de los productos y servicios que se están ofreciendo en la organización.	Formular un direccionamiento estratégico donde cada miembro tenga claro a donde se quiere llegar.	2 meses.	Metas cumplidas/metap planteadas	Administrador.	No aplica
		Realizar capacitaciones constantes en temas de marketing digital y mercadeo.	6 meses.	Capacitaciones realizadas/capacitaciones programadas	Recursos humanos y administradores.	\$300.000/Capacitaciones y papelería
	Formar alianzas estratégicas con gremios del mismo sector que permita a la empresa ser más competitiva y tener un mejor desempeño en el mercado.	Identificar programas de incentivos gubernamentales para así realizar los procesos correspondientes para ser acreedores de los beneficios.	3 meses.	Programas identificados y adoptados / total programas	Administrador y gerente.	\$100.000/inscripción.
		Utilizar las herramientas tecnológicas para investigar las nuevas tendencias y adaptarse a ellas.	2 meses.	Tendencias adaptadas/tendencias identificadas.	Ventas y administrador.	\$400.000/Adquisición adecuación de equipos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	Realizar de manera constante estudios Benchmarking para conocer e identificar la competencia existente en el mercado.	Identificar constantemente la competencia, identificar mercado y margen de rentabilidad.	1 mes.	Margen de rentabilidad obtenido/ margen esperado.	Ventas y jefe comercial.	\$400.000/ Asesor Externo
		Adoptar las estrategias existentes por parte de la competencia que puedan beneficiar a la empresa en estudio.	3 meses.	Estrategias adoptadas/total estrategias	Administrador.	\$300.000/ Aplicación de herramientas identificadas.
Implementar tecnología que facilite procesos de innovación tendientes a satisfacer las expectativas de los clientes.	Implementar herramientas tecnológicas como las redes sociales Instagram, Facebook, WhatsApp, YouTube, entre otras plataformas para realizar mercadeo de los servicios ofrecidos a través de plataformas virtuales.	Estudiar detalladamente las alternativas que permitan hacer un uso del internet de manera más eficiente.	2 meses.	Alternativas identificadas.	Jefe mercadeo y administrador.	No aplica.
		Aprovechar las redes sociales como mecanismo de acercamiento al cliente, a través de encuestas,	3 meses.	Numero de encuestas realizadas en redes.	Atención al cliente y administrador.	\$100.000/ encuestas y pagos en redes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		participación y contacto con el mismo.				
	Disponer un tablero de control donde se comuniquen las metas, los indicadores e información importante de la organización a los empleados. Esto para que todos este enterados de cuáles son las metas fijadas por la empresa y demás información relevante de la misma.	Realizar reuniones de manera periódica donde se socialice los objetivos y los mecanismos para cumplirlos. Además, aplicar estímulos a quienes los cumplan.	1 mes.	Numero de reuniones realizadas/número de reuniones programadas Metas cumplidas/ metas propuestas.	Recursos humanos.	\$200.000/ papelería y suministros.
		Identificar personal con potencial para delegar funciones en búsqueda de cumplimiento de objetivos.	2 meses.	Personal que cumple requisitos/ total de personal	Recursos humanos y administradores.	No aplica
	Implementar estrategias para obtener ventajas competitivas en cuanto a publicidad, adquisición de tecnología, recursos económicos, planeación, entre otros.	Realizar estudios de identificación de tecnología e insumos para los procesos funerarios, de tal forma que la empresa se vuelva vanguardista y competitiva.	1 mes.	Tecnología implementada/tecnología identificada Estrategias publicitarias adoptadas/estrategias identificadas.	Administrador.	No aplica
		Realizar retroalimentación de los resultados, para así	2 meses.	Reuniones realizadas/reuniones programadas.	Gerente, contador y administrador.	No aplica

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		saber en qué se falla, que se debe mejorar y que se eta haciendo bien.				
Mediante el uso de técnicas y sistemas financieros y contables elevar los niveles de rentabilidad de la organización.	Destinar un porcentaje de las ganancias de la organización para innovación, mejoramiento de tecnología y ampliación de instalaciones (porcentaje recomendado 5% y evaluar para su posible aumento según el impacto). Enfocando esto en la adquisición de horno crematorio y cementerio.	Evaluar de manera detallada los ingresos de la empresa y su distribución.	3 meses.	Estado de resultado y balances generales.	Contador.	No aplica.
		Realizar alianzas con entidades que apoyen y promuevan el uso de la innovación en la empresa, para así obtener beneficios de las mismas.	6 meses.	Numero de alianzas gestionadas/total de número de alianzas identificadas.	Gerente y administrador.	\$300.000/ Investigador externo.
	Plantear una política financiera de inversión para así tener retribuciones considerables en la empresa que permitan contrarrestar el impacto de los impuestos y políticas que se vayan generando en el país y poner en consideración la adquisición del horno crematorio.	Identificar aquellos procesos que se puedan mejorar para maximizar la productividad de la empresa.	6 meses.	Procesos optimizados/total de procesos	Administrador y jefe ventas.	\$200.000/ ensayos prueba y error en procesos.
		Contratar una persona encargada de los temas legales para así mantener al día la información y los	3 meses.	Leyes adoptadas/total de leyes	Abogado y administrador.	\$1.200.000/ Honorarios.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		procesos necesarios y así evitar sanciones.				
		Realizar análisis de las ventas y de los tipos de clientes, para así saber a qué mercado apostarle con mayor fuerza.	8 meses.	Mercado identificado/mercado existente	Vendedores y jefe ventas.	\$800.000/ asesor externo.
	Priorizar la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo para mitigar problemas en el futuro.	Implementar un plan estratégico de tal forma que la empresa tenga claro a dónde quiere llegar.	6 meses.	Estrategias implementadas/total estrategias	Administrador.	\$500.000/ reuniones, papelería, adquisición de equipos.
A través de acciones de mejora enfocadas en las necesidades de la población elevar los niveles de satisfacción de los clientes.	Establecer un plan sólido de capacitaciones que tenga como objetivo mejorar las competencias del personal en sistemas de información y demás herramientas que mejoren la competitividad de la Organización.	Disponer un perfil de cargo para contratar el personal indicado para las funciones.	3 meses.	Personal contratado por perfil/total personal.	Recursos humanos	No aplica.
		Capacitar a los empleados de manera multifuncional con el objetivo de que estos se desempeñen de manera fácil en cualquier área.	12 meses.	Número de empleados capacitados/total empleados	Recurso humano y administrador.	\$400.000/ cursos, capacitaciones.
	Evaluar periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes	Realizar encuestas de satisfacción al cliente	3 meses.	Numero de encuestas realizadas por mes.	Atención al cliente y administrador.	\$200.000/ encuestas físicas,

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	por medio de encuestas con el fin de conocer los aspectos a mejorar.	para retroalimentar los procesos de la empresa.				vía telefónica y redes sociales.
		Realizar reuniones con los miembros de la empresa para tener en cuenta opiniones, ideas y sugerencias que puedan servir a optimizar los procesos.	2 meses.	Reuniones realizadas/reuniones programadas	Administrador y recursos humanos.	\$100.000/ papelería, integraciones y compartir.
	Establecer políticas de precios y tarifas diferenciales, ajustando todo a las capacidades y necesidades de los clientes.	Realizar segmentación del mercado para así crear planes acordes a las necesidades de cada cliente.	3 meses.	Segmentación abordada/segmentación identificada	Ventas y jefe ventas.	\$300.000/ investigación de mercado. Asesor externo.
		Realizar investigaciones de mercado con el fin de tener claro las tarifas manejadas en el sector y así ajustar las de la empresa al comportamiento del mismo.	6 meses.	Tarifas ajustadas/total tarifas	Administrador.	No aplica
	Crear estrategias de marketing enfocados en la búsqueda y adaptación de nuevos sectores como la investigación de	Usar las redes sociales como mecanismo de divulgación y contacto con los usuarios.	1 mes.	Redes adoptadas/total redes	Administrador y jefe comercial.	\$200.000/ Optimización de los equipos tecnológicos, uso

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	mercados e identificación y adaptación de tendencias, con el fin de ampliar la cobertura en el mismo.					de medidores de redes sociales.
		Realizar encuestas virtuales con el fin de identificar nichos de mercado donde se permita la captación de nuevas clientes.	3 meses.	Nichos implementados/total nichos	Administrador y mercadeo.	\$400.000/ realización de encuestas, análisis externo.
	Adoptar estrategias de mercadeo y marketing tradicional y digital; como el perifoneo, afiches, volantes, páginas web, canales de recepción de PQRS, para que la empresa adquiera el posicionamiento y reconocimiento deseado.	Implementar un sistema de PQRS que sirva como mecanismo de retroalimentación a los procesos internos de la empresa.	2 meses.	PQRS results/PQRS recibidas	Atención al cliente.	\$150.000/ papelería.
		Realizar seguimientos postventa para así tener más control sobre los procesos y resultados.	2 meses.	Clientes satisfechos/ total clientes	Vendedores y administrador.	\$150.000/ llamadas e informes.
TOTAL, DEL PRESUPUESTO=7.400.000						

Fuente: Autoría propia

Conclusiones

Con base al análisis externo de la empresa Senderos de Paz se puede decir que mediante la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y el perfil de oportunidades y amenazas (POAM), se evidencio las oportunidades y amenazas presentes en el sector, donde se destaca que, a pesar de ser un sector poco estudiado y explorado en la actualidad, se cuenta con grandes ventajas que influyen directamente en las empresas existentes. Algunas de estas oportunidades son el incremento de la tasa de mortalidad y la innovación en el uso de nuevas tendencias y la comercialización de servicios; con las cuales se mitigan las amenazas existentes que están enfocadas en los comportamientos generales de la sociedad y los generados por el gobierno, como lo son el aumento de impuestos, los patrones y tendencias de comportamiento de acuerdo a la cultura. Es por esto, que para la empresa Senderos de Paz, se identifica un entorno bastante favorable, donde al aprovechar las oportunidades existentes se podría beneficiar de manera directa, aumentando la cobertura del mercado y el nivel de capacitación interna.

El análisis interno realizado a la empresa Senderos de Paz mediante el perfil de capacidades internas (PCI) y la matriz de análisis interno (MEFI) permitió la identificación de debilidades direccionadas al tema de organización interna, como lo es la ausencia de planeación estratégica, cobertura limitada y carencia de elementos para mejorar los servicios; donde se resalta que la más relevante es la planeación estratégica, ya que su aplicación dará las premisas necesarias para mejorar los otros aspectos; además se identificaron fortalezas enfocadas en el cliente como la buena atención, fidelización y precios competitivos. Es por esto que se evidencia que la empresa tiene aspectos internos muy fuertes, que le permitirán crecer con el paso del tiempo, a medida que se empiece a generar orden y planeación sobre la misma, adoptando una planeación estratégica clara para potencializar sus aspectos positivos generando una organización sólida y con buena perspectiva a futuro.

En la construcción del trabajo se llevó a cabo el análisis del sector, se realizó mediante el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas y el Diamante de Porter; de este análisis se concluye que la empresa se encuentra en un sector muy favorable, ya que para el ingreso de nuevos competidores se presenta una fuerte barrera, esto se debe al nivel de inversión que se requiere para

iniciar con el negocio. Por otro lado, se presenta una alta rivalidad entre las empresas existentes y la demanda en la actualidad es fuerte, por lo que, es un negocio prometedor. El poder de negociación con los clientes es limitado y está atado a los comportamientos del mercado, porque a partir de las políticas gubernamentales, como lo es el incremento de impuestos y las normativas existentes, estos toman decisiones de consumo, generando así un comportamiento recíproco al del entorno.

Para el desarrollo del análisis competitivo se seleccionaron cinco empresas de la ciudad de Cartago, estas organizaciones se eligieron a partir de los datos obtenidos por medio de Cámara de Comercio. Al realizar el proceso de calificación y comparación de los factores destacables de dichas empresas, se identificó que la empresa Senderos de Paz ocupa un tercer lugar en cuanto a comportamiento general, se reconoce además que la empresa más fuerte del mercado es la Ofrenda e Inversiones y Planes la Paz; esto se debe a que estas empresas tienen una mejor consolidación en temas relacionados con infraestructura, innovación, logística y canales de distribución. Es por esto que, la empresa en estudio, debe mejorar en aspectos relacionados con inversión, adecuación de infraestructura, planeación, seguimiento y control post-venta, identificación de canales de comercialización, evaluación de costos, estudios de mercado y adaptación de tendencias, para ser más competitiva en el mercado, además generar mejor aprovechamiento en temas relacionados con el cliente, ya que es el punto más fuerte de la empresa Senderos de Paz.

La propuesta de planeación estratégica para la empresa se realizó con el fin de dar direccionamiento a la organización, para que pueda cumplir sus objetivos y metas a corto y largo plazo. Esta propuesta se considera viable ya que, cada una de las tareas, está enfocadas en el quehacer diario, por lo que, la mayoría de actividades son de manera interna e involucran a todo el personal. Es por esto que, sus actividades son ajustables y adaptables a cada una de las situaciones que se puedan presentar en la organización, con el fin de responder de manera adecuada al mercado, siendo así, se hace énfasis en la propuesta de plan de acción que se menciona anteriormente, donde se detallan actividades, responsables, tiempos de ejecución y presupuesto, para el cumplimiento a cada uno de los objetivos estratégicos propuestos en la planeación estratégica.

Al realizar la matriz DOFA se identifican fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; a partir de estas se proponen estrategias, para potencializar o mitigar según el caso y posteriormente se plantean unos objetivos direccionados hacia: posicionamiento y reconocimiento, innovación, rentabilidad y servicio al cliente. Se destaca que, a pesar de que en el entorno en el cual se encuentra la organización es muy cambiante y presenta diferentes amenazas y debilidades, también se identifican oportunidades y fortalezas que están impactando de manera persistente, por lo que se concluye que, la empresa al tener mayor control e inversión en su operación, podría mitigar los impactos negativos identificados en la investigación.

La elaboración del plan de acción propuesto tiene un presupuesto estimado para su ejecución de alrededor de \$7.400.000 y un tiempo aproximado de un año para la realización de las actividades asignadas. Con este plan de acción se pretende intervenir cada una de las partes débiles identificadas para mejorar su nivel de respuesta en la empresa y potencializar las que están reconocidas de manera positiva. Se resalta que cada una de las actividades, cuenta con una descripción específica de cumplimiento y medición enfocados en el logro de los objetivos estratégicos planteados para la propuesta de planeación estratégica.

Por último, se concluye que, la investigación presente es de fundamental importancia porque ayuda a la empresa a identificar las variables y las relaciones presentes que impactan en la organización objeto de estudio, es por esto que, este tipo de estudios se debe realizar de manera constante en la organización, para que pueda generar comportamientos adecuados en las situaciones que se den en el entorno. Se destaca que la investigación ayudo a dar un mejor panorama del sector y entorno en el cual se encuentra, permitiendo así dar propuesta de acciones o medidas a tomar para responder al mercado y a los clientes de manera satisfactoria. Por otro lado, se evidencio una empresa solida internamente, lo que se debe potencializar para reflejar este mismo comportamiento de manera externa.

Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se realizan las siguientes recomendaciones con el fin de maximizar los beneficios de la compañía Senderos de Paz:

Implementar la propuesta de planeación estratégica que anteriormente se detalla para así cumplir los objetivos propuestos, buscando siempre potencializar las fortalezas y las oportunidades identificadas, esto en búsqueda de generar orden y control en cada una de las actividades que se realicen. Adicional, se recomienda fortalecer las áreas relacionadas con publicidad, con el fin de dar a conocer la empresa a la población y captar nuevos mercados, esto se pueda realizar a través de canales tradicionales y las herramientas informáticas de la actualidad.

También se deben identificar los canales de distribución que tengan la competencia, para ampliar la cobertura del mercado y llegar a más personas. Se requiere implementar nuevos canales alternativos usando las Tics, buscando así generar mayor participación e identificar clientes potenciales, medición de la misma actividad y generar alianzas estratégicas con compañías que tengan una actividad comercial similar, de tal forma que, las empresas aliadas tengan mejor solidificación en el mercado.

Se recomienda realizar mapeos con el fin de encontrar lugares no intervenidos por la empresa y de esta forma captar nuevos clientes.

Por otro lado, se recomienda implementar un plan de política financiera para tener claro el tema de inversiones, en especial en aquellas herramientas o insumos que requieren una intervención inmediata como lo es la adquisición del horno crematorio.

Se sugiere crear un perfil de cargo y un manual de funciones, donde se especifiquen tareas y requisitos para pertenecer a la empresa, de tal forma que se pueda contar con el personal competente en la organización. En consecuencia, es importante implementar la formalización de contratación en la empresa, de esta manera los empleados se verían más comprometidos y motivados ante la ejecución diaria de sus tareas, generando así sentido de pertenencia y compromiso con la misma, facilitando la evaluación según los desempeños de los cargos.

También es importante establecer rutinas de mantenimiento, con el fin de prevenir percances con las instalaciones en temas de logística que puedan traer dificultades o retrasos en las actividades normales de la empresa.

Además, se debe realizar capacitaciones constantes en temas de bioseguridad para los empleados, con el fin de salvaguardar la integridad de los mismos.

Se recomienda a la empresa ser partícipes de los programas que ofrece el gobierno nacional con el fin de aprovechar las oportunidades de conocimiento y financiero que estos brindan.

Es importante también establecer el sistema de PQRS, para así realizar un seguimiento más detallado de los procesos, de tal forma que se pueda hacer retroalimentación y tener una mejora constante, buscando siempre la satisfacción de los clientes y realizar reuniones de manera periódica con todo el personal de la empresa, donde estos mismos sean partícipes de la toma de decisiones y así poder contar con todos los puntos de vista y experiencias en la organización.

Se sugiere además realizar evaluaciones de desempeño, con el fin de conocer las actitudes y aptitudes de los miembros de la empresa, y así poder enfocar estos hacia los objetivos estratégicos.

Por otro lado, es importante realizar seguimientos, mediciones y análisis de cada uno de los procesos en la organización, para identificar aquellos que son productivos, los que se deben mejorar o eliminar para obtener mayor rentabilidad, e implementar un Sistema de Gestión de Calidad, desde la operación más mínima hasta la atención a los clientes, con el fin de que cada una de las áreas se vea involucrada y la organización llegue a un punto de eficiencia y eficacia total.

Referencias

- Komiya, A. (18 de septiembre de 2018). *CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/persona-natural-y-persona-juridica/>
- MAPFRE. (2020). *MAPFRE*. Obtenido de <https://www.mapfre.com.co/seguros-co/personas/seguros-riesgo/exequial/>
- Raffino, M. E. (6 de julio de 2020). *Concepto.de*.
- Remanso. (octubre de 2014). *Remanso*. Obtenido de <https://www.corporacionremanso.com.co/portfolio-item/boletin-juridico-1/>
- Remanso. (2018). Cómo costear un servicio funerario. *Boletín jurídico Número 16*, 1-8.
- Roldán, P. N. (1 de junio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estado.html>
- Tanatos Formación. (30 de enero de 2018). *Tanatos Formación*. Obtenido de <https://tanatosformacion.com/herramientas-necesita-tanatoopractor/>
- asociados, E. &. (2019). *BLITA international*. Obtenido de <https://www.blita.com/es/noticias/reforma-tributaria-en-colombia-2019>
- B., J. M. (27 de diciembre de 2019). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/un-empleado-de-salario-minimo-vale-1479684-para-su-empresa-cada-mes-2947773>
- Banco Finandina. (19 de marzo de 2019). *Blog del Banco Finandina*. Obtenido de <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/03/19/desarrollo-tic-en-colombia>
- Bedoya, M. P. (27 de septiembre de 2019). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-subio-en-el-ranking-de-competitividad-digital-segun-el-imd-2913774>
- Bejarano, J. M. (13 de marzo de 2020). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/anif-proyecta-que-por-efecto-de-la-devaluacion-el-pib-per-capita-bajaria-a-us6370-2976936>
- Corporacion Remanso. (febrero de 2016). *Issus*. Obtenido de <https://www.corporacionremanso.com.co/portfolio-item/boletin-juridico-6-2/>
- Corporacion Remanso. (2020). Caracterizacion del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 37.
- Corporacion Remanso. (2020). Caracterizacion del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 38.

Corporación Remanso. (2020). Caracterización del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 32.

Corporación Remanso. (2020). Caracterización del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Remanso*, 29.

Corporación Remanso. (2020). Caracterización del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 32-33.

Corporación Remanso. (2020). Caracterización del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 61.

Corporación Remanso. (2020). Caracterización del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 32.

Corporación Remanso. (2020). Caracterización del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 34.

Corporación Remanso. (2020). Caracterización del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 34.

Corporación Remanso. (2020). Caracterización del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 30.

Corporación Remanso. (2020). Caracterización del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 34.

Corporación Remanso. (2020). Caracterización del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 34.

Corporación Remanso. (2020). Caracterización del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 36.

Corporación Remanso. (2020). Caracterización del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 36.

Corporación Remanso. (2020). Caracterización del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 36.

Corporación Remanso. (2020). Caracterización del SECTOR FUNERARIO en Colombia. *Revista Remanso*, 37.

Corporación Remanso. (febrero de 2020). *issuu*. Obtenido de https://issuu.com/remanso/docs/revista_edicion_27_de_2020

COTIZALIA. (11 de enero de 2019). *El Confidencial*. Obtenido de https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-01-11/santalucia-colombia-negocio-funerario_1753114/

DANE. (DICIEMBRE de 2019). *Boletín Técnico Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas (TIC empresas)*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_empresas_2018.pdf

DANE. (14 de JULIO de 2020). *COMUNICADO DE PRENSA*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2019/cp_pobreza_multi_dimensional_19.pdf

DANE. (15 de mayo de 2020). *Dane Comunicado de prensa Producto Interno Bruto*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_Itrim20.pdf

DANE. (4 de julio de 2020). *DANE información para todos*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_jun20.pdf

DANE. (30 de julio de 2020). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_jun_20.pdf

gerente, F. V. (05 de 08 de 2020). ¿Como afecta la tasa de desempleo al sector funerario? (J. M. López, Entrevistador)

invest in Bogota. (2020). *Inversión extranjera en Colombia*. Obtenido de https://en.investinbogota.org/sites/default/files/2017-11/inversion_extranjera_en_colombia.pdf

Mercado laboral. (16 de julio de 2020). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/reforma-laboral-en-colombia-cuando-se-presentara/292847>

Mincomercio. (2020). *Inversión extranjera*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/servicio-ciudadano/preguntas-frecuentes/inversion-extranjera>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones | República de Colombia. (abril de 2020). *BOLETÍN TRIMESTRAL DE LAS TIC Cifras Cuarto Trimestre de 2019*. Obtenido de https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-135691_archivo_pdf.pdf

Mora, C. H. (21 de junio de 2009). *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/especiales/articulo/los-valores-colombianos/104309-3>

Mora, C. H. (21 de junio de 2009). *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/especiales/articulo/los-valores-colombianos/104309-3>

Panorama. (11 de enero de 2020). *Revista Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/cuales-son-los-retos-de-gobierno-duque-en-2020/647717>

Portafolio. (8 de junio de 2020). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/noticias-coronavirus-prevision-pib-de-colombia-2020-banco-mundial-541549>

Remanso. (febrero de 2020). *issuu*. Obtenido de https://issuu.com/remanso/docs/revista_edicion_27_de_2020

Revista Dinero. (dos de mayo de 2020). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-e-colombia-enero-2020/281530>

Salazar, W. D. (27 de 12 de 2019). *Consultor contable*. Obtenido de <https://www.consultorcontable.com/reforma-tributaria-2019/>

V., F. (3 de agosto de 2020). Analisis PESTEL del sector funerario. (H. A. Jhonatan Marín López, Entrevistador)

Valencia, F. J. (31 de octubre de 2019). *unperiodico digital*. Obtenido de <https://unperiodico.unal.edu.co/pages/detail/sistema-educativo-en-colombia-es-arbitrario-y-obsoleto/>

Vega, F. (05 de 08 de 2020). Como afecta el ingreso per capita al sector funerario. (H. A. Jhonatan Marín López, Entrevistador)

Betancourt, B. (2014). Analisis Sectorial y Competitividad. En B. Betancourt, *Analisis Sectorial y Competitividad* (pág. 174).

Caldas, P. A. (2012). *Blogs EOI*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/paolaandreaecheverry/2012/03/26/la-importancia-de-la-innovacion-en-el-mundo-empresarial/>

Coeba. (29 de 08 de 2017). *Coeba*. Obtenido de <https://www.coeba.es/3.X/46-plan-de-empleo-de-extremadura-2016-2017/4114-la-importancia-de-la-logistica-en-la-empresa>

COINPAZ. (2020). *COINPAZ*. Obtenido de <http://segurosfunerarioscoinpaz.blogspot.com/2014/10/cooinpaz.html>

Colombia, A. B. (2020). *Actualidad Blu Colombia*. Obtenido de <https://actualidad.bluecolombia.co/que-es-un-benchmarking-y-para-que-sirve/#:~:text=El%20Benchmarking%20permite%20la%20comparaci%C3%B3n,o%20fuera%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>

Cump. (03 de 09 de 2020). *Cump*. Obtenido de <https://www.cump.edu.mx/art%C3%ADculos-de-inter%C3%A9s/item/760-importancia-de-la-publicidad-para-las-empresas>

DigitalistHUB. (2018). *DigitalistHUB*. Obtenido de <https://digitalisthub.com/por-que-debemos-contar-con-un-portafolio-de-productos-o-servicios-en-nuestra-web/>

Emprendepyme. (2020). *Emprendepyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-organizacion-de-compras-en-la-empresa.html>

Importancia, G. (2020). *Guia Importancia*. Obtenido de <https://www.importancia.org/precio.php>

Medina, I. R. (2020). *El buzón de pazioli*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>

- Mic, D. (2017). *Informese*. Obtenido de <https://www.informese.co/innovacion-en-organizaciones/#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20se%20ha%20convertido,en%20caso%20de%20las%20organizaciones>.
- Ofrenda, L. (2020). *La Ofrenda*. Obtenido de <https://www.laofrenda.com.co/nosotros/#mision>
- Olivos, L. (2020). *Los Olivos*. Obtenido de <https://www.losolivos.co/quienes-somos>
- Renacer, E. F. (11 de 2020). Entrevista benchmarking. (H. A. Castro, Entrevistador)
- SacroSanto. (2020). *SacroSanto*. Obtenido de <https://sacrosanto.co/historia/>
- Silva, D. D. (15 de 04 de 2020). *Web Content & SEO Associate*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/cual-es-la-importancia-del-servicio-al-cliente/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1l%20es%20la%20importancia%20de,de%20fans%20y%20consumidores%20leales>.
- SoloMarketing. (12 de 09 de 2018). *DigitalistHUB*. Obtenido de <https://digitalisthub.com/por-que-debemos-contar-con-un-portafolio-de-productos-o-servicios-en-nuestra-web/#:~:text=Un%20portafolio%20de%20servicios%20o,informaci%C3%B3n%20fundamental%20sobre%20nuestra%20empresa.&text=Este%20elemento%20tambi%C3%A9n%20ha%2>
- William Ariel Sarache Castro, Ó. D. (2020). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922009000100008
- Yaydoo. (2020). *Yaydoo*. Obtenido de <https://www.yaydoo.com/es/proveedor-proceso-compra/>
- Serna Gomez, H. (s.f.). Gerencia estrategica. En H. Serna Gomez, *Gerencia estrategica*. 11va.
- Thompson Arthur y Strickland A. J. III, M. G. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. 11va.

Referencias

- funcion publica*. (5 de agosto de 1950). Obtenido de funcion publica: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33104>
- actualicese.com*. (14 de enero de 2003). Obtenido de actualicese.com: <https://actualicese.com/normatividad/2003/leyes/L795-03/4Ley795-03.htm>
- funcion publica*. (15 de enero de 2003). Obtenido de funcion publica: <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- mintrabajo*. (26 de mayo de 2015). Obtenido de mintrabajo: <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- secretaria del senado*. (8 de agosto de 2019). Obtenido de secretaria del senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html
- Arias Odón, F. G. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.

Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la investigacion*. México: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1. Validez del documento

El referente metodológico para el proceso de validez se tomó principalmente de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008), quienes elaboraron una plantilla de cuatro categorías: claridad, coherencia, relevancia y suficiencia; asimismo, definieron la validez de contenido por juicio de expertos como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 29). <http://www.scielo.org.mx/pdf/apertura/v9n2/2007-1094-apertura-9-02-00042.pdf>

Categoría de indicadores:

Categorías	Indicadores
Suficiencia Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden a la dimensión total Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente Los ítems no son suficientes
Claridad El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
Coherencia El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión

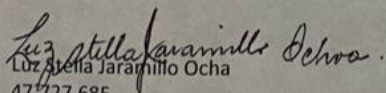
	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
Relevancia El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este El ítem es relativamente importante El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Cartago, 26 de septiembre de 2021

Señor
Evaluador de Tesis
Universidad del Valle Sede Cartago

Asunto: Constancia Validación de Encuesta.

Yo, Luz Stella Jaramillo Ocha, con cédula de ciudadanía 47'727.685 de Bogotá, profesora contratista de la mencionada sede, hago constancia de la validación del instrumento para recolectar información del proyecto de grado titulado: Planeación Estratégica 2020–2025 para la empresa funeraria Senderos de Paz SAS del municipio de Cartago, Valle del Cauca. En la modalidad de asesoría, efectuado por los estudiantes Jhonatan Marín López y Hernan Alonso Castro Valencia.

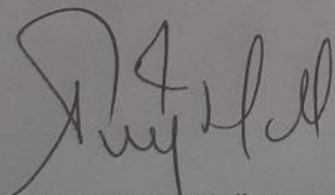

Luz Stella Jaramillo Ocha
47'727.685
Profesora
Universidad del Valle sede Cartago.

Cartago, 25 de septiembre del 2021.

Universidad de Valle, sede Cartago.

CONSTANCIA

Yo, Adolfo León Llanos Ceballos, identificado con cédula de ciudadanía 7537339, profesor contratista de la mencionada sede; doy constancia de la validación del instrumento para recoger información del proyecto titulado: Planeación estratégica 2020-2025 para la empresa funeraria Senderos de Paz SAS del municipio de Cartago, Valle del Cauca. En la modalidad de asesoría, realizado por los estudiantes Jonatán Marín López y Hernán Alonso Castro Valencia.



Adolfo León Llanos Ceballos

CC. 7537339

Profesor

Esp. Investigación e innovación educativa.

[illegible]

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
3	¿Cuál es su nivel de escolaridad? a. Ningun o b. Primaria c. Bachille rato d. Universi dad e. Tecnico																
4	¿La empresa cuenta con un programa de capacitación para los colaboradores? (inducción, entrenamiento y actualización) a. Si b. No																

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
5	¿Cuál es su cargo en la empresa? A. administ rativo B. operario C. auxiliar D. apoyo E. externo																
6	¿Conoce el organigrama de la empresa? a. Si b. no																
7	¿Conoce la misión y visión de la empresa? a. Si b. no																
8	¿La empresa cuenta con un plan de incentivos para																

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	con sus colaboradores? a. Si b. No																
9	¿La empresa realiza con frecuencia evaluación de clima organizacional ? a. Si a. No																
10	¿La empresa realiza evaluación de desempeño a todos los colaboradores? b. Si a. No																
11	¿La empresa cuenta con																

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	medición del desempeño basado en indicadores para con sus colaboradores? b. Si a. No																
12	¿Cómo hace publicidad la empresa? b. Por radio c. Televisión d. Redes sociales y pagina web e. Voz a voz																
13	¿La empresa hace seguimiento a																

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	la satisfacción del cliente? a. Si b. No c. No sabe																
14	¿Cuál es el su concepto personal de calidad del servicio de la empresa? a. excelente b. bueno c. regular d. malo																
15	¿Conoce la competencia de la empresa? a. Si b. No ¿Cuál es?																

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
16	¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa? a. atencion b. Product o/servicio c. Respues ta rapida d. calidad e. precio f. facilida d de pago g. otro ¿Cual?																

Nombre:

Nivel educativo:

Fecha de calificación:

Firma:

Comentarios:

Anexo 2. Entrevista estructurada a la Gerente de la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS.

ENTREVISTA A LA SEÑORA FANNY JOHANNA VEGA, GERENTE DE LA EMPRESA FUNERARIA SENDEROS DE PAZ SAS.	
Planeación Estratégica 2020-2025 para la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS del Municipio de Cartago Valle del Cauca que Permita Dar Cumplimiento a los Objetivos de la Organización	
Empresa: Senderos de Paz SAS Nombre del entrevistado: Fanny Johanna Vega Cargo: Gerente Fecha: 29 de septiembre de 2020 Objetivo de la Entrevista: Recolectar toda la información necesaria de la empresa Funeraria Senderos de Paz SAS para la realización del análisis interno.	 SENDEROS DE PAZ <i>Su Tranquilidad en las Mejores Manos</i>
¿La empresa tiene definida su misión? Sí, claro. lo que pasa es que nosotros tenemos dos nit, tenemos una parte administrativa que trabaja para los dos nit y tenemos un personal relacionado por un nit y el otro por otro nit de acuerdo a la naturaleza de la actividad que realice y funciones que desempeña. Entonces nosotros tenemos unas divisiones que enmarca los dos nit exactamente. Y lo que pasó fue que la idea era que todo lo que fuera prestación de servicio funerario como tal estuvieras marcada solamente en esa actividad y sacar un nit para poder facturar solo las actividades del servicio y del grupo todo lo que tenía que ver con la previsión exequial, que son las dos actividades especiales que nosotros realizamos, que son previsión especial y atender el servicio funerario de esos afiliados a los que tenemos que prestarle la previsión exequial. Nosotros tenemos una misión que enmarca todo.	
¿La empresa tiene claridad sobre cuáles son sus debilidades y fortalezas?	

Si, dentro de lo que es la administración de la estrategia de negocio uno obviamente se sabe cuáles son sus puntos débiles y cuáles son sus puntos fuertes. El punto fuerte que nosotros tenemos en la prestación de servicios y el reconocimiento de este entre los afiliados y las empresas del sector. Usted habla de Senderos de paz y escucha que tenemos una buena prestación de servicio, ya que por equis o ye motivo una persona se retire de la empresa, es de pronto un afiliado que no se le atendió servicios porque no tenía derecho, ya año y medio sin pagar, entonces el afiliado no sabes si estaba en morosidad. Nosotros contamos con buen prestigio en el sector en cuanto a la presión del servicio para nuestros afiliados y los servicios que nosotros atendemos de convenio de otras empresas y de los particulares. Con buenas estructuras y agradables y también prestamos el servicio con oportunidad y eficiencia. Debilidades seria la parte comercial porque es muy difícil en este tipo de servicios, dedicar este servicio de materialización que es un intangible algo que usted no ve lo que está comprando, si está comprando una previsión, una especie de seguro, pero además está asociada a un tema complejo, complicado como el fallecimiento de un familiar o una persona querida; entonces las ventas son muy complicadas en este tipo de servicios. No lo mismo vender un celular y que usted lo está viendo. Entonces vender este servicio que es un intangible es muy difícil. Pasa lo mismo con la afiliación, como acá no existe un data crédito que lo puedan amarrar a uno domo te amarran con el cable, el internet, al celular. Ejemplo usted toma un plan de \$75.000 y usted no tenía sino para el plan de \$20.000, usted simplemente toma el \$20.000 y me lo paga. Aquí no, aquí no hay forma de amarrar a las personas, tiene que ser con la concientización y fidelización del cliente que tenemos en general este tipo de empresas. No existe como una legislación que usted se afilió hoy, y luego se afilia una persona, luego la otra. Se vuelve esto una danza: vuelve acá, vuelve y se va, gente que rotan en dos años, un año, los ve uno rotando, entonces no hay una normatividad al respecto que sea muy clara, que tenga unos puntos en común a la hora de una fidelización.

Más que una debilidad es como la dinámica de este negocio y que hay que trabajar en esa dinámica, luchar. Es difícil las cosas en este negocio.

¿La empresa tiene definida su visión?

Si, también. La misión, visión, política. Tenemos una visión no a unos usuarios determinados, pero sí ser una empresa reconocida a nivel nacional. La visión es igual para la parte comercial y funeraria.

¿En la empresa existen políticas internas de mercado, ventas, prestación del servicio, talento humano y financiero?

Si claro, nosotros tenemos las políticas que enmarcan la prestación del servicio y toda el área administrativa.

¿La empresa tiene definido objetivos, metas a corto, mediano y largo plazo?

De hecho, nosotros estamos trabajando en este momento en el sistema de gestión de calidad, actualizando el mapa de proceso, la estructura orgánica de la empresa, actualizando los

procedimientos por cada proceso: Los misionales, los de apoyo. Procedimientos de cada área como de servicio, comercial, financiera etc.

¿La empresa tiene definida sus indicadores de gestión?

Tiene sus indicadores en los procesos que estamos actualizando, de servicio, comercial. Apenas vamos en eso.

¿La empresa hace permanentemente seguimiento a sus indicadores de gestión?

Si, nosotros hacemos un seguimiento mensual a cada una de las áreas, entonces nosotros tenemos en la parte financiera tiene que mostrar que es con pura gestión financiera, la parte de cartera tiene que mostrar cómo va la gestión de recaudos con unos informes que se hacen de manera mensual. Se analizan todos esos datos, como va la parte de recaudo, de cartera, la prestación de servicio, los servicios a terceros, a particulares, indicador financiero. También hacemos la encuesta de satisfacción del cliente, cuantos servicios hemos prestado a afiliados nuestros, cuantos servicios se han prestado a particulares. Como nosotros en la prestación de servicios tenemos asociados apoyo psicosocial acá en Senderos, entonces nosotros hacemos una serie todos los miércoles tenemos a persona que nos presta este servicio los familiares de las personas que han fallecido en el transcurso de ese mes, entonces también revisamos esos datos de cuantas personas son atendidas, cuantas personas se han llamado para que accedan a este servicio, unos quieren otros no quieren, osea, todo lo que nosotros ofrecemos como prestación de servicio nosotros le hace un seguimientos y tenemos evidencia porque nos pueden llegar la superintendencia y nos puede decir: “ustedes dijeron que tenían apoyo psicosocial”. Nosotros llevamos unas evidencias y unos archivos cuantas personas se llaman y llevamos un formato de cuantas personas se atendieron con apoyo psicosocial y todo eso está vinculado a la prestación de servicio.

¿La empresa cuenta con algún sistema de aseguramiento de la calidad y de mejora continua?

Eso es lo que digo en lo que estamos trabajando, en el sistema de gestión de calidad. Primero tenemos que elaborar todo el mapa de proceso, seguimiento, las auditorías internas, el tablero de verificaciones, la verificación de no conformidades, de acciones correctivas y ya después yo pienso que nosotros nos demoraremos un año más o menos. Ya después cual es la idea nuestra, traer una persona que maneje todo el tema de la ISO 9000, nos mire toda nuestra documentación, todos nuestros procesos, los procedimientos asociados a los procesos y nos digan a eso le falta esto y esto para aplicar nuestros correctivos. Pero apenas estamos construyendo todo eso.

¿La empresa cuenta con programas de gestión ambiental, por ejemplo, puntos ecológicos?

Si, nosotros tenemos todo lo que es solidaridad y salud en el trabajo, lo de conformidad a la ley, el Plan Integral de residuos, las señalizaciones.

¿La empresa cuenta con un plan de mercado, de objetivos, estrategias de productos, precio, promoción, distribución?

Lo único que hacemos en el tema funerario es, en la parte de mercadeo tratar de establecer convenios con otras funerarias ofreciéndoles nuestra infraestructura en los 14 municipios que nosotros tenemos, como salas de velación, personal de servicio, los vehículos fúnebres, alquiler de batolas para preparar el cuerpo, que le recojamos un cuerpo, hay una variedad de servicios que nos prestamos entre todos para que nos contraten servicios en cualquier parte de estos 14 municipios. Alianzas estratégicas.

¿La empresa cuenta con presupuesto anual para desarrollar las estrategias de mercadeo, como por ejemplo una página web?

Nosotros tenemos página web y ahí está todo, todos los servicios que nosotros ofrecemos, tanto de convenio, como afiliaciones, es una página web para funeraria comercial.

¿La Empresa tiene claramente definido e identificado a sus clientes en la segmentación de personas, empresa y estado?

Nuestros clientes son, en este caso los clientes de funeraria son los afiliados a los que les tiene que prestar un servicio de manera inmediata o el contrato que se tiene con ellos, después que se cumpla el clausurado y que tengan los beneficios. Eso es uno. Los otros clientes son las otras funerarias a los cuales se les prestan los servicios que les dije anteriormente. Y los clientes que demandan servicios inmediatos, que tienen una persona que nunca ha estado a filiada, que tuvo un evento de un fallecimiento de un familiar y que vaya adherido con todas las funerarias que hacen el servicio.

¿La Empresa tiene identificado su nicho de mercado?

Si claro. Por el área de previsión es ahí donde se hace toda la gestión comercial y por área de servicio el nicho de mercado por la población objeto que nosotros vamos. Por el área de servicio ya sabemos que tenemos que atender unos servicios que se presenten para las personas que ya están a filiadas. La gestión comercial y la estrategia comercial en el área de servicios va más enfocado a traer convenio de otras empresas, es decir, que las otras empresas nos utilicen a nosotros en las zonas donde nosotros tenemos infraestructuras, para no tener estas estructuras sin utilizar sabiendo

que cuesta. Entonces es tener una sala de velación abierta, tener un protocolo en la sede, tener un convenio a otros servicios. Entonces en esa dinámica nosotros tenemos un modelo, ese nicho de mercado en la parte de servicio, traer y traer convenios para poder utilizar nuestros servicios y que nuestra infraestructura siempre esté generando esos ingresos.

¿La empresa cuenta con portafolio de bienes y servicios?

Si, el portafolio de bienes y servicios. Nosotros le mandamos a las empresas el portafolio donde este marcado como cuando vale el prestar el servicio completo, cuánto vale hacerle determinadas actividades. El servicio completo que está el servicio inicial y el servicio final; el servicio inicial es recoger el cuerpo traérselo y ponérselo en la sala, y el final al momento que le lleven el cuerpo al cementerio porque no tiene quien lo transporte. Entonces, está como constituido en esas partes.

¿La empresa cuenta con marca para los servicios que comercializa?

Si, la empresa cuenta con su marca.

¿Esta marca está debidamente registrada?

Si, nosotros estamos registrados en cámara y comercio.

¿La empresa sabe cuál es su competencia directa, que productos vende, a quienes, precios de venta etc.?

Si, nuestras competencias directas acá en Cartago son la funeraria renacer, la ofrenda, es decir, nosotros aquí competimos como con 5 o 7 empresas. Exactamente las empresas que prestan los mismos servicios que nosotros prestamos.

¿La empresa conoce cuáles son sus elementos diferenciadores frente a sus competidores?

La prestación de servicio.

¿La empresa hace estudio de sus competidores directos?

Pues nosotros lo hacemos sobre todo en la parte comercial, por ejemplo, a como están los planes en la parte funeraria, que están ofreciendo, que tiene el portafolio del servicio de ellos que no tenga el de nosotros, pero en el tema ya de la prestación de servicio ya todos son iguales.

¿La empresa mide la efectividad de su estrategia comercial?

¿Nosotros como la medimos?, nosotros tenemos una persona diariamente llamando a todas las funerarias del país, de un directorio que nosotros tenemos para ofrecerles nuestra infraestructura, para mandarles el portafolio de servicio, los valores asociados. ¿Cómo medimos eso?, cual de esas empresas que nosotros llamamos, nos llamaron para un servicio completo, una sala. Entonces medimos, cuantas personas, cuantas empresas con las que tenemos convenios nos han utilizado, con cuantos ingresos han generado esa utilización de nuestros convenios.

¿La empresa realiza periódicamente medición de satisfacción de sus clientes?

Si, nosotros tenemos una encuesta de satisfacción de los clientes, y esa misma encuesta que nosotros hacemos, se la realizamos a los afiliados que atendemos de otras funerarias y en la cuenta de cobro le mandamos esa encuesta a esa empresa. Por ejemplo, yo le presto un servicio a los Olivos en Sevilla, se hace todo el servicio, se hace una encuesta con esa familia y se le manda en la cuenta de cobro a los Olivos esa encuesta para crear como lo calificó y así crear esa encuesta de satisfacción de los afiliados y de la misma de los afiliados que atendemos de otras funerarias.

¿La empresa tiene identificado sus indicadores para el proceso comercial?

¿Cómo medimos eso?, lo medimos través de los ingresos, cuantos utilizaron los servicios y cuanto me generaron los ingresos.

¿La empresa existen criterios definidos para selección y evaluación de proveedores?

Mira que, si lo hacemos, pero no tenemos el procedimiento documentado que nos trata el sistema de gestión y calidad, la calificación de proveedores. Por ello no le prestamos productos y servicios a cualquiera, nosotros tratamos de tener dos, como mínimo dos cotizaciones, porque nosotros no nos podemos dar en la cabeza. Nosotros funcionamos un poquito en ese sentido como las empresas públicas. Aquí nosotros no autorizamos si no tenemos como mínimo dos cotizaciones. Tratamos de comprarles todas las cosas a Cartago; lo que pasa es que hay cosas que no se venden acá. También en el sentido de apropiarnos de los productos de nuestra ciudad, yo tengo apoyar al otro empresario que está haciendo las cosas igual que nosotros. Pero como tal un procedimiento documentado de selección de proveedores, no lo tenemos. Lo hacemos, pero no lo tenemos definido.

¿La empresa cuenta con una distribución de planta, equipos, inmobiliaria, distinción de áreas de trabajo conforme a la reglamentación existente para el sector? Por ejemplo, en el cementerio cuenta con una grúa para bajar el cofre.

Allá tenemos una ayuda mecánica pero no sé cómo se llama ese equipo.

¿La empresa existe fichas técnicas para materias primas, productos terminados y equipos?

Tenemos fichas técnicas de solo los productos que se utilizan para tanatopraxia, porque aquí ya es todo muy administrativo.

¿La empresa asegura la calidad de los productos y servicios comprados?

Si, primero nosotros compramos obviamente por temas de calidad, por ejemplo, los elementos de bioseguridad nos fijamos que cumplan con la norma y ya el tema administrativo pues acá lo que se compra es papelería, implementos de aseo.

¿En la empresa existe un programa de mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo de mantenimiento?

Aquí hay que hacerle mantenimiento a todo lo que es los recursos tecnológicos y vehículos. Para los recursos tecnológicos tenemos la ficha de cada equipo, el plan de mantenimiento de cada equipo y en el caso de los vehículos tenemos una carpeta con la hoja de vida de cada uno, su SOAT, revisión técnico mecánica, su hojita con el soporte de pago de impuesto. Entonces ahí sabemos por ejemplo cuando se le debe de hacer su cambio de aceite, cambio de llantas, cuando hay que hacerles su mantenimiento preventivo.

¿La empresa tiene implementado el SGSST?

Si, nosotros tenemos la matriz de riesgo, tenemos conformados los comités y el Copas.

¿La empresa posee una política de cartera estructurada y se realiza periódicamente para efectos de cobranzas y recuperación de cartera?

Si claro, nosotros que tenemos: dejamos el registro de la bitácora de la prestación del servicio, es decir, como se llama el fallecido, la cédula, los servicios que se prestaron, todos los servicios anexos a la prestación de ese servicio del fallecido. Entonces la sede donde se presta ese servicio llena todos esos datos en la bitácora, se adjunta el certificado, la fotocopia de la cédula del fallecido y el

certificado de defunción. Con esos documentos y con la orden de prestación de servicio que nos emite a nosotros la empresa equis que nos utiliza que nos pide prestado ese servicio, nosotros le hacemos una factura, nosotros tenemos establecido que máximo en tres días le estamos facturando a esa empresa. A veces hay inconvenientes en que no se entregan documentos a tiempo que se demoraron una semana, 15 días. Pero nosotros precisamente para manejar el área de cartera tenemos establecido que, en tres días, máximo una semana la facturación a la empresa que nos prestó el servicio.

¿La empresa tiene plan de gestión de talento humano?

Haber, le voy a ser sincera, esa es una falencia que nosotros tenemos, en que sentido: primero se hacen los procedimientos, pero no están documentados, pero en los procedimientos en este momento que tenemos documentados faltan cosas por ajustar. Pero nosotros en este momento estamos ajustando con un abogado externo que tenemos, el reglamento interno y el manual de funciones para los cargos. Entonces tenemos como cuatro categorías de cargo: en la prestación de servicio estamos usando el manual de funciones del coordinador de servicios, pero que pasa, están definidas las funciones que hace, el tiempo que labora, el reglamento interno que cubija toda la empresa; pero nos falta dos cosas muy importantes: que son los criterios de selección para ocupar una vacante en la empresa y la evaluación de competencias. En eso apenas estamos trabajando con el abogado. Los criterios de selección ¿por qué?, por ejemplo, yo por ejemplo necesito un coordinador de servicio y necesito que tenga esto y esto, lo que pasa, es que a veces uno lo que coge la necesidad de contratar una persona, porque, por ejemplo, una me renunció hoy y necesito otra persona y nada que aparece la persona que uno quiere que tenga tales y tales competencias, un perfil de esto y esto. Eso es difícil, pero nos falta como ajustarlo. A veces uno por ceñirse tanto en ese perfil se le atrasa a uno el poder emplear una persona y termina cediendo a una que no cumpla con el perfil que se busca, luego termina uno con la persona que no quería, con la que no esperaba. Y aparte de eso como no tenemos un sistema de evaluación de competencias porque no la hemos definido para cada manual de funciones, para cada cargo, eso se hace más difícil saber si la persona está o no cumpliendo, entonces eso se va quedando a criterio del jefe si, Si o No le sirve. No tenemos un sistema de evaluación de competencias periódicas que es en lo que tenemos que trabajar.

¿La empresa cuenta con proceso de reclutamiento selección, inducción para sus colaboradores?

¿Como hacemos nosotros la vinculación de personal?, primero hacemos una convocatoria por las bolsas de empleo. Entonces nosotros nos servimos de las cajas de compensación, referencia de los mismos compañeros. Luego ¿Qué hacemos?, el funcionario que va estar a cargo de esa nueva persona vinculada por lo menos ve su criterio y entrevista a esa persona y nos dirá si o no. Después miramos lo que tiene que ver con los antecedentes, si es, por ejemplo, una persona que está en la calle miraremos como maneja la moto, los que manejan vehículos si tienen partes.

¿La empresa tiene Organigrama?
Está en construcción.
¿La empresa cuenta con manuales, procedimientos de funciones de sus colaboradores? (responsables, actividades, ejecución, verificación)
Si, efectivamente.
Entrevistador: Jhonatan Marín – Hernán Alonso Castro Valencia.

Anexo 3. Formato Encuesta a Empleados.**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA****1. ¿Cuál es su rango edad?**

- a. 18 – 30 años.
- b. 31-40 años.
- c. 41 o más años.

2. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

- a. 0 a 5 años
- b. 6 a 10 años
- c. 11 o más

3. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

- a. Ninguno
- b. Primaria
- c. Bachillerato
- d. Universidad
- e. Otro

¿Cuál?:

4. ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación para los colaboradores? (inducción, entrenamiento y actualización)

- a. Si
- b. No

5. Describa sus funciones dentro de la organización

R/

6. Explique la estructura de la empresa, organigrama.

R/

7. ¿Conoce la misión y visión de la empresa? ¿Cuál es?

R/

8. ¿La empresa cuenta con un plan de incentivos para con sus colaboradores?

- a. Si
- b. No

9. ¿La empresa realiza con frecuencia evaluación de clima organizacional?

- a. Si
- b. No

10. ¿La empresa realiza evaluación de desempeño a todos los colaboradores?

- a. Si
- b. No

11. ¿La empresa cuenta con medición del desempeño basado en indicadores para con sus colaboradores?

- a. Si
- b. No

12. ¿Cómo hace publicidad la empresa?

- a. Por radio
- b. Televisión
- c. Redes sociales y página web
- d. Voz a voz

13. ¿La empresa hace seguimiento a la satisfacción del cliente?

- a. Si
- b. No
- c. No sabe

14. ¿Cuál es el su concepto personal de calidad del servicio de la empresa?

R/

15. ¿Conoce la competencia de la empresa?

- a. Si
- b. No

¿Cuál es?

16. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?

R/

Fuente Elaboración propia

Anexo 4. Segunda Entrevista a la Gerente Senderos de Paz para la creación de la Misión y Visión de la Empresa.

¿En qué negocio estamos?

El negocio es servicio exequial.

¿Para qué existe la empresa?, ¿Cuál es el propósito básico?

“La empresa existe para atender una necesidad de que las personas tengan como elegir quien y donde quieren que les presten un servicio exequial en un momento tan dramático que es cuando uno se enfrenta al fallecimiento de un ser querido. Y el propósito de la empresa es prestar servicio de buena calidad con un reconocimiento en el sector y sobre todo con una aceptación de los usuarios del servicio”:

¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?

“El hecho de que existan este tipo de empresas es para que las personas tengan la oportunidad de elegir quien quiere que le preste ese servicio en ese último momento, no solo contar con una sola empresa y que cuando existan varias empresas las personas puedan elegir. Ese es el fin”.

¿Quiénes son nuestros clientes?

“Los clientes son las personas particulares que demandan el servicio de manera inmediata, como familiares de un fallecido o pueden ser otras empresas que tienen que atender un servicio en otras sedes o en las regionales donde nosotros contamos con infraestructura y operación para poder atender ese servicio”.

¿Cuáles son los productos y servicios presentes y futuros?

“Nosotros somos una empresa prestadora de servicio, nosotros no tenemos producción, nosotros no generamos un producto, estamos en la categoría de servicio. El servicio que nosotros prestamos es un servicio exequial; atender todas las exequias de una persona fallecida desde el momento que nos reportan su fallecimiento, demanda la necesidad de prestar el servicio y entonces ahí se genera toda la cadena operativa de la prestación de servicio que inicia con la recogida del cuerpo desde el sitio donde falleció y termina con la inhumación, o una cremación, lote o cementerio”.

Continuación Anexo C.

¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

“Es este caso quiero enfocarme en el área demográfica, porque en estos momentos nuestro mercado presente es Cartago y parte del país, pero nuestro propósito de igual manera para el futuro de la empresa es la internacionalización mediante conexiones virtuales y de esa manera obviamente seguir creciendo y expandiéndonos”.

- ¿Cuáles son los principios organizacionales?

“Haber, los principios nuestros, a los que veo yo que quiere llegar toda empresa son principios de calidad del servicio, efectividad, eficiencia, eficacia, y en este caso específico en una humanización en el servicio, por qué es que aquí estamos en el entorno a la prestación de un servicio de estas características pues tiene que haber implícita una humanización en el servicio de nosotros porque estamos tratando como lo decía en un momento muy complicado del ser humano, se le acaba de fallecer un ser querido, es un momento sensible, nunca pensó que se fuera a fallecer. Esto no es como cuando a usted le están vendiendo un celular, una cosa que usted ya va predispuesto a comprarla y usted ya emocionado por que va comprar el televisor más grande entonces le ponen una imagen y usted ya va predispuesto a comprar. Aquí pasa todo lo contrario, aquí hay una cosa muy importante, un valor muy importante en la prestación de este servicio que es la humanización del servicio, entender que en todos los pasos de la prestación del servicio cada persona que se involucra en la prestación de servicio debe tener una empatía y un a humanidad con respecto a la prestación de este servicio”

¿Cuáles son los principios de rentabilidad de la empresa?

“Haber, la empresa tiene que ser viable financieramente porque ni pues no hay fuentes de empleo, no se genera como un bienestar porque cuando se genera fuente de empleo yo le estoy generando una fuente de empleo a una familia, pero hay todo un bienestar a través de eso, entonces los principios de rentabilidad son: que haya equilibrio financiero en la prestación de servicio, en la actividad que nosotros ejercemos con respecto a los ingresos, lo que demanda la prestación del servicio, los costos y los gastos y que aparte de eso se genere una utilidad para los accionistas, ósea, esto no es una fundación que yo termino cero con cero, ósea esto si tiene ánimo de lucro, es decir, todo lo demás está implícito en la calidad del servicio pero estas empresas deben generar una rentabilidad por que tienen que pagar impuestos, generan unos puestos de trabajo, deben generar un bienestar para sus empleados. Si no tuviera una rentabilidad pues nosotros no podríamos tener a los empleados con todas las condiciones de ley, condiciones contractuales optimas, aquí todos los empleados están por nóminas, con todas las prestaciones de ley, hay algunos por prestación de servicio por que hacen una actividad muy específica, tres cuatro horas a la semana y eso lo permite la ley”.

Y para la Visión:

- **¿Cómo visualiza la empresa a mediano y largo plazo?**

“Bueno, esta empresa a mediano y largo plazo, pues primero fortalecerla. La visualizo creciendo más a nivel de sedes de infraestructura en otras ciudades tener operativamente mucho más recursos con que atender muchas más ciudades, que nos contraten muchas más personas para prestar el servicio, muchas más empresas para que les prestemos los servicios que ellos requieren, entonces, la visualizo con mucha más infraestructura; una infraestructura novedosa, agradable, atractiva porque así sea en momentos de duelo la gente quiere puras cosas buenas y bonitas, por eso queremos tener nuevas sedes, que tengan cosas novedosas, una infraestructura novedosa, que podamos llegar a los municipios importantes de Colombia, ciudades importantes de Colombia. Así visualizamos el crecimiento de la empresa”.

- **¿Qué logro alcanzado le gustaría recordar en unos años?**

“Bueno, esta empresa ha tenido bastantes logros, ya lleva 20 años de servicio y un logro muy importante es saber que todavía está, que está en pie. Uno de los mayores logros de la empresa inicialmente comenzó como una empresa con mucha informalidad. Uno de los mayores logros de la empresa es que a alcanzado un punto de equilibrio, es una empresa sostenible, es una empresa que genera rentabilidad, y de esa misma manera pudo pasar de la informalidad en que nació a tener una gente con todas las prestaciones de ley

¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece la empresa?

Vea, al servicio exequial nosotros estamos trabajando muy fuertemente en virtualizar todo el servicio exequial, nosotros queremos llegar a todo lo que son plataformas digitales. Entonces nosotros a que queremos llegar, a que todo lo que está sucediendo en tiempo real lo mandemos a la plataformas online entonces ya va depender de los familiares de las personas fallecidas hasta que punto quiero poner en la plataforma online lo que está pasando, pero estamos trabajando para hacer roda la implementación, tecnológica y logística que requiere la empresa para llevar un servicio completo al plataforma servicio completo a la plataforma online; para que ese servicio pueda tener acceso a cualquier parte del mundo, lo pueda visualizar y pueda estar en todo momento una persona en cualquier parte del mundo. Y esa persona que está por allá pueda empezar a compartir a través de esa plataforma online que estamos implementando porque se requiere tecnología en la sala, tecnología en todo el recorrido, en la misa, el cementerio y que esta misma persona por allá lejos pueda hacer sus manifestaciones de afecto, pueda mandar una flor, una condolencia, pueda mandar un mensaje, pueda mandar una foto y que lo demás que están aquí a manera presencial puedan visualizar todos esos cariños, esos detalles que les mandan esas personas que están por allá.

¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?

Lo que pasa es que hay unas cosas que son: como mejoras del servicio y otras que innovaciones yo puedo vincular allí, en ese sentido va eso, la virtualización del servicio es una innovación que yo puedo incluir en la prestación del servicio, que ¿Qué genera eso?, democratización del servicio y universalización del servicio. Democratización porque a esa herramienta todos pueden ingresar pagando cero pesos. Es una cosa a la que todo mundo puede acceder. La sala ya no va ser una sala física, sino una sala virtual.

Entrevistador: Jhonatan Marín – Hernán Alonso Castro Valencia.

Anexo 5. Sistematización Diario de Campo

Fecha	Lugar	Personas que intervienen en el desarrollo	Temas Planteados	Observación General
10 al 17 de Julio de 2020	Funeraria Senderos de Paz SAS	Gerente de la Empresa y Estudiantes	Funcionamiento de la Empresa	Se realiza un estudio minucioso para saber el funcionamiento de la Funeraria.
16 de julio de 2020	Vía telefónica y Email.	Cámara de Comercio y estudiantes	Dato de las empresas fúnebres de la ciudad de Cartago Valle.	La Cámara de Comercio brinda información de los listados de registros de establecimientos de comercio que cumplen con características similares.
23 al 30 de Julio de 2020	Funeraria Senderos de Paz SAS	Director de Servicios y Estudiantes	Recolección de los servicios que ofrece la empresa	La funeraria nos brinda todo su portafolio de servicios.
01 al 7 de agosto de 2020		Estudiantes	Pestel	Se planifica estratégicamente lo que se va a utilizar con el fin evaluar y conocer las fuerzas a nivel macroeconómico que influyen en la empresa funeraria.
19 al 26 de agosto de 2020		Estudiantes	Cinco Fuerzas de Porter	Se plantea el análisis de las Cinco fueras de Porter
31 de agosto de 2020		Estudiantes	Construcción de preguntas para la Gerente de la Empresa.	Se recolectó toda la información necesaria de la empresa Funeraria Senderos de Paz SAS

Fecha	Lugar	Personas que intervienen en el desarrollo	Temas Planteados	Observación General
				para la realización del análisis interno.
8 al 15 de septiembre de 2020	Vía Email	Estudiantes y Docentes de la Universidad.	Ajuste de preguntas y Validez de contenido.	Se realizan las encuestas con el fin de que sean validadas por algunos profesores de la universidad, para así luego poder realizarlas en la Empresa Senderos de Paz
29 de septiembre de 2020	Funeraria Senderos de Paz SAS	Gerente de la Empresa Senderos de Paz SAS y estudiantes	Entrevista	Se realiza una entrevista antes elaborada para recolectar toda la información necesaria de la empresa para la realización del análisis interno.
01 de octubre de 2020	Funeraria Senderos de Paz SAS	Director de Servicio, personal de la empresa y estudiantes.	Entrevista	Se realiza entrevista antes elaborada con el propósito de obtener información de todo el portafolio de servicios y que tanto los empleados conocen la empresa.
01 de octubre de 2020	Funeraria Senderos de Paz	Personal de la empresa y estudiantes.	Encuesta	Se realiza una encuesta antes elaborada, para obtener información de que tanto los empleados

Fecha	Lugar	Personas que intervienen en el desarrollo	Temas Planteados	Observación General
				conocen la empresa y sus funciones.
8 de octubre de 2020	Cementerio Central de Cartago	Sepulturero, personal y estudiantes.	Encuesta	Se realiza una encuesta antes elaborada, para obtener información de que tanto los empleados conocen la empresa y sus funciones
16 al 20 de noviembre de 2020	Funeraria La Ofrenda y Renacer.	Funcionarios de las Funerarias y Estudiantes.	Entrevista	Se realiza una entrevista para obtener información sobre la competencia para la construcción del Benchmarking.
23 de noviembre de 2020	Los Olivos	Funcionario de la Funeraria Los Olivos y estudiantes.	Entrevista	Se realiza una entrevista para obtener información sobre la competencia para la construcción del Benchmarking.
24 de noviembre de 2020	Funeraria Inversiones y Planes de la Paz	Funcionario de la Funeraria Inversiones y Planes de la Paz y estudiantes.	Entrevista	Se realiza una entrevista para obtener información sobre la competencia para la construcción del Benchmarking.
25 de noviembre de 2022	Exequiales Jardines Sacrosanto	Funcionario de la Funeraria Exequiales Jardines Sacrosanto y estudiantes.	Entrevista	Se realiza una entrevista para obtener información sobre la competencia para la construcción del Benchmarking.

Fecha	Lugar	Personas que intervienen en el desarrollo	Temas Planteados	Observación General
9 al 17 de diciembre de 2020	Senderos de Paz SAS	Estudiantes	Benchmarking	Se realiza la construcción del Benchmarking obteniendo la información necesaria de la competencia.
18 al 23 de enero de 2021	Senderos de Paz SAS	Estudiantes	Benchmarking	Se realiza la continuación de la construcción de Benchmarking, obteniendo la información necesaria de la competencia.
01 al 07 de febrero de 2021	Senderos de Paz SAS	Funcionario y Estudiantes	Formulación del Plan Estratégico	Se realiza investigación para conocer la misión y visión de la empresa.
11 de febrero de 2021	Senderos de Paz SAS	Gerente de la empresa y estudiantes	Misión y Visión de Senderos de Paz SAS	Se realiza una entrevista antes elaborada, para conseguir información para la construcción de la misión y visión de la compañía.
19 al 26 de febrero de 2021	Senderos de Paz SAS	Gerente de la empresa y estudiantes.	Implementación de estrategias	Con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, se analizan las factibles propuestas.
27 de febrero de 2021	Sederos de Paz SAS	Estudiantes	Propuesta Organigrama para la Empresa Senderos de Paz	Se estudian los distintos puntos de vista para el diseño del Organigrama de la Empresa.

Fecha	Lugar	Personas que intervienen en el desarrollo	Temas Planteados	Observación General
6 al 13 de marzo de 2021	Senderos de Paz SAS	Director de Servicios y estudiantes.	DOFA de la empresa senderos de paz SAS.	Se estudia con la compañía del funcionario las fortalezas y debilidades de la empresa.
4 al 15 de junio de 2021	Senderos de Paz SAS	Estudiantes	Formulación Plan Estratégico y Plan de Acción Seguimiento y Control.	Se realiza corrección final del Plan Estratégico y se realiza la Implementación del Plan de Seguimiento y Control.
20 al 27 de junio de 2021	Senderos de Paz SAS	Estudiantes	Conclusiones y Recomendación	Implementación de estos puntos importantes para la empresa Senderos de Paz SAS.
2 al 9 de julio de 2021	Senderos de Paz SAS	Estudiantes	Conclusiones y Recomendaciones	Se realizan las correcciones finales de las Conclusiones y Recomendaciones para la empresa.

Elaboración propia

Anexo 6. Información suministrada por cada una de las competencias mediante visita para la construcción del Benchmarking.

VISITA A LA EMPRESA FUNERARIA LA OFRENDA



“Tenemos más de 46 años de trayectoria que nos acreditan como una organización confiable. Ofrecemos servicios funerarios a nivel nacional, siendo líderes del sector en el Eje Cafetero y norte del Valle del Cauca. Tenemos cobertura internacional a través de 15 empresas con presencia en 8 países. Nos especializamos en repatriación por fallecimiento, servicios funerarios, cremación para mascotas, agencia de seguros, floristería, contact center, beneficios adicionales y mucho más.” (Ofrenda, 2020)

Misión:

Satisfacer las necesidades de la población en previsión y servicios exequiales de manera integral con ética y calidez humana, respaldados por la solidez de nuestra organización. (Ofrenda, 2020)

Ubicación: Calle 10 # 5-54 Cartago Valle

Servicios:

- Servicio Básico Completo con lote sencillo \$3.000.000
- Servicio Básico Completo con lote preferencial \$3.800.000
- En le Diocesano con bóveda \$2.500.000
- Tienen Cementerio propio.
- Servicio crematorio: \$2.900.000 (Tienen su propio crematorio)

Mascotas

El precio varía según el peso de la mascota, por ejemplo, tomé como ejemplo mi mascota que pesa 30k, cuesta entre \$436.000 a \$546.500, incluye recogida, llevada al lugar de cremación.

Solo es servicio crematorio y las cenizas de la mascota se entregan en 5 días hábiles.

Anexo 7. Visita e información suministrada por la Empresa Funeraria Jardines del Renacer.

Ubicación: Calle 11 # 2-54 Cartago Valle

Servicios

- No tiene Cementerio propio.
- Servicio Básico completo, incluyendo traslado desde otra ciudad \$2.500.000.
- Tanto en Diocesano, Commoncat y Capilla tiene este mismo valor.
- El Cementerio de la 11 en la cual utilizan solo maneja servicio de bóveda.
- Si el servicio básico completo es directamente en Cartago cuesta \$1.700.000.
- Servicio básico preferencial con cofre de lujo cuesta: \$2.300.000
- Si el cliente quiere incluir algo adicional como un coro cuesta \$190.000 más.
- El servicio completo con cremación cuesta \$2500000.
- Se realiza en Dosquebradas y los restos se entregan entre 3 a 4 días.

Mascotas

- El valor no importa el peso de la mascota, es el mismo precio de igual manera para gatos.
- El servicio incluye retirada, traslado al crematorio y se entrega de 3 a 4 días hábiles con recordatorio de la mascota acompañado de un diseño como era vida. \$450.000

Anexo 8. Visita e información suministrada por la Empresa Funeraria Los Olivos.



¿Quiénes somos?

Hace unos años en el Valle del Cauca un grupo de cooperativistas se reveló contra lo que era un abuso intolerable en sus vidas: la forma en que muchas funerarias se aprovechaban de la vulnerabilidad de las familias cuando estas perdían a uno de sus miembros. En esos momentos, con el dolor encima y la necesidad de despedir dignamente al familiar, con frecuencia las funerarias llegaban a sacar el máximo provecho de las personas que no estaban en posición de negociar adecuadamente, se requería proteger a los asociados. Idearon entonces un mecanismo para que sus asociados y su núcleo familiar tuvieran una protección exequial mediante el pago de una módica suma mensual que cubriera los gastos funerarios cuando se presentara una defunción. Fue una gran innovación que denominó Plan Familiar en Grupo.

Por otro lado, ante la falta de regulación de los servicios exequiales, decidieron montar sus propias funerarias cuya función sería dignificar la prestación del servicio y asistir con sentido humano a los familiares del difunto.

Con innovación y compasión ante el dolor humano, se creó una marca que es hoy líder en la prestación de servicios funerarios y previsión exequial en Colombia, presente en todo el territorio nacional con más de 261 salas de velación propias y aproximadamente 650 en convenio. Esa marca se llama Los Olivos. Demuestra que la solidaridad vale la pena, porque las personas aprecian cuando se les trata con humanidad. (Olivos, 2020)

Nuestra visión

Que La Red Los Olivos sea reconocida en Colombia por su liderazgo e innovación en previsión y prestación integral de servicios funerarios, fundamentados en la excelencia de sus procesos y competitividad empresarial. (Olivos, 2020)

Nuestra misión

La Red Los Olivos promueve y fortalece la cultura de la previsión como mecanismo de protección familiar y presta servicios funerarios integrales de excelente calidad, orientados por la cultura de un homenaje al amor, contribuyendo al bienestar de la comunidad. (Olivos, 2020)

Ubicación: Cra 12 #12-32 Cartago Valle

Servicios

- No tiene cementerio propio, pero ya están trabajando en el proyecto en la ciudad de Pereira.

- Servicio básico completo en bóveda (Diocesano) \$2.800.000. (Solo manejan bóvedas en Cartago)
- Servicio básico completo en el cementerio de Pereira Prado de Paz \$4200.000
- Servicio básico completo con cofre de lujo \$4.300.000.
- Servicio básico completo con crematorio cuesta: \$3.500.000 y se entrega a las 72 horas.
- Si el cliente quiere incluir coro: \$250.000 a 350.000.

Mascotas

Según el peso y solo manejan crematorio y el servicio incluye asistida, recogida, traslado etc y se entregan cenizas en 24 horas. Valor: \$550.000.

Servicios:

- Atención telefónica las 24 horas.
- Red Nacional.
- Repatriación.
- Previsión de mascotas

Cuentas con 91 Sedes propias en todo el territorio nacional y una serie de convenios con casas funerarias en 680 Municipios.

Anexo 9. Visita e información suministrada por la Empresa Funeraria Inversiones y Planes de la Paz.



Misión:

Nuestra misión es brindar tranquilidad tanto moral como económica a todas las familias colombianas en esos momentos difíciles de la vida como lo es la pérdida de un ser querido, a través de un magnifico portafolio de servicios en sus diferentes canales Corporativos. (COINPAZ, 2020)

Visión:

Ser una entidad del sector de previsión exequial en continuo crecimiento con presencia multinacional que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelentes a sus afiliados, brindando bienestar, calidad de vida, desarrollo social y profesional, que contribuyan al mejoramiento de la sociedad. (COINPAZ, 2020)

Ubicación: Cra 8 #11-32 Cartago Valle

Servicios:

- Tienen su propio cementerio en la ciudad de Pereira. (Templo de Inversión y planes de la Paz).
- Servicio básico completo en bóveda: \$1.890.000
- Servicio básico completo con cofre especial o de lujo: \$2.300.000
- Servicio adicional como Coros y cofre de lujo: \$ 3.500.000 por 48 horas.
- Servicio básico completo crematorio: \$1.980.000
- Servicio básico completo crematorio con urna: \$2.150.000

Mascotas:

- Solo es servicio crematorio.
- Servicio básico recogida, traslado etc y según el peso así es su valor.
- Con una mascota de 30k por ejemplo cuenta \$500.000.
- Tiene su propio cementerio de mascotas. (Cielo de Mascotas en Pereira).

Anexo 10. Visita e información suministrada por la Empresa Funeraria Exequiales Jardines Sacrosanto.



En la actualidad la empresa cuenta con su sede principal en la ciudad Pereira Risaralda, cuatro sucursales en el departamento del Quindío (Armenia, Calarcá, Circasia y Salento) y una en el municipio de Cartago Norte del Valle, además hace presencia con afiliados en diferentes localidades del eje cafetero: Belalcázar (Caldas), Ulloa, Alcalá, Anserma Nuevo, El Vergel, Zaragoza, Obando, Toro, La Unión, La Victoria (Valle del Cauca), Pijao, Córdoba, Quimbaya, Montenegro, La Tebaida (Quindío), Balboa (Risaralda), entre otros. Durante estos 13 años la empresa ha mostrado un crecimiento constante lo cual ha permitido su posicionamiento en el mercado como una empresa reconocida en la región, lo que nos impulsa a seguir trabajando día a día, para prestar un mejor servicio a nuestros usuarios. (Sacrosanto, 2020)

Ubicación: Cra 5 # 6-21 Cartago Valle

Servicios:

- Tienen su propio cementerio y es el mismo de la Ofrenda, lo comparten ya que son socios.
- Servicio básico completo (Cementerio la Ofrenda): \$3.800.000
- Servicio completo con cofre de lujo (Cementerio la Ofrenda): \$4.800.000
- Servicio básico completo (Diocesano): \$2.800.000
- Servicio completo con cofre de lujo (Diocesano): \$3.800.000.
- Servicio básico completo con crematorio: \$2.000.000.
- Si incluyen otras cosas como Coros: \$210.000.

Mascotas:

- Servicio básico y es según el peso y cuesta \$450.000. Máximo.
- Se entregan cenizas a los 5 días.
- Tienen su propio crematorio (Paraíso de Mascotas) Vía al Pollo.

Puntos a resaltar en general

- Trabajan 24 horas en sus sedes de velación, pero por la pandemia cierran en las noches y solo queda el fallecido con un acompañante.
- Todas tienen 2 a 3 salas de velación.
- Manejan un ambiente agradable, buena presentación, iluminación y acabados en sus sedes de Cartago. La Ofrenda es la única que en su sede tiene un tipo de antejardín y en ese espacio tienen sembrados de plantas por donde entra la luz del día.
- Buena atención en sus recepciones a excepción de los Olivos Cartago, la persona que atiende no es tan servicial.
- Cartago tiene en el momento 6 funerarias incluyendo Senderos de Paz.
- Todas manejan tantos cofres sencillos y de lujo.
- La sede más grande en cuanto espacio es Inversiones y Planes de la Paz.

Por la pandemia solo están permitiendo menos de 20 personas en el traslado de personas (Bus) y menos de 10 en sus sedes de velación.

Anexo 11. Carta Cámara de Comercio de Cartago



Cartago, Julio 16 de 2020

Señor:
Hernan Alonso Castro

Cordial Saludo,

De manera atenta la Cámara de Comercio de Cartago envía archivo formato Excel con listado de **13** registros de establecimientos de comercio que cumplen con las características de su solicitud, los cuales cubre con el pago de la misma.

Cualquier inquietud le estaré colaborando a través de este medio.

Erika Johana Benavides
Promotora Empresarial
comercial@camaracartago.org
3128285164

Anexo 12. Número de Funerarias según la Cámara de Comercio de Cartago Valle del Cauca.

MATRICULA	RAZON SOCIAL	FEC-MATRICULA	EC-RENOVACION	ULT-ANO_REN	DIR-COMERCIAL	MUN-COMERCIAL
91579	PARQUE RENACER DEL SOL S.A.S.	20180222	20200703	2020	CR 10 NRO 45-02 KM 2.5 VIA CARTAGO	76147 - CARTAGO
89479	CEMENTERIO SENDEROS DE PAZ	20170710	20200626	2020	CR 12A NRO 11-23	76147 - CARTAGO
84745	FUNERARIA SENDEROS S.A.S.	20160409	20200626	2020	CL 12 NRO. 2-19	76147 - CARTAGO
80700	SERVICIOS EXEQUIALES GARCIA S.A.S.	20150105	20200703	2020	CL 11 NRO. 2-54	76147 - CARTAGO
72481	EXEQUIALES JARDINES DEL RENACER CARTAGO	20120523	20200313	2020	CL 11 NRO. 2-52	76147 - CARTAGO
66596	PRE EXEQUIALES SENDEROS DE PAZ S. A.S.	20100601	20200626	2020	CL 12 NRO. 2-19	76147 - CARTAGO
58177	MARMOLERIA EULISES	20080130	20200703	2020	CR 13 NRO. 10-48	76147 - CARTAGO
47680	RELIEVES J.E	20050630	20200703	2020	CL 11 NRO. 12-117	76147 - CARTAGO
37565	PARQUE CEMENTERIO LA OFRENDA	20020528	20200220	2020	CR 1 NRO. 51-17 VIA SANTA ANA	76147 - CARTAGO
37100	LA OFRENDA S.A.	20020402	20200220	2020	CL 10 NRO. 5-54	76147 - CARTAGO
37048	FUNERARIA INVERSIONES Y PLANES DE LA PAZ LTDA - AGENCIA CARTAGO	20020327	20200313	2020	CL 8 NRO. 6-59	76147 - CARTAGO
20938	SALAS DE VELACION JARDINES SACRO SANTO	19930915	20200703	2020	CR 5 NRO. 6-21	76147 - CARTAGO
19785	SECOFUN LTDA FUNERALES LOS OLIVOS CARTAGO	19930302	20200626	2020	CR 2 NRO. 12-32	76147 - CARTAGO

Anexo 13. Validez de Contenido del Instrumento

EVALUACIÓN DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
1	¿Cuál es su rango edad? a. 18 – 30 años. b. 31-40 años. c. 41 o más años.				X				x				x				X
2	¿Cuál es su antigüedad en la empresa? a. 0 a 5 años b. 6 a 10 años c. 11 o más				X				x				x				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
3	¿Cuál es su nivel de escolaridad? a. Ningun o b. Primaria c. Bachille rato d. Universi dad e. Tecnico				x				x				x				X
4	¿La empresa cuenta con un programa de capacitación para los colaboradores? (inducción, entrenamiento y actualización) a. Si b. No				X				x				x				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
5	¿Cuál es su cargo en la empresa? A. administ rativo B. operario C. auxiliar D. apoyo E. externo				X				x				x				X
6	¿Conoce el organigrama de la empresa? a. Si b. No				X				x				x				X
7	¿Conoce la misión y visión de la empresa? a. Si b. No				X				x				x				X
8	¿La empresa cuenta con un plan de				X				x				x				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	incentivos para con sus colaboradores? a. Si b. No																
9	¿La empresa realiza con frecuencia evaluación de clima organizacional ? a. Si a. No				X				x				x				Xx
10	¿La empresa realiza evaluación de desempeño a todos los colaboradores? b. Si				X				x				x				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	a. No																
11	¿La empresa cuenta con medición del desempeño basado en indicadores para con sus colaboradores? b. Si a. No				x				x				x				X
12	¿Cómo hace publicidad la empresa? b. Por radio c. Televisión d. Redes sociales y pagina web				X				x				x				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	e. Voz a voz																
13	¿La empresa hace seguimiento a la satisfacción del cliente? a. Si b. No c. No sabe				X				x				x				X
14	¿Cuál es el su concepto personal de calidad del servicio de la empresa? a. excelente b. bueno c. regular d. malo				x				x				x				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
15	¿Conoce la competencia de la empresa? a. Si b. No ¿Cuál es?				X				x				x				X
16	¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa? a. atencion b. Product o/servicio c. Respuesta rapida d. calidad e. precio f. facilidad de pago g. otro				X				x				x				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	¿Cual?																

Nombre: Adolfo León Llanos Ceballos

Nivel educativo: Postgrado(especialista)

Fecha de calificación: febrero 3 -2021

Firma: Adolfo Llanos

Comentarios: Los ítems son pertinentes al objeto de estudio

Anexo 14. Validez de Contenido del instrumento

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
1	¿Cuál es su rango edad? d. 18 – 30 años. e. 31-40 años. f. 41 o más años.				X				X				X				X
2	¿Cuál es su antigüedad en la empresa? d. 0 a 5 años e. 6 a 10 años f. 11 o más				X				X				X				X
3	¿Cuál es su nivel de escolaridad?				X				X				X				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	f. Ninguno g. Primaria h. Bachillerato i. Universidad j. Tecnico																
4	¿La empresa cuenta con un programa de capacitación para los colaboradores? (inducción, entrenamiento y actualización) c. Si d. No				X				X				X				X
5	¿Cuál es su cargo en la empresa?				X				X				X				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	F. administrativo G. operario H. auxiliar I. apoyo J. externo																
6	¿Conoce el organigrama de la empresa? c. Si d. No				X				X				X				X
7	¿Conoce la misión y visión de la empresa? c. Si d. No				X				X				X				X
8	¿La empresa cuenta con un plan de incentivos para con sus colaboradores?				X				X				X				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	c. Si d. No																
9	¿La empresa realiza con frecuencia evaluación de clima organizacional ? b. Si c. No				X				X				X				X
10	¿La empresa realiza evaluación de desempeño a todos los colaboradores? d. Si c. No				X				X				X				X
11	¿La empresa cuenta con medición del				X				X				X				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	desempeño basado en indicadores para con sus colaboradores? d. Si f. No																
12	¿Cómo hace publicidad la empresa? g. Por radio h. Televisión i. Redes sociales y pagina web j. Voz a voz				X				X				X				X
13	¿La empresa hace seguimiento a				X				X				X				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	la satisfacción del cliente? d. Si e. No f. No sabe																
14	¿Cuál es el su concepto personal de calidad del servicio de la empresa? e. excelent e f. bueno g. regula h. malo				X				X				X				X
15	¿Conoce la competencia de la empresa? c. Si d. No				X				X				X				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	¿Cuál es?																
16	¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa? h. atencion i. Product o/servicio j. Respues ta rapida k. calidad l. precio m. facilida d de pago n. otro ¿Cual?				X				X				X				X

Nombre: Luz Stella Jaramillo de Luna

Nivel educativo: Superior- Especialista

Fecha de calificación: Enero 10 de 2021

Firma:

Comentarios:

Anexo 15. Validez de Contenido y del Instrumento.

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
1	¿Cuál es su rango edad? d. 18 – 30 años. e. 31-40 años. f. 41 o más años.				X				X				X				X
2	¿Cuál es su antigüedad en la empresa? d. 0 a 5 años e. 6 a 10 años f. 11 o más				X				X				X				X
3	¿Cuál es su nivel de escolaridad?				X				X				X				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	f. Ninguno g. Primaria h. Bachillerato i. Universidad j. Tecnico																
4	¿La empresa cuenta con un programa de capacitación para los colaboradores? (inducción, entrenamiento y actualización) c. Si d. No				X				X				X				X
5	¿Cuál es su cargo en la empresa? F. administrativo				X				X				X				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	G. operario H. auxiliar I. apoyo J. externo																
6	¿Conoce el organigrama de la empresa? c. Si d. No				X				X				X				X
7	¿Conoce la misión y visión de la empresa? c. Si d. No				X				X				X				X
8	¿La empresa cuenta con un plan de incentivos para con sus colaboradores? c. Si d. No				X				X				X				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
9	¿La empresa realiza con frecuencia evaluación de clima organizacional ? b. Si c. No				X				X				X				X
10	¿La empresa realiza evaluación de desempeño a todos los colaboradores? d. Si c. No				X				X				X				X
11	¿La empresa cuenta con medición del desempeño basado en indicadores				X				X				X				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	para con sus colaboradores? d. Si f. No																
12	¿Cómo hace publicidad la empresa? g. Por radio h. Televisión i. Redes sociales y pagina web j. Voz a voz				X				X				X				X
13	¿La empresa hace seguimiento a la satisfacción del cliente? d. Si e. No				X				X				X				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	f. No sabe																
14	¿Cuál es el su concepto personal de calidad del servicio de la empresa? e. excelent e f. bueno g. regula h. malo				X				X				X				X
15	¿Conoce la competencia de la empresa? c. Si d. No ¿Cuál es?				X				X				X				X
16	¿Cuál es la ventaja				X				X				X				X

Evaluación de validez de contenido																	
	Indicadores	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	No cumple	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel
ID	Cuestión	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia			
	competitiva de la empresa? h. atencion i. Product o/servicio j. Respues ta rapida k. calidad l. precio m. facilida d de pago n. otro ¿Cual?																

Nombre: María Janeth Granados Niño

Nivel educativo: Magister en Ingeniería Industrial

Fecha de calificación: Marzo de 2021

Firma: 

Comentarios:

Anexo 16. Registros fotográficos de Visitas y Entrevistas ejecutadas a la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS de Cartago Valle del Cauca.



Nota. Entrevista 1, efectuada a la Gerente de la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS. Fecha: 29.09.2020

Fuente: Autoría propia.



Nota. Entrevista 1, efectuada a la Gerente de la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS. Fecha: 29.09.2020

Fuente: Autoría propia.

Anexo 17 Entrevista ejecutada al Director de Servicios de la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS de Cartago Valle del Cauca.



Fecha: 01.10.2020 / Fuente: Autoría propia.

Anexo 18. Encuesta ejecutada al personal de la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS de Cartago Valle del Cauca.



Fecha: 01.10.2020 / Fuente: Autoría propia



Fecha: 08.10.2020 / Fuente: Autoría propia.



Fecha: 08.10.2020 / Fuente: Autoría propia.

Anexo 19. Encuesta ejecutada al sepulturero de la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS de Cartago Valle del Cauca.



Fecha: 08.10.2020 / Fuente: Autoría propia.



Anexo 20. Registro fotográfico de visita a competidores.



Visita realizada a la Funeraria Jardines del Renacer. Fecha: 16.11.2020. Autoría propia.





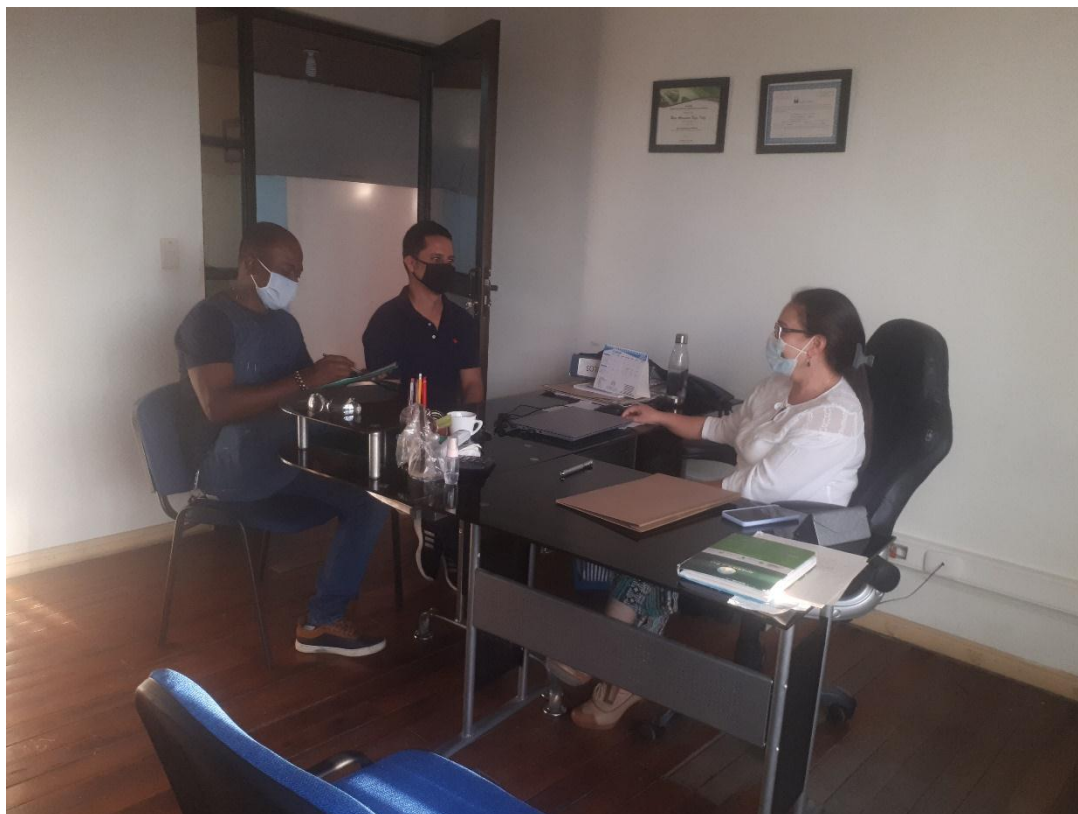
Visita realizada a la Funeraria Los Olivos Fecha: 23.11.2020. Autoría propia



Visita realizada a la Funeraria Inversiones y Planes de La Paz. Fecha: 24.11.2020. Autoría propia



visita realizada a la Funeraria Sacrosanto. Fecha: 24.11.2020. Autoría propia,

Anexo 21. Socialización con la Gerente de la empresa Funeraria Senderos de Paz SAS

Fecha: 19.02.2021 / Fuente: Autoría propia.