

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MONDRAGÓN
ÁLVAREZ Y CÍA. S. EN C.**

**SANDRA LILIANA OSORIO AGUIRRE
JENNY PATRICIA VARGAS VALENCIA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ-VALLE
2014**

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MONDRAGÓN
ÁLVAREZ Y CÍA. S. EN C.**

SANDRA LILIANA OSORIO AGUIRRE

JENNY PATRICIA VARGAS VALENCIA

**Trabajo de Grado en la modalidad de práctica empresarial para Optar
al Título de Contador Público**

MARÍA FERNANDA ARENAS MÉNDEZ

Contadora Pública

Tutor

UNIVERSIDAD DEL VALLE

CONTADURÍA PÚBLICA

TULUÁ-VALLE

2014

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Tuluá, Febrero de 2014

AGRADECIMIENTOS

La satisfactoria realización del presente trabajo se la quiero dedicar y agradecer en primer lugar a Dios, porque aún antes de mi nacimiento pensó en mi como persona y como profesional, y me ha dado el don de la vida, salud, conocimiento e inteligencia para poder llevar a cabo mis proyectos y me ha guiado de su mano para la culminación de esta etapa de mi vida. A Dios infinitas gracias porque me ha mostrado en su palabra los grandes planes que tiene para mí.

En segundo lugar, quiero dedicar este triunfo a mi familia, mis padres María Amilvia Valencia y Javier Antonio Vargas por su incondicional apoyo moral y monetario, porque sin su ayuda y sin su orientación no estaría aquí, a mi hermano David Vargas Valencia, porque ha sido mi mayor ejemplo de inteligencia, perseverancia y fortaleza, a mi prima hermana Valentina Martínez por ser mi apoyo incondicional en todo momento, a mi sobrino Jacobo Vargas Martínez, porque desde aquel 07 de Febrero de 2012 se convirtió en un motorcito más para mi vida y mis sueños, y por último, y no por ello menos importante, a mi ángel que está en el cielo, mi abuela María Carlota Márquez, porque siempre estuvo a mi lado y tuvo su confianza, amor y esperanzas puestas en mí, por demostrarme que no se necesita riquezas para ser un ejemplo de amor, fuerza, valentía, entrega, dedicación y fe en Dios, una gran mujer, mi tesoro y mi ejemplo a seguir.

En tercer lugar, quiero agradecerle a Julio Gabriel López, mi pareja, porque ha sido mi apoyo en todo momento, por su orientación, colaboración, atención, amor y compañía. Y a mi amiga Sandra Liliana Osorio, mi compañera de trabajo de grado por su amistad, su lealtad, su cariño y su dedicación.

A la Universidad del Valle muchas gracias por la enseñanza y los recursos brindados para tener una excelente educación profesional como Contadora Pública, a todos los docentes que hicieron parte de este proceso, en

especial a la profesora María Fernanda Arenas Méndez por su dedicación y valiosa orientación.

Y para terminar, muchos agradecimientos para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., la cual nos brindó su confianza y apoyo al permitirnos tomar su empresa para la realización de esta práctica empresarial. Por mi parte, doy gracias por el apoyo, la comprensión, la confianza y la ayuda del señor Diego Fernando Mondragón, Héctor Mondragón Jiménez, Graciela Álvarez Sánchez y Saulia Mondragón, directivos de la empresa, por convertirse en un impulso para la culminación de este trabajo.

Jenny Patricia Vargas Valencia

Con este trabajo culmina una etapa más de mi vida por la cual agradezco principalmente a Dios por ser Él dador de vida, conocimiento, sabiduría y fortaleza. Agradezco a mis padres por la vida y la educación que me han dado y su constante apoyo en cada momento.

Agradezco a la Universidad del Valle por la enseñanza y los recursos brindados para culminar esta carrera profesional, a los docentes que hicieron parte de este proceso, principalmente al profesor Jhonny Grajales y la profesora María Fernanda Arenas Méndez por su colaboración y dedicación.

Sandra Liliana Osorio Aguirre

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1. ANTECEDENTES.....	18
1.1.1. Categoría conceptual	18
1.1.2. Categoría de información aplicada	21
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	26
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	27
2. OBJETIVOS	29
2.1. OBJETIVO GENERAL	29
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	29
3. MARCOS DE REFERENCIA.....	30
3.1. MARCO TEÓRICO	30
3.2. MARCO CONTEXTUAL	33
3.3. MARCO LEGAL.....	34
4. METODOLOGÍA	36
4.1. TIPO DE ESTUDIO	36
4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	36
4.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	37

4.3.1. Fuentes Primarias:	37
4.3.2. Fuentes Secundarias:	37
4.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	38
4.5. FASES DE INVESTIGACIÓN	39
4.5.1. Realización acopio documental de Cuadro de Mando Integral para la elaboración y análisis del diagnóstico inicial de la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. como referente básico para la aplicación del CMI, así como del entorno interno y externo por medio del DOFA, a manera que arroje márgenes de competitividad y rentabilidad organizacional, dando cumplimiento a los dos primeros objetivos del trabajo de investigación.	39
4.5.2. Fijación de objetivo organizacional y objetivos estratégicos desde cada perspectiva del CMI.	40
4.5.3. Diseño del Mapa estratégico y elaboración del Tablero Comando para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. de Tuluá	40
5. CAPITULO I	42
5.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CMI: ORIGEN, PERSPECTIVAS, FASES Y APLICACIÓN	43
5.1.1. Definición y origen.....	43
5.1.2. Perspectivas de análisis	46
5.1.3. Fases y aplicación.....	57
5.2. EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	65
5.2.1. Objetivos del diagnóstico.....	66
5.2.2. Interrogantes del diagnóstico empresarial	67
5.2.3. Etapas del diagnóstico empresarial.....	68
5.2.4. Herramientas para diagnóstico interno y externo	71
5.3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	74
5.3.1. Objetivos de la planeación estratégica	76

5.3.2.	Interrogantes para la planeación estratégica.....	77
5.3.3.	Pasos para el proceso de planeación estratégica	78
5.3.4.	Perspectivas para la planeación estratégica.....	84
6.	CAPITULO II	86
6.1.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	86
6.1.1.	Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.	86
6.1.2.	Misión.....	86
6.1.3.	Visión	87
6.1.4.	Historia.....	87
6.1.5.	Portafolio de previsión exequial.....	90
6.2.	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	99
6.2.1.	Análisis externo.....	100
6.2.2.	Análisis Interno.....	137
7.	CAPITULO III	161
7.1.	OBJETIVO ORGANIZACIONAL	161
7.2.	OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS.....	161
7.2.1.	Perspectiva Financiera.....	161
7.2.2.	Perspectiva de Clientes.....	162
7.2.3.	Perspectiva de Procesos Internos	162
7.2.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	163
7.3.	MAPA ESTRATÉGICO	163
8.	CAPITULO IV	166
8.1.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	166
8.1.1.	Cuadro de Mando Integral Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.	168

8.1.2. Cuadro de Mando Integral Resultado Vs. Óptimo Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.....	177
8.1.3. Análisis de Aplicación del CMI	185
9. CONCLUSIONES.....	186
10. RECOMENDACIONES	188
11. BIBLIOGRAFÍA	190
12. CIBERGRAFÍA.....	192

INDICE DE FIGURAS

Pág.

FIGURA 1: COMPONENTES DEL DIAGNÓSTICO	68
FIGURA 2: PROCESO DE DIAGNÓSTICO	69
FIGURA 3: FUERZAS DE MERCADO DE PORTER	79
FIGURA 4: CUADRO DE MANDO INTEGRAL	82
FIGURA 5: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	89
FIGURA 6: VARIACIÓN % PIB SECTORIAL	103
FIGURA 7: DTF	104
FIGURA 8: MEDIOS DE PAGO (EN MILES DE MILLONES DE PESOS)	105
FIGURA 9: TASA DE CAMBIO NOMINAL DEL PESO COLOMBIANO	106
FIGURA 10: ÍNDICE DE LA TASA DE CAMBIO REAL DEL PESO COLOMBIANO	106
FIGURA 11: TASA DE CAMBIO REAL – BASE: 1994=100	107
FIGURA 12: PIB PER CÁPITA Y POBREZA	113
FIGURA 13: EMPLEO - DESEMPLEO	114
FIGURA 14: NATALIDAD - MORTALIDAD	117
FIGURA 15: FECUNDIDAD Y NATALIDAD. MUNICIPIO DE TULUÁ AÑO 2011	119
FIGURA 16: CAUSAS DE MORTALIDAD VIOLENTA MUNICIPIO DE TULUÁ 2011	120
FIGURA 17: CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL MUNICIPIO DE TULUÁ 2011	120
FIGURA 18: COMPORTAMIENTO DE LA MORTALIDAD POR GRUPOS DE EDAD Y SEXO MUNICIPIO DE TULUÁ AÑO 2011.....	121
FIGURA 19: CONFIANZA EN INSTITUCIONES.....	124
FIGURA 20: CONFIANZA EN ACTORES INTERNACIONALES.....	125
FIGURA 21: FRECUENCIA DE MONITOREO DE CONTAMINANTES PARA HORNOS CREMATORIOS.....	133
FIGURA 22: DISTRIBUCIÓN DE INVERSIÓN SOCIAL	134

INDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1: ÁMBITO ECONÓMICO	102
TABLA 2: ÁMBITO LEGAL	107
TABLA 3: ÁMBITO SOCIAL	122
TABLA 4: CONFIANZA- CONDICIONES DE INVERSIÓN	129
TABLA 5: SECTOR AMBIENTAL	135
TABLA 6: CONOCIMIENTO DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL	139
TABLA 7: CONOCIMIENTO DE HISTORIA EMPRESARIAL.....	140
TABLA 8: CONOCIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO	140
TABLA 9: RECEPCIÓN DE CAPACITACIÓN.....	141
TABLA 10: PERSONAL IDÓNEO	142
TABLA 11: ESTRUCTURA JERÁRQUICA CLARA.....	143
TABLA 12: CAPACITACIONES CONSTANTES	144
TABLA 13: GARANTÍAS E INCENTIVOS	145
TABLA 14: ÁREA COMERCIAL-GARANTÍAS E INCENTIVOS.....	146
TABLA 15: TECNOLOGÍA.....	147
TABLA 16: PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS	148
TABLA 17: FORTALEZAS	153
TABLA 18: MATRIZ DOFA	160
TABLA 21: MAPA ESTRATÉGICO MONDRAGÓN ÁLVAREZ Y CÍA. S. EN C.	165
TABLA 19: CUADRO DE MANDO INTEGRAL MONDRAGÓN ÁLVAREZ Y CÍA. S. EN C.	168
TABLA 20: CMI RESULTADOS VS. ÓPTIMO.....	177

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista realizada al Gerente de Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.

ANEXO 2: Entrevistas realizadas a Coordinadores de área de Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.

ANEXO 3: Entrevistas realizadas a todo el capital humano de Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.

INTRODUCCIÓN

En tiempos de Competitividad y globalización, el Cuadro de Mando Integral (CMI), como una herramienta de gestión, actualmente se ha convertido en una de las más utilizadas alrededor del mundo, al lograr optimizar los recursos organizacionales mediante planes estratégicos efectivos. Empresas de todo tipo han adoptado este modelo por su comprobada eficacia y excelentes resultados, y la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. no es la excepción, ya que esta herramienta facilita la traducción de las estrategias de la organización en objetivos concretos y enfocados al mejoramiento continuo de las mismas, analizando cada una de las perspectivas de acción que generan el re-direccionamiento institucional como lo son, la financiera, de clientes, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Esta herramienta de gestión es comúnmente utilizada en empresas de producción y comercialización, en este caso se aplica esta herramienta en una empresa prestadora de servicios, en la que el capital intelectual es de gran importancia. Por lo cual su implementación dentro de este tipo de empresas es vital en la actual era de la información, en la que la innovación y el control estratégico son la pauta para la competitividad; y al diseñar un CMI para Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. del Municipio de Tuluá, se hace un acercamiento a las empresas con objeto social diferente al tiempo que direcciona el trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales.

En la actualidad, Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. de Tuluá no cuenta con una herramienta de gestión administrativa que le permita tener datos concretos sobre las falencias que tiene la organización, pero no es desconocido por parte de sus directivos que hay aspectos y situaciones que se deben mejorar, como son las falencias en el área administrativa, comercial y de mercadeo. Por ello, con el diseño del CMI, la organización obtiene un sistema, que de aplicarse le permitirá enfocar su gestión y medir los resultados de una forma óptima y más acertada al mismo tiempo que se aplicarían las estrategias sugeridas para la consecución de los objetivos planteados por la organización, todo esto desde cuatro diferentes perspectivas teniendo en cuenta tanto los indicadores financieros como los no financieros.

Además, este modelo también constituye una importante herramienta de apoyo para la adecuada toma de decisiones, la gestión estratégica, la asignación de los recursos y el incremento de los niveles de eficiencia y eficacia en la organización.

A través de esta herramienta se analiza la situación actual de la organización, de su entorno interno y externo identificando y reconociendo sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, a través del análisis DOFA, lo cual permitirá realizar una planeación estratégica más sólida y consistente, logrando de ésta forma que la organización alcance las metas establecidas, acciones que contribuirán con el incremento de la competitividad y garantizando la sostenibilidad de la organización frente a las condiciones actuales de su entorno.

De acuerdo a lo anterior, para comenzar con el diseño de la herramienta Cuadro de Mando Integral para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., se da a conocer en el capítulo preliminar los antecedentes con relación a la herramienta gerencial, cómo ha sido su desarrollo y aplicabilidad, y de qué forma puede ser implementada a una compañía de servicios como lo es Mondragón Álvarez. Se determina el método de estudio a utilizar para la consecución de la información y el análisis de la misma. Posteriormente, el primer capítulo comprende la parte conceptual, definiendo de forma clara el origen y concepto del cuadro de mando integral, y términos que van de la mano con el mismo, como lo son el diagnóstico empresarial y la planeación estratégica, con el propósito de brindar al lector mayor entendimiento y claridad al momento de leer y analizar la presente práctica empresarial.

En el segundo capítulo se da a conocer la información básica de la empresa, donde se describen la misión y la visión para saber cómo desea la empresa ser vista por sus clientes en el presente, y cómo se proyecta a futuro, se narra una breve reseña histórica, y se incluye el portafolio de productos y servicios completo que la empresa brinda al mercado Vallecaucano. Dicha información es vital para el adecuado desarrollo de esta práctica empresarial, puesto que es esencial tener un amplio conocimiento del objeto social empresarial y cómo lleva a cabo sus actividades, con el propósito de detectar fácilmente las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que marcan la pauta para la compañía a la hora de competir a nivel Municipal y Nacional.

A partir del análisis interno y externo llevado a cabo en el diagnóstico empresarial, se enfoca el tercer capítulo a la adecuación de la misión y visión con el propósito de orientar a la empresa para que logre un mayor aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades, y contrarreste sus debilidades y amenazas concentrando sus capacidades y potencial en el crecimiento empresarial para llegar a ser una de las empresas más competitivas a nivel Nacional. Para esto, también se hace un replanteamiento de los objetivos organizacionales, y se dan a conocer objetivos específicos por cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral que podrán ser de mucha ayuda para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Finalmente, en el quinto capítulo se desarrollan el cuadro de mando integral para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., detallando por cada una de las perspectivas los objetivos estratégicos que se deben dar a conocer a todos los miembros de la organización con el propósito de cumplir a cabalidad con dichas metas, estableciendo indicadores tanto financieros como no financieros que permitan medir la eficiencia y cumplimiento de los mismos. Del desarrollo del CMI surge el mapa estratégico organizacional, el cual se lleva a cabo en el sexto capítulo, en el que se muestra de forma gráfica y clara la conexión entre los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas con los objetivos de las tres perspectivas restantes, mostrando la relación causa – efecto que puede tener la toma de decisiones de uno de los ámbitos empresariales en los otros.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

El presente trabajo de diseño de la herramienta de gestión cuadro de mando integral en una empresa del sector de servicios hizo necesaria una exhaustiva revisión de información documental o bibliográfica y fuentes diversas, la información encontrada se clasificó solo en dos categorías dependiendo la inclinación y objeto de la información, de las cuales se obtuvo:

1.1.1. Categoría conceptual

En esta categoría se seleccionaron los temas de influencia conceptual, que en forma gramática y descriptiva, exponen la elaboración y aplicación del cuadro de mando integral en una empresa de servicios, como es plasmado en la consultoría y capacitación avanzada de la Escuela de Gestión y economía de Lima-Perú, bajo **“EL BALANCED SCORECARD (BSC) Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA”**¹ en el que se indica que “No se puede gerenciar lo que no se puede medir” explicando que es por eso que el BSC traduce la visión y los objetivos en indicadores y mediciones del desempeño de la organización, proceso en el que se encuentra con dificultades como un insuficiente involucramiento gerencial en la gestión e implementación estratégica.

Este instrumento de capacitación es un fuerte aporte para el trabajo a realizar en el tema del Balanced scorecard desde el lineamiento de una monografía hasta la aplicación real del sistema en una organización, pues

¹ GALLEGOS, Armando. El balanced scorecard (BSC) y la gerencia estratégica. En: GERENS Escuela de Gestión y Economía [En línea] Septiembre de 2004. [citado diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.upch.edu.pe/dga/download/bsc.pdf>>

además de demostrar el porqué de la integración de las 4 perspectivas, esquematiza la formulación y posterior implementación del cuadro de mando integral.

De igual forma en el “**BALANCED SCORECARD**”² en sus “10 CONSIDERACIONES ACERCA DEL BSC”, indicando que el BSC en una simple definición es un “tablero de indicadores” siendo una herramienta gerencial por excelencia para fijar objetivos, diseñar estrategias y definir indicadores e índices bajo cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos, formación. Cada una de ellas define sus objetivos y los integra con estrategias de las tres restantes, es decir, se crea una sinergia, que se puede denominar Vector de estrategias.

Desde la perspectiva financiera se deben derivar las otras tres para efecto de implementación del tablero; el autor de este artículo considera que el orden debe iniciar desde abajo, o sea la perspectiva de aprendizaje, “qué necesitamos aprender para ser mejores en...?”, reconociendo los focos de aprendizaje, se desarrollan capacidades y tecnología, y se incrementa la productividad de los empleados, ya en un proceso interno, se minimizan problemas, se desarrollan nuevos productos todo enfocado en la satisfacción del cliente.

Se conoce claramente la definición conceptual del CMI, pero se debe tener presente que esta herramienta como cualquier otra práctica gerencial se encuentra sujeta a diferentes perspectivas y cambios, lo cual se puede apreciar en el artículo titulado “**PRÁCTICAS GERENCIALES ASOCIADAS A LA EVOLUCIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**”³, donde se afirma que los cambios que ha producido la globalización comercial desde los años setenta en cuanto a tecnología, aspectos sociales, culturales, políticos y de entorno, han obligado a las empresas a volverse dinámicas en cuanto a competitividad dejando atrás la contabilidad de gestión tradicional, impulsando a las entidades a preocuparse mucho más por temas como lo son la estrategia, la innovación,

² BEDOYA, Jaime. BALANCED SCORECARD-10 Consideraciones acerca del BSC. En: Revista virtual degerencie.com [En línea], Julio de 2009. [citado diciembre de 2013]. Disponible en: <[http://www.degerencia.com/articulo/10 consideraciones acerca del bsc](http://www.degerencia.com/articulo/10%20consideraciones%20acerca%20del%20bsc)>.

³ IBAÑEZ, Neyda; CASTILLO, Rubén; NUÑEZ, Alfredo; CHAVEZ, Zulay. Prácticas Gerenciales Asociadas a la Evolución de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica [En línea], Julio – Octubre de 2010. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/782/78216323007.pdf>>

la satisfacción del cliente, la calidad, la flexibilidad, la producción justo a tiempo, la productividad, el ingreso y permanencia en el mercado, recalcando lo indispensable que es hoy en día convertir la visión, misión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos que den a todos los miembros de la organización un conocimiento claro de las metas y pautas de acción.

Este artículo es útil para la realización de este trabajo, debido a que permite conocer que el CMI no es una camisa de fuerza⁴ que ata a quien lo aplica a las cuatro perspectivas base, sino que a partir de éstas, se realiza una reinterpretación, ampliación y en ocasiones muy particulares sustituciones, a causa de que éstas deben adaptarse a las situaciones, circunstancias, empresa y entorno en las cuales son aplicadas.

Por otro lado, cuando los empresarios se dan cuenta de la importancia que tienen las prácticas gerenciales en sus organizaciones, dan al recurso humano igual importancia que al capital productivo necesario para poder cumplir con todas las metas propuestas. A esto hace referencia el artículo titulado **“CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) COMO HERRAMIENTA PARA IDENTIFICAR EL COMPORTAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO”**⁵; en el cual se recalca que en la actualidad las prácticas gerenciales buscan mostrarle al empresario que es vital tomar en cuenta el esfuerzo físico, capacidades y habilidades del personal, ya que cuando la organización satisface las necesidades de su capital humano puede obtener muchos beneficios, los cuales son determinantes para lograr competitividad.

Este artículo contribuye a los propósitos de la investigación ya que sirve de guía tanto para el empresario como para todos aquellos que se encaminen a aplicar nuevas prácticas gerenciales en cualquier tipo de empresa, mostrando la incidencia de la escasa atención al capital humano, lo cual se puede ver reflejado en la falta de productividad y competitividad de un ente.

⁴ KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cuadro de mando integral (the balanced scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002. p. 71.

⁵ TERÁN, Omar; SÁNCHEZ, Idalia; RUÍZ, Martha. Cuadro de Mando Integral (CMI) como Herramienta para Identificar el Comportamiento del Capital Humano. En: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica [En línea], Julio – Octubre de 2010. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/737/73722545010.pdf>>

En “**LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL BALANCED SCORECARD**”⁶, se hace un recuento histórico de los acontecimientos económicos que han impactado a las empresas modernas, como es el resultar inmersas en un proceso de globalización y el pretender disminuir la brecha entre las compañías económicas y tecnológicas más avanzadas de las que no lo son, indicando que toda dirección empresarial requiere contar con un análisis exhaustivo de fortalezas y debilidades, no sólo en el nivel interno sino también factores del entorno externo, cuya acción finalmente afecta los resultados económicos de la organización.

Este artículo al igual que los demás encontrados con inclinación académica enfoca el tema en la vinculación de las estrategias, con la misión y visión de la organización, posterior a un análisis del entorno interno y externo en fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y aporta la guía de la implementación del BSC sin entrar a aplicarlo propiamente, detallando cada una de las perspectivas, siendo relativamente útil para la elaboración del Cuadro de Mando Integral para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. de Tuluá en el Sector Previsión exequial.

1.1.2. Categoría de información aplicada

En esta se toman los temas que tengan como objeto llegar a ser implementados en una organización, teniendo un enfoque más práctico, donde se encuentran temas de estudio como la “**CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO**”⁷, en el que se enfatiza que el CMI es “una herramienta de gestión muy utilizada alrededor del mundo en empresas de todo tipo, y que su implementación dentro de las cooperativas

⁶ LÓPEZ, Ernesto; ROJAS, Lucio; TORRES, Ana. La importancia estratégica del cuadro de mando integral en la gestión empresarial (Balanced Scorecard) En: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica [En línea], Julio – Octubre de 2010. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/737/73722545010.pdf>>

⁷ CORTÉS, María; GAVIRIA, Ana. Creación del Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda. Monografía Contaduría Pública. Cali: Universidad del Valle, facultad de ciencias de la administración programa académico de contaduría pública, 2011 [En línea]. Disponible en: <<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/4087/4/CB-0461361.pdf>>

es realmente una nueva práctica, logrando proporcionar una guía para alcanzar el éxito y sostenibilidad en el futuro”.

Este trabajo enfoca la implementación del cuadro de Mando Integral en una Cooperativa, dando una pauta para la implementación a partir de un análisis de la situación actual de la organización, de su entorno interno y externo “DOFA”, permitiendo realizar una planeación estratégica más sólida y consistente gracias a un mayor conocimiento del mercado y sus competidores; se aclara que los resultados negativos como producto inicial del cuadro de mando no quiere decir que la organización no esté llevando a cabo la gestión, sino que los indicadores aún no se han implementado a cabalidad.

Así como también se explica en el trabajo de investigación e implementación en una CTA, denominado **“GESTIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN GESTIONAR COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO”**⁸, esta metodología de gestión estratégica se basa en indicadores tanto financieros como no financieros, con el fin de poder apreciar la relación causa-efecto entre objetivos y estrategias, y los resultados finales alcanzados por la organización. Aplicado al sector cooperativo, busca fortalecer la competitividad y mejorar el impacto de las CTA's en la sociedad; puesto que este tipo de cooperativas deben aprender a identificar oportunidades y estrategias para dar un valor agregado a sus clientes y asociados, teniendo en cuenta el incremento de la competencia global y las exigencias del entorno.

Esta implementación del Balanced Scorecard en Gestionar Cooperativa de trabajo asociado, es de gran utilidad ya que permite recordar que esta metodología no busca imponer acciones a la parte directiva de las empresas, sino motivar el compromiso y participación de todos en el logro de la estrategia. Y en cuanto al desarrollo de trabajos de grados relacionados con este tema, esta monografía es muy útil porque se presta como guía de pautas en cuanto a información y pasos a seguir para el desarrollo de un buen trabajo relacionado con dicho tema.

⁸ MONTROYA, César. Gestión estratégica mediante la Implementación del Balanced Scorecard en Gestionar Cooperativa de Trabajo Asociado. En: Scielo.org [En línea], Junio de 2010, [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082011000200003&script=sci_arttext>.

En el artículo **“CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA GESTIÓN BIBLIOTECARIA: PAUTAS PARA UNA APLICACIÓN”**⁹, se exponen aspectos relacionados con el control estratégico de gestión en unidades de Información por medio de la herramienta Cuadro de Mando Integral, que busca dar a conocer por medio de estas pautas de aplicación cómo se puede mejorar la calidad de los servicios de información y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios obteniendo un mejoramiento del nivel de la gestión bibliotecaria y este interés de los usuarios generará valor agregado; en suma, plantea que para tener éxito en el desempeño para con los usuarios no debería actuarse improvisadamente, sino más bien anticiparse a los hechos.

Este artículo es de gran importancia para el desarrollo monográfico ya que es sobre la aplicación del BSC en una entidad prestadora del servicio bibliotecario y educativo, inclinación de servicio similar a la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. de Tuluá en el Sector Previsión exequial, que está en la búsqueda del mejoramiento procedimental y satisfacción del cliente.

El CMI en su evolución ha pasado de ser un instrumento de medición, un proceso gerencial y un sistema para gestionar la estrategia, hasta llegar a ser útil para aplicarlo en diversas entidades. Para entender la capacidad que tiene el CMI para adaptarse al tipo de empresa y entorno al cual se enfrenta es de gran utilidad citar un artículo titulado **“UNA APROXIMACIÓN A LAS IMPLICACIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO”**¹⁰, donde se afirma que el CMI es un modelo de gestión estratégica, que ayuda a las organizaciones a alcanzar la excelencia a través del éxito en el logro de sus metas.

⁹ MUÑOZ, Edith. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para La Gestión Bibliotecaria. En: Pautas para una Aplicación [En línea], Mayo de 2009, [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2009000200005&script=sci_arttext>.

¹⁰ BASTIDAS, Eunice L.; RIPOLL, Vicente. Una Aproximación a las Implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. En: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica [En línea], Diciembre de 2003. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88061103>>

El elemento fundamental de un CMI bien estructurado, es la estrategia elegida gracias a la experiencia, la observación y opinión, enfocándose en objeto social de la organización. El CMI no es un modelo estático, puesto que busca monitorear la planificación, los procesos de dirección y variables críticas claves para una administración eficaz, mejorando constantemente la aplicación de sus estrategias.

Este artículo es un ejemplo de aplicación del CMI a las instituciones públicas, en las cuales tienen gran importancia el cumplimiento de las normas, es por ellos que este tipo de empresas requieren un modelo multidimensional, que permita manejar conflictos de intereses de sus diversos stakeholders y la capacidad de crear valor para satisfacer las necesidades y aspiraciones de todos ellos. Los directivos de este tipo de instituciones deben tomar ventaja de esa complejidad que radica en la diversidad de usuarios e intereses, para proponer un equilibrio entre estos requerimientos y traducirlos en objetivos estratégicos.

La empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., a pesar de ser una entidad con ánimo de lucro, tiene un enfoque social al igual que las entidades públicas, ya que a la hora de ofrecer y prestar sus servicios debe realizarlo con mucho tacto por la situación que enfrentan muchos al acudir a los servicios de este tipo de entidad.

Para tener mejor referencia de la flexibilidad con la que cuenta el CMI se citará un artículo titulado **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y EL CUADRO DE MANDO EN LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS”¹¹**, en el cual se enfoca el CMI en las empresas no lucrativas debido a la importancia que han adquirido éstas en la actualidad y la necesidad que tienen éstas entidades de demostrar transparencia y eficacia en la gestión de sus agentes internos y externos.

La complejidad en la medición de la buena gestión de las entidades sin ánimo de lucro es que estas no se pueden hallar en cifras monetarias en un Estado de Resultados, puesto que un valor elevado en estos estados financieros solo demuestra que el ente no está prestando todas las

¹¹ GONZÁLEZ, María; CAÑADAS, Encarnación. Los Indicadores de Gestión y el Cuadro de Mando en las Entidades No Lucrativas [En línea], Septiembre de 2008. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412307009>>

actividades que podría llevar a cabo. Se debe tener claridad que el enfoque de las entidades sin ánimo de lucro no es obtener beneficios económicos para ser repartidos entre socios, sino que su finalidad es subsanar necesidades sociales de la comunidad, lo cual debe estar registrado en los estatutos, misión y visión de este tipo de entidades; es por estos motivos que el éxito de la gestión en estas entidades debe medirse por la eficacia y eficiencia de la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.

Este artículo es de utilidad para este trabajo de grado para poder observar los diversos enfoques que puede tomar el cuadro de mando integral dependiendo de la empresa en la cual se aplique, se podría pensar que esta es una herramienta que solo permite determinar productividad y competitividad en las entidades que generen algún beneficio monetario, pero no es así, esta es una herramienta que permite evaluar también el desempeño de una entidad midiendo su eficiencia y eficacia a la hora de promover sus actividades e invertir todos sus recursos para los fines previstos.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Debido al constante crecimiento generado en los últimos tiempos en cuanto a la industria y el mercado, las empresas se han visto en la necesidad de implementar nuevas herramientas de control de gestión, es por esto que en cuanto a aspectos personales que justifican el presente trabajo, está la importancia que tiene el estudio y la investigación de estos temas por parte de los futuros profesionales del área contable y administrativa, puestos que los empresarios hoy en día no buscan profesionales que se enfoquen en la aplicación técnica de sus conocimientos, sino investigadores que se encarguen de darle a conocer los pro y los contra de las situaciones que se presenten a nivel empresarial con base en un análisis profundo de la situación, con el fin de que estas apreciaciones sean útiles para llevar a cabo procesos de toma de decisiones oportunos y eficientes.

En cuanto a aspectos académicos, se ha realizado la investigación de esta importante herramienta, con el fin de lograr un mayor conocimiento y entendimiento de lo que es el diseño de un Cuadro de Mando Integral, a qué tipos de empresas se puede aplicar y con qué fin; y se ha buscado plantear el CMI como una práctica empresarial en Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., con el propósito de realizar el presente trabajo de grado buscando cumplir con los requerimientos necesarios para la obtención del título de contador público.

La empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. dirigida empíricamente por sus administradores informa que no cuenta con una herramienta de gestión y que en virtud de ello las operaciones organizacionales y la toma de decisiones presentan evidentes debilidades. Por lo tanto, se creó la necesidad de la realización del diseño de un Cuadro de Mando Integral en dicha empresa, puesto que determinando claramente los cuellos de botella por medio de la realización de un diagnóstico inicial, se evita el desvío en el camino hacia la consecución de sus metas y combatir considerablemente las falencias en busca de alcanzar mayor cobertura, claridad y orden en las labores empresariales.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Compañía Mondragón Álvarez & Cía. S. en C. nace de un proyecto familiar de creación de empresa, sin capacitación profesional previa de sus integrantes o mentores, situación que a pesar del tiempo no ha cambiado, según información expresa de sus administradores, quienes se han posicionado de igual manera en forma empírica. Es por ello y entre otras situaciones, que la falta de capacitación, el empirismo administrativo y la múltiple competencia municipal, en términos de funerales y compañías de planes de previsión exequial en Tuluá, que es recomendable que en el nivel administrativo de la Compañía Mondragón Álvarez & Cía. S. en C., se reestructuren los lineamientos estratégicos y objetivos buscados por estos, a la vez que se sugiera capacitación al personal de la institución de forma que se evidencie el valor agregado relacionado con la competencia.

Como parte del propósito de estudio en la Compañía Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. se tomó la decisión de plantear un diseño de Cuadro de Mando Integral, con el fin de brindar a dicha entidad una amplia orientación en cuanto al adecuado planteamiento de su misión, visión, objetivos y estrategias que le puedan permitir alcanzar las metas propuestas, logrando ofrecer un excelente servicio a sus usuarios, tener las herramientas suficientes para hacer frente a la competencia, sin verse en la necesidad de imponer altos precios o en su defecto generar una competencia desleal, sino con calidad y atención humana.

Uno de los problemas que incentivó dicho planteamiento según la información inicial por parte de la administración de la organización, es el decaimiento del área comercial, encargada de ofrecer los planes de previsión exequial en el Municipio de Tuluá y los municipios y corregimientos aledaños, dicho estancamiento se debe a la constante rotación de los ejecutivos de ventas en los últimos años a raíz del no cumplimiento de las metas establecidas y a la falta de garantías e incentivos para este personal; por otro lado, la aparente falta de orden y

seguridad en el recaudo y registro de los pagos de cuotas y planes colectivos de previsión.

Estas áreas según los dueños y a la vez administradores de la compañía, se ha convertido en causas de paralización para la empresa, debido a que ha sido mayor el tiempo y recursos que ha tenido que invertir la empresa en la contratación y capacitación del personal contratado para el cumplimiento de dichas funciones, y no se ha logrado que permanezcan en la empresa un periodo de tiempo considerable en el cual se puedan ver resultados significativos en los márgenes de ventas y rentabilidad. Por lo anterior, se buscó realizar un análisis empresarial, pretendiendo obtener información razonable sobre cómo diseñar propuestas administrativas que pudieran solucionar las falencias encontradas en el diagnóstico empresarial.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un cuadro de mando integral para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. de Tuluá.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Describir y conceptualizar el origen de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral, el diagnóstico empresarial y la planeación empresarial, y su aplicación en una organización.
- ✓ Realizar y analizar un diagnóstico del entorno interno y externo de la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. por medio del DOFA, a manera que arroje márgenes de competitividad y rentabilidad organizacional.
- ✓ Fijar objetivo organizacional y objetivos estratégicos desde cada perspectiva y diseñar el Mapa estratégico para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.
- ✓ Elaborar Tablero Comando para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1. MARCO TEÓRICO

El proceso de mejora continua ligado a una gestión estratégica efectiva, es el tema actual que en términos de competitividad e innovación, busca una empresa obtener estabilidad en el mercado y mejores rendimientos a los obtenidos antes, a manera que reduce procesos ociosos, perfecciona los existentes y disminuye o elimina re-procesos, es por ello que facilitando la comprensión y un mayor acercamiento con la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI), que como se ha dicho es la herramienta de gestión efectiva para la consecución de estos objetivos, se denotan algunos términos clave en el desarrollo del trabajo.

Cuadro de Mando Integral:

El término Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral surge de los autores Robert Kaplan y David Norton, esta herramienta administrativa, muy utilizada actualmente, es un sistema que permite estudiar el desempeño de una empresa sin enfocarse exclusivamente en los aspectos financieros y da a los gerentes un enfoque global empresarial.

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.” ¹²

Empresa:

Este término se refiere a una organización que lleva a cabo actividades de carácter económico y comercial con el fin de obtener lucro por medio de la satisfacción de necesidades de bienes y servicios a un mercado específico.

¹² KAPLAN, Robert; NORTON, David. “The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action”. Harvard Business School Press, Boston, 1996. 25.p.

Según análisis de Simón Andrade, este concepto se puede tomar también como, "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios", tal como lo define Simón Andrade en su libro "Diccionario de Economía".¹³

Planeación Estratégica:

Cuando se habla de planeación estratégica se hace referencia a la planeación realizada en la organización en el nivel institucional, en donde los dirigentes en ese nivel cumplen con la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles del ambiente o entorno.

La planeación estratégica según Goodstein, "es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo".¹⁴

Herramienta de gestión:

Son técnicas, aplicaciones, controles y sistemas que se emplean en todo tipo de empresa en cuanto a dirección y administración con el fin de obtener mejoramiento en los procesos y adquisición de datos de forma real y veraz para la toma de decisiones.

Diagnóstico Empresarial:

En términos generales, un diagnóstico empresarial es una herramienta útil y sencilla cuyo fin es la situación actual de una organización y los problemas que interfieren en el crecimiento, desarrollo y sobrevivencia del ente.

¹³ ANDRADE, Simón. "DICCIONARIO DE FINANZAS ECONOMIA Y CONTABILIDAD". 1ª Ed. Editorial y Librería Lucero. Lima. 1996. 47. p.

¹⁴ GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy M; PFEIFFER, J. William. "Planeación Estratégica Aplicada". Traducido por MAGALI BERNAL OSORIO. Editorial MC. Graw Hill Interamericana, S.A. 1998. 77. p.

Diagnóstico Empresarial es definido por Ángel María Fierro, como “un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y comercio, que permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el devenir de la organización”¹⁵.

Competitividad:

Competitividad es la medida en que una empresa tiene la habilidad de producir y comercializar bienes y servicios de calidad, logrando posicionarlo en el mercado de forma exitosa alcanzando bajos costos de producción, exequibles precios y buena rentabilidad.

Análisis DOFA:

Cuyas iniciales corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, es definido por H. Igor Ansoff, como “una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación y estrategia en las organizaciones. El estudio de estos factores permitirá que la persona defina con claridad las diferentes actividades y por lo tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planeados”¹⁶.

El objetivo de esta herramienta de gestión es mostrarle a los directivos empresariales que es de suma importancia un análisis exhaustivo tanto del entorno interno como externo de la organización, para tener pleno conocimiento de las ventajas y desventajas de los proyectos que se desean emprender.

Gestión:

Este término se refiere a la capacidad que tienen algunos directivos de lograr una mayor supervivencia y proyección a largo plazo por medio de la

¹⁵ FIERRO, Ángel. “Diagnóstico Empresarial: Un Enfoque para el Análisis Financiero Integral”. 1era. Edición. Editorial ECOE EDICIONES. 2006. 69. p.

¹⁶ ANSOFF, Igor H. Corporate Strategy: an Analytic Approach for Growth and Expansion. Mc Graw Hill. New York: 1965. 98. p.

orientación y el uso de adecuadas estrategias de control y mercado. También se entiende por gestión “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de los objetivos previamente establecidos”¹⁷.

3.2. MARCO CONTEXTUAL

En la actualidad, las empresas dedicadas a brindar los servicios de previsión exequial han entrado en gran apogeo, puesto que la gente se ha concientizado que así como la enfermedad llega en los momentos menos esperados, la muerte es otra de esas circunstancias que se da sin avisar para tener una precaución de ahorro y preparación en lo referente a parte económica.

De prestar este tipo de servicios se encarga la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., la cual está ubicada en la ciudad de Tuluá, en el Departamento del Valle del Cauca, que por su centralidad y dinamismo económico, atrae tanto turistas como inversionistas y migrantes de otras regiones al Municipio, lo que lo hace un foco estratégico para implementar planes de previsión exequial, tanto por la incertidumbre de tiempo de vida, bien sea frente a situaciones desafortunadas de forma natural o aún peores, las que son debido a los índices de inseguridad y violencia que se manejan en el Municipio, como se puede apreciar en los datos dados a conocer por el DANE en el documento expedido por la Alcaldía Municipal de Tuluá del Plan Territorial de Salud 2012 – 2015¹⁸, en el cual se da a conocer que durante el año 2011 por cada 100.000 habitantes el 17,36% de los fallecimientos fueron a causa de homicidios.

Por más de 42 años de servicio, Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., es la empresa con mayor trayectoria en el sector funerario en la región, sirviendo

¹⁷ BELTRÁN, Jesús Mauricio. “Indicadores de Gestión: Herramienta para lograr la competitividad”. 2da Edición. 3R Editores. 2000. 36. p.

¹⁸ ALCALDÍA MUNICIPAL DE TULUA. Plan Territorial de Salud 2012 – 2015 Tuluá En: Sitio Oficial Alcaldía Municipal de Tuluá [En línea], Julio de 2012 [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://tulua.gov.co/planes.shtml?apc=p111--&x=1512790>>

a la comunidad con eficiencia y sentido humano, proyectándose a nivel nacional con la solidez y el respaldo de la Corporación Nacional de Funerarias “Remanso” con más de 230 sedes en todo el territorio nacional.

La Misión de Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. es ser una entidad de carácter humano, comprometida con sus clientes para brindarles un acompañamiento personalizado y así ofrecer diferentes alternativas y soluciones exequiales; contando con un excelente talento humano que busca dar buen servicio, mediante el desarrollo de productos con la más alta calidad y seriedad. Adicionalmente, la empresa cuenta con una sólida estructura administrativa que trabaja con honestidad, claridad, responsabilidad y comprometida totalmente con sus usuarios.

La Visión de Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. es proyectarse hacia futuro como la más competitiva de las empresas prestadoras de servicios funerarios; ofreciendo una mayor cobertura a nivel nacional. Los usuarios de dicha empresa, siempre han sido, son y serán su objetivo principal, por ello está comprometida a brindarles el más alto nivel de calidad, con una verdadera solución exequial, confiable y actualizada, y de esta forma convertirse en la mejor elección.

El CMI busca llevarse a cabo en Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. en su parte de Previsión Exequial debido a que la competencia actualmente en esta área del mercado ha incrementado considerablemente en cuando al mejoramiento de los planes que se ofrecen, mercadeo y precio, es por ello que este se ha convertido en el momento justo para aplicar a la empresa todos los análisis que acarrearán el desarrollo de una esta herramienta de gestión, como lo es el CMI, ya que adicional al mejoramiento de los procesos internos, este instrumento busca dar a conocer a las directivas de la empresa todas las oportunidades y amenazas con que cuenta tanto de forma interna como externa para responder de forma rápida y eficiente a los cambios que manifieste el mercado.

3.3. MARCO LEGAL

Las funerarias por su naturaleza comercial se encuentran vigiladas por la Superintendencia de Industria y Comercio, quien rige todas sus actividades de venta de servicios de previsión exequial.

Es así como por medio del decreto 3466 de 1982 o Estatuto de Protección al Consumidor, hace que los proveedores de bienes y servicios cumplan a los consumidores por la calidad e idoneidad de los productos o servicios que proveen o expenden. Además ejerce control sobre aspectos como: control de precios, garantías, legalidad de las empresas, protección al consumidor, responsabilidad de empresas en quiebra, preservación y custodia de bienes.

Es importante traer a colación la reforma financiera que especificó de una manera contundente las funciones y servicios de los servicios prestados por las funerarias en Colombia (Ley 795 del 15 de enero de 2003), donde se manifiesta contundentemente que no constituye actividad aseguradora los servicios funerarios, cualquiera sea su modalidad de contratación y pago, mediante los cuales una persona, o un grupo determinado de personas, adquiere el derecho de recibir en especie unos servicios de tipo exequial, cancelando oportunamente las cuotas fijadas con antelación.

Es pertinente aclarar en cuanto a la figura contractual que se maneja en la prestación de estos servicios, que la legislación Colombiana es clara al mencionar que los contratos son leyes para las partes, pero el mismo legislador con base en diferentes circunstancias presentadas en este tipo de servicios, se ha dado a la tarea de realizar las restricciones y controles pertinentes de una manera relativamente reciente, esto es el año 2003, teniendo como premisa que el tema funerario por su naturaleza misma coexiste con la vida humana.

Si bien es cierto que el derecho a la vida digna es un derecho fundamental consagrado en nuestra carta magna y en la declaración internacional de Derechos Humanos, también debería ser por ende el derecho a unas exequias dignas.

4. METODOLOGÍA

4.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio implementó para el diseño del CMI para Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., es el descriptivo. Puesto que a partir de la observación e investigación se llevó a cabo la descripción, análisis e interpretación de la situación actual de la empresa, y los diversos problemas que podrían ser tratados por medio de esta herramienta.

El estudio descriptivo fue útil para la medición y evaluación de diversos aspectos, dimensiones o componentes de la empresa, por medio de la obtención, organización e interpretación de datos adquiridos de las personas directamente implicadas en las actividades empresariales, lo cual permitió extraer las características más relevantes en lo referente a procesos y funcionamiento de la empresa, logrando un claro entendimiento del funcionamiento empresarial, alcanzando un adecuado planteamiento de la herramienta de gestión y la realización de las correcciones pertinentes de forma acertada y confiable.

4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del CMI para Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. se utilizó el método de investigación inductivo, el cual consiste en partir de observaciones de hechos particulares que enmarcan el problema para llegar a conclusiones que se pueden aplicar a situaciones similares observadas.

Se implementa el método inductivo puesto que este permite realizar un análisis cualitativo, profundizando en las opiniones y experiencias de las personas que están directamente involucradas, es decir, se busca no fundamentar el estudio en especulaciones teóricas, sino en interpretación y definición de la realidad a partir de la observación y la obtención de datos.

4.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

4.3.1. Fuentes Primarias:

Esta es la información obtenida de forma oral y escrita que se compilan directamente, con la utilización de los medios como lo son la observación, las entrevistas y las encuestas que se llevaron a cabo al personal de la empresa que está relacionado con las áreas que se evaluaron, enfocando mayor atención en aquellos que tienen un mayor entendimiento y experiencia en las funciones que hacen parte de los departamentos que significan cuellos de botella para la entidad.

4.3.2. Fuentes Secundarias:

Esta se refiere a la información obtenida sobre el tema central que es CMI, y los relacionados con el mismo, de diversos autores y fuentes bibliográficas, como lo son libros, monografías, investigaciones, tesis, revistas y páginas web. Los principales autores que se consultaron son Norton y Kaplan por ser quienes dieron origen a dicha herramienta de gestión, y demás material relacionado con el tema.

Estos datos se obtuvieron por medio de la biblioteca presencial y virtual de la Universidad del Valle sede Tuluá, sus regionales y sede principal en la ciudad de Cali, y fuentes informativas suministradas por el personal directivo de la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., lo cual fue de vital importancia para conocer más a fondo sobre la actividad que desempeña la empresa, recurriendo a orígenes confiables de información como lo son los fundadores de dicha empresa y material valioso que planteó lo relacionado al servicio exequial y de previsión en sí.

4.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de la presente práctica empresarial es el diseño del CMI para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. Para lo cual se implementaron procesos que permitieron la obtención de la información necesaria para llegar a la meta establecida.

Primeramente se recurrió a las fuentes secundarias que fueron establecidas anteriormente, con el fin de obtener fuertes bases conceptuales en cuanto a lo referente a CMI y los temas relacionados con el mismo, buscando que esta información sirva de guía en el camino de investigación. Para ir más a fondo, ya involucrándose en conocimiento específico del sector en el cual se centra la empresa objeto de investigación, se realizaron estudios con el fin de obtener un diagnóstico, tanto interno como externo de la organización, aplicando un análisis DOFA, donde se aprecia el estado actual del ente con relación a su funcionamiento interno (fortalezas y debilidades), y su entorno (oportunidades y amenazas).

De la empresa se realizó una breve reseña histórica, objeto social, misión, visión, políticas, áreas y procesos involucrados en el estudio, y se fortaleció dicha información implementando las fuentes primarias de metodología, como las encuestas al talento humano con el cual cuenta la empresa en dichas áreas que significan para la entidad “cuellos de botella”, con el propósito de obtener datos confiables y actualizados.

4.5. FASES DE INVESTIGACIÓN

Como se ha dicho en el presente trabajo, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que implica hacer una re-estructuración planificada de los objetivos estratégicos de la empresa y los planes para conseguirlos, por ello fue necesario para el diseño de un CMI para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., la realización descriptiva, consecuente y coherente de un análisis durante el proceso de elaboración aplicando las siguientes fases de elaboración:

4.5.1. Realización acopio documental de Cuadro de Mando Integral para la elaboración y análisis del diagnóstico inicial de la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. como referente básico para la aplicación del CMI, así como del entorno interno y externo por medio del DOFA, a manera que arroje márgenes de competitividad y rentabilidad organizacional, dando cumplimiento a los dos primeros objetivos del trabajo de investigación.

Tal como lo plantea Norton y Kaplan¹⁹, la primera fase para la elaboración de un CMI, es hacer un reconocimiento detallado de la situación en la que se encuentra la empresa, revisando misión, visión, principios corporativos, valores y la estrategia de la organización, cuales son los focos de mayor atención y que se deben mejorar con base a un análisis tanto interno como externo, de los entornos de la organización, buscando márgenes de competitividad y rentabilidad, permitiendo dar pautas para un mejoramiento de la estructura y planificación organizacional.

¹⁹ NORTON,David; KAPLAN,Robert. Cuadro de mando integral (the balanced scorecard). Medición y gestión en el área de la información. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. 14 p.

4.5.2. Fijación de objetivo organizacional y objetivos estratégicos desde cada perspectiva del CMI.

Consecuentemente en el proceso de control y re-estructuración, derivado del diagnóstico inicial y del análisis de los entornos, se utilizan las pautas arrojadas para el mejoramiento, se detalla cada ámbito a evaluar y a desempeñarse la empresa, fijando objetivos por cada uno de ellos y metas a lograr, dejando en esta segunda fase los lineamientos fijos sobre los cuales debe marchar el rumbo de la organización. La elección de ámbitos o perspectivas para el CMI se basó, en definitiva, tal como lo indica Niven “...en aquello que es necesario para contar la historia de la estrategia y crear una ventaja competitiva para la empresa”²⁰...en síntesis “Captar las partes interesadas claves que contribuyen al éxito es fundamental para el CMI”, para ello fue necesario pensar en cada una de las estrategias que se implementaron y los métodos para obtener la información necesaria de las diferentes fuentes a utilizadas.

4.5.3. Diseño del Mapa estratégico y elaboración del Tablero Comando para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. de Tuluá

La tercera fase en la elaboración del CMI, fue el diseño de un mapa estratégico, el cual es el paso siguiente a la fijación de objetivos y delimitación de metas, este mapa es una estructura lógica y comprensible utilizada para describir la estrategia. Es la representación visual de la estrategia, que permite visualizar cómo se integran y combinan los objetivos establecidos en las cuatro perspectivas para mostrar cómo se lleva a cabo la estrategia establecida por la organización. El mapa estratégico muestra la forma en que la organización crea valor. Permite sintetizar en una sola hoja cómo se alcanzarán los objetivos, considerando la Misión, visión, valores corporativos y estrategia organizacional, cada uno ya con sus adecuaciones pertinentes.

²⁰ NIVEN, Paul. El cuadro de mando integral paso a paso. Desarrollo de objetivos y medidas de los resultados. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003. 138 p.

Derivado del mapa estratégico se elaboró el Tablero Comando, que es el plan de acción definido para la ejecución del CMI, con sus respectivos responsables, los cuales se establecieron por áreas de trabajo o departamentos administrativos, asignándoles objetivos particulares que contribuyan al objetivo general de la organización.

5. CAPITULO I

Para una mayor comprensión del presente escrito, nos permitimos soportar el primer capítulo, donde se condensa la parte conceptual que soporta el desarrollo de la investigación para el diseño de un cuadro de mando integral para Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., con el fin de evitar distracciones conceptuales al momento de la ejecución consecuente del cuadro de mando integral como propósito estratégico organizacional para la empresa.

Se hacen especificaciones y profundizaciones temáticas en relación con los orígenes, posteriores modificaciones al modelo inicialmente propuesto de Cuadro de Mando Integral por los mentores Kaplan y Norton y sus diversas aplicaciones en todo tipo de empresas en lo transcurrido desde sus inicios, toda vez que sus perspectivas se facilitan para adaptarse a las características y situación de la empresa en la cual se va a llevar a cabo la implementación del diseño, con la posibilidad de ser replanteadas y mejoradas en función de los cambios a los que están sometidas dichas organizaciones al encontrarse en un mercado ampliamente competitivo, en proceso de globalización, y por ende poco estático.

Para realizar un adecuado planteamiento de las perspectivas en las que se basará el diseño, se debe realizar previamente un detallado estudio tanto externo como interno, elaborando un análisis minucioso de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de obtener un diagnóstico empresarial inicial lo más acertado posible buscando detectar y atender las áreas más críticas de dicha organización, generando soluciones estratégicas tanto en el corto como en el largo plazo, soportado en el tablero de comando final, base para la ejecución de la nueva propuesta de gestión administrativa con proyección maleable durante su diseño e implementación.

El cuadro de mando integral y el diagnóstico empresarial, son temas descritos conceptualmente en el presente capítulo, con el fin de lograr un replanteamiento administrativo y organizacional, se complementan con el tema administrativo de amplio reconocimiento en la actualidad como lo es la planeación estratégica, la cual no tendría cabida sin la realización previa de un diagnóstico empresarial, puesto que proporciona las bases confiables

para el desarrollo de dichas planeaciones, respaldadas por el cuadro de mando integral, ya que este se encarga de verificar la ejecución de las mismas, su vinculación directa con los objetivos estratégicos, y a su vez, su adecuado manejo y conocimiento por todos los niveles y miembros de la empresa, quienes contribuyen en su grado de capacidad de mando, a la creación de valor organizacional logrando cumplir con los objetivos inicialmente propuestos por la misma.

5.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CMI: ORIGEN, PERSPECTIVAS, FASES Y APLICACIÓN

5.1.1. Definición y origen

Según Robert Kaplan, David Norton, Paul Niven y otros autores que se citarán más adelante, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta administrativa y de gestión que contribuye al mejoramiento de la planeación estratégica organizacional, tomando como base información histórica, actual y presupuestada del ente a evaluar y propone una base factible de implementación que garantiza a los directivos un cambio futuro de la situación que presenta en el punto cero del estudio, integrando en éste, indicadores cuantificables y cualificables, que especifican y aclaran la misión y la visión, e igualmente la gestión de estrategias organizacionales a largo plazo que propenden por el mantenimiento y crecimiento organizacional en el mercado.

El Cuadro de Mando Integral surge como resultado de un arduo proyecto iniciado por Robert Kaplan y David Norton, cuyo propósito era satisfacer una necesidad que se hacía cada día más latente en la administración moderna, el cual era de lograr mejorar la estructura y la forma de administración tradicional, pues entrada en el mundo la era capitalista, en la que cada día es más competitivo que el anterior, empresarios inquietos por

el devenir de sus negocios y por la estabilidad económica que éstos le podrían generar, se desarrolla por los Doctores Robert Kaplan y David Norton en el año de 1990²¹, el proyecto que con una duración aproximada de un año logró revolucionar favorablemente la estructura administrativa en empresas de la época y sobrevivientes; tiempo en el cual la división de investigación de KPMG de *Nolan Norton Institute*, patrocinando un estudio sobre múltiples empresas, y enfocándose en especial en una empresa de semiconductores de Norteamérica Analog Devices Inc., logra obtener como resultado y haciendo alago a su buen nombre *la medición de los resultados en la empresa del futuro*²², pues no era ajeno en estos tiempos la necesidad de actualización constante, por lo cual se reconocía que las mediciones empresariales limitadas solo a la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletas, por ello las empresas que hacían parte del estudio, al igual que Kaplan y Norton estaban convencidos de que la dependencia de las medidas financieras afectaba la capacidad de crear valor²³, por lo tanto reconocen la dependencia de mediciones tanto económicas como administrativas y de gestión, pues el objetivo es lograr medir y controlar la organización de la forma más integra posible, es por ello que *“las empresas llegan a la conclusión de que medir los resultados de su actividad es más crucial que nunca, pero que los sistemas que usan para reunir, supervisar y compartir información sobre resultados, contienen fallos estrepitosos”*²⁴, confirmando la necesidad que tienen los administradores de dar una mirada global, sin descuidar pormenores que podrían poner en riesgo u obstaculizar la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro económico estable y prometedor. Es por ello que los autores ya mencionados, plantean que el CMI es un *Management system* o sistema de administración o administrativo²⁵, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, pues es un método que mide la compañía en términos de visión y estrategia organizacional, siendo muy selectivos en la relevancia de los temas y puntos críticos a evaluar con el instrumento de gestión. Tal como lo

²¹ R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. Cuadro de mando integral (The balanced Scorecard). Barcelona: Gestiones 2000 S.A. 2 ed., 1997. p.7

²² Ibid., p. 7.

²³ PAUL R. Niven. El cuadro de mando integral paso a paso: Maximizar los resultados. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A, 2003. 34 p.

²⁴ PAUL R. Niven. El cuadro de mando integral paso a paso: Maximizar los resultados. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A, 2003.13 p.

²⁵ RUEDA, Flor Alba. Historia del BSC. En: Blog LA COCTELERA. [en línea], Agosto de 2009 [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://frueda-lacocelera-net.lacocelera.net/post/2009/08/31/historia-del-bsc>>

menciona Paul Niven al citar la brillantez de Einstein, *No todo lo que se puede contar cuenta y no todo lo que cuenta se puede contar*²⁶, confirmando así la importancia de la selectividad de los temas y puntos a evaluar y mejorar con el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, a su vez, es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia tanto en el corto como en el largo plazo, por lo que al lograr combinar indicadores financieros y no financieros²⁷ se adelantan tendencias y políticas de proactividad, ofreciendo un método estructurado para seleccionar indicadores que son guía clave para la buena dirección de la empresa, siendo ésta la característica que hace efectivo e interesante el fundamento del Cuadro de Mando Integral pues, como ya diversos autores han publicado, el CMI es gestionar de forma analítica y programada el porvenir organizacional, superando en la era de la información los mecanismos administrativos tradicionalmente utilizados, pues además de controlar la situación actual, prevé situaciones y consecuencias futuras de éstas.

Según Niven, Creelman (1998) y otros, el CMI es algo similar a la herramienta de control que ya existía desde hace más de 30 años, *el tablero de control o Tableau de Bord*, el cual fue utilizado por Franceses y Estadounidenses paralelamente, en Compañías como la General Electric, con el fin de hacer seguimiento y control sobre el cumplimiento de objetivos, pero no lo anclaban al mejoramiento de la estrategia organizacional, como si lo hace el Cuadro de Mando Integral, lo que lo hace la herramienta de administración moderna más eficaz e importante, pues tal como lo refiere Niven en la medición de la actividad y necesidad de esta herramienta de administración y gestión²⁸.

El CMI requiere para su diseño, en primer lugar, además de tener los fundamentos básicos de diseño y funcionamiento como son la claridad y conectividad entre las visiones y estrategias a proponer, es necesario que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes

²⁶ PAUL R. Niven. Op. cit., p. 25.

²⁷ R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. Op. cit., p. 8.

²⁸ PAUL R. Niven. Op. cit., p. 28

del negocio, de forma que lo que se logre sea proactivo más que reactivo a las situaciones que se enfrentan diariamente. Una vez que los directivos han construido este diagnóstico, proceden a seleccionar los indicadores a evaluar y reestructurar en la organización como fundamento básico de control del Cuadro de Mando, generando una propuesta esquematizada de lineamientos administrativos para el mejoramiento empresarial.

Según *Kaplan* menciona en el libro "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996: "el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien, que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio"²⁹.

5.1.2. Perspectivas de análisis

El cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación por cada perspectiva y área crítica a evaluar en la empresa, que articulan y comunican la estrategia empresarial, coordinando iniciativas individuales a fin de conseguir un objetivo común,

²⁹ R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. Boston.1996. 110 p.

donde las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro, pues el CMI compara los objetivos de actuación deseados con los niveles actuales logrando establecer el vacío de actuación que las iniciativas estratégicas pueden estar destinadas a llenar, es por ello que el Cuadro de Mando Integral no solo mide los cambios en los indicadores, también favorece el cambio; de manera que el CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y formación, de retroalimentación y no como un sistema de control.

Una estrategia planificada debe estar en constante revisión y actualización, para que cuando se tengan “defectos” como desviaciones de la trayectoria inicialmente planeada, se lancen acciones correctivas para hacer que la organización vuelva al camino deseado, acciones que no provienen de una sola fuente, de una sola inclinación, sino de una combinación articulada de objetivos de las áreas de influencia del negocio, tomando desde factores cuantitativos como lo financiero, como cualitativos como la reacción y/o satisfacción del cliente; pues reiterando el ambiente competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones, cambiante, turbulento, situación que hace que todo esté dispuesto a cambios y modificaciones, pues es posible que la estrategia inicialmente planteada, que se diseñó con la mejor información y conocimientos disponibles (del momento), ya no sea apropiada para las condiciones actuales, cambiantes e imprevisibles del mercado, por ello, toda estrategia está sujeta a cambios tanto en el corto como en el largo plazo, siempre con el firme objetivo de mejorar y ser competitivo con el entorno actual.

Las cuatro perspectivas del CMI que representan los enfoques cuantitativos y cualitativos de la organización, permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación que fuerzan o inducen al logro de los objetivos y la consecución de esos resultados, tal como se ejemplifica en el caso de alcanzar el objetivo en la perspectiva de clientes, de mejorar la confianza en el cliente, logrando satisfacción y fidelización del mismo, para lo cual el inductor referente es el número de clientes, al igual que el número de quejas y reclamos de los mismos en una periodicidad anual (la periodicidad es la que indica cuantas veces y cada cuanto se realiza el control), tal cual se maneja por cada una de las perspectivas que a continuación se detallarán.

Las perspectivas estudiadas por el Cuadro de Mando Integral, se desglosan en cuatro ámbitos empresariales así:

5.1.2.1. Perspectivas financieras³⁰:

Engloba lo referente a los indicadores financieros, que resumen las consecuencias económicas, indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, está contribuyendo al mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para el desarrollo de los demás objetivos en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, pues estos objetivos se establecen con la meta, en última instancia, de generar rendimientos tanto desde indicadores cualitativos como la satisfacción del cliente, como en los procesos de aprendizaje; en cada uno de estos el resultado consecuente es mejorar indicadores, subir índices que en su cadena de valor arrojan rendimientos económicos, pues al lograr la fidelización del cliente, se logra un mercado relativamente seguro que genera ganancias económicas no presupuestadas en la organización, lo cual en su esencia va ligado con los objetivos financieros, y así consecuentemente con cada indicador de cada una de las perspectivas, pues así cada una tenga objetivos diferentes en su esencia todos confluyen a un mismo fin, están articulados de manera tal que en su integralidad se logre la estabilidad y competitividad organizacional.

Tal como lo indican los precursores de la herramienta de gestión Kaplan y Norton, el Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos

³⁰ R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. Cuadro de mando integral (The balanced Scorecard). Barcelona: Gestiones 2000 S.A. 2 ed., 1997. 39 p.

financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo³¹.

Los objetivos financieros son diferentes para cada organización, dado su naturaleza, situación económica actual, etapa de desarrollo del ente sobre el cual se va a trabajar, bien sea en la etapa de iniciación-crecimiento, sostenimiento y cosecha, para cada etapa la complejidad y alcance de los objetivos es diferente.

En la etapa de crecimiento organizacional, se realizan las más grandes inversiones del negocio, pues son los primeros pasos del ente de todo su ciclo de vida, se focalizan objetivos financieros con proyecciones amplias que generen estabilidad y recuperación de la inversión inicial del negocio, se desarrollan e intensifican planes para nuevos productos y servicios, nuevas locaciones y sistemas de información que puedan facilitar el fortalecimiento de las relaciones comerciales con clientes y proveedores estratégicamente seleccionados dentro de los parámetros internos de progreso institucional, conformando más que una relación comercial, una alianza estratégica empresarial que es el primer paso a la segunda etapa de desarrollo del ciclo de vida del negocio.

En la etapa de sostenimiento se desarrollan objetivos financieros con mayores alcances, riesgos y beneficios programados, en el que se atraen inversiones y reinversiones sobre éstas, exigiendo rendimientos que las compensen en mayor medida, que a su vez sirvan de garantía para la permanencia en el mercado de dicha entidad y de que estos rendimientos se mantengan e incrementen por cada año de antigüedad. En esta etapa los objetivos financieros no son tan a largo plazo como sí lo son en la etapa de crecimiento, en esta etapa se busca ampliar la capacidad y lograr la mejora continua de sus procesos, perfeccionando los mecanismos y procedimientos actuales, dando solución a cuellos de botella que por motivos de globalización y competitividad se generan, por lo cual se deduce que la gran mayoría de empresas actuales se mantienen en la etapa de sostenimiento.

³¹ Ibid., p. 59.

En la última etapa, la de cosecha³², es la etapa de estabilidad y/o éxtasis empresarial, en el que el grado de madurez, reconocimiento institucional, prestigio y demás factores derivados de su antigüedad, hablan por sí solos, y hacen que la empresa marche a buen ritmo con un esfuerzo mínimo, mantener operando de forma estándar la capacidad instalada organizacional, sin complicarse en ampliaciones de capacidad, proyectos de atracción comercial y captación de clientes; esta etapa cuenta con unos objetivos financieros no muy estructurados y riesgosos, solo se limitan al aumento del retorno del flujo de caja, así como de reducir el capital operante tanto en el corto como en el largo plazo; solo mantener créditos en funcionamiento, logrando incrementar así la cuenta patrimonial de la entidad.

Una etapa algo opcional y no muy frecuente es la de salida, en la que al igual que las anteriores, se requiere una excelente comunicación entre la parte administrativa y financiera, en esta se reconoce la incapacidad o a veces la incompetencia institucional para permanecer en el mercado, por lo tanto se establece una estrategia de salida, bien sea venta o liquidación ordenada, en la que el objetivo financiero se enfoca en mantener el valor existente empresarial y no dejar filtrar mayores vacíos y pérdidas a las que posiblemente en el momento se tienen y que impulsan a que la vida productiva de la organización termine su ciclo.

Independientemente del tipo de empresa y de su clasificación en alguna de las categorías financieras, es necesario que los objetivos financieros se estén revisando periódicamente o al menos cada año, pues como ya se ha mencionado, el entorno es constantemente cambiante y de un momento de madurez se puede pasar a tener objetivos de crecimiento y desarrollo sin previsión alguna, es por esto que tanto como objetivos como estrategias deben estar sujetos a cambios y actualizaciones, a fin de cambiar o reafirmar la estrategia financiera organizacional.

En la perspectiva financiera, además de la clasificación o categorización empresarial por sus finanzas, existen fuerzas inmersas que impulsan cada una de las etapas y que igualmente hacen parte de la estrategia organizacional, como lo es el crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes mejorando la productividad y la utilización de los activos en la estrategia de inversión, implicando así que desde la

³² Ibid., p. 61.

ampliación de la oferta de productos y servicios, se llegue a nuevos clientes y mercados, se mejore la tasa de crecimiento en ventas, desarrollando y fortaleciendo ventajas competitivas como el costo por unidad frente a la competencia, eliminación de re-procesos y cuellos de botella, así como la utilización y rotación de activos, como lo es el margen de eficiencia en el flujo de caja enmarcado por la diferencia entre los días de costo de ventas en existencias y los días de cobro con los de su respectivo pago, situaciones optimizadoras que se logran al integrar mejoras tanto administrativas como financieras y comerciales, al definir una mejor estrategia, indicadores de actuación y ejecución, como la reducción de costes de fabricación como de comercialización al mejorar los canales de distribución.

5.1.2.2. Perspectivas del cliente³³:

La dirección de la compañía identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación de ella en los segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de ellos, la adquisición de estos, rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual, o una corriente constante de productos y servicios innovadores, o un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

³³ Ibid., p. 39.

La atención prestada a los clientes por parte de las empresas, se hace cada día más importante e infaltable en la planeación empresarial, pues a diferencia de las décadas anteriores en las que la mayor concentración estaba en la perfección del producto y la innovación tecnológica, en la actualidad las empresas ya lograron entender que las necesidades del cliente son motor de búsqueda y desarrollo de competitividad, enfocando ya la misión y visión organizacional hacia un único objetivo el ser “el número uno a la hora de entregar valor añadido a nuestros clientes” y convertirse en “el proveedor número uno de nuestros clientes”³⁴. La oferta entra a tener un comercio casi directo por no denominarlo como seguro, al lograr que los productos y servicios ofrecidos por la empresa sean alineados con las preferencias de los clientes, consiguiendo mayor diferenciación, subjetividad y una salida más eficaz y rotativa de inventarios.

Las empresas como parte de su estudio de mercado, identifican los segmentos de mercado de la población a la que se va a dirigir, entre ellos los clientes potenciales y el nivel de competidores que encontraría al desarrollar el objeto social, vinculando desde la planeación inicial al cliente como parte fundamental del desempeño y rendimiento institucional; por esto en la perspectiva de cliente, en el desarrollo de un CMI se realiza la segmentación del mercado, teniendo presente que los gustos y preferencias de los clientes cambian de unos a otros, en cuanto a precio, calidad, funcionalidad, imagen, servicio, grado de satisfacción y así desarrollar la estrategia efectivamente cumpliendo con los objetivos propuestos como parte del control de mando planificado; eligiendo, además de lo que hay que hacer para satisfacer al cliente, lo que no se debe hacer para conservarlo y atraer más mercado.

Como parte de la estrategia de clientes, se evalúan los alcances tecnológicos y el crecimiento del mercado altamente competitivo, al igual que lo que la empresa requiere para su beneficio, como el mantener costos y gastos fijos bajos y un cliente altamente satisfecho, por lo cual en esta parte estratégica organizacional, se considera la opción de tercerizar los servicios y/o parte de los procesos de producción necesarios, con proveedores que en su momento fueron competencia y ya como parte de una nueva planeación estratégica, entran a formar parte de aliados y proveedores relevantes para la empresa.

³⁴ Ibid., p. 76.

Según indican Norton y Kaplan, las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de clientes³⁵. Uno de ellos es el grupo de indicadores genéricos que todas las empresas quieren utilizar, como la satisfacción y rentabilidad del cliente, la cuota de mercado, adquisición y retención de clientes, y el segundo conjunto representa los inductores de actuación en forma de diferenciadores de los resultados del cliente.

Los indicadores genéricos aplicados en todas las organizaciones son adaptados en cada una a los grupos de clientes seleccionados, de forma que se refleje el crecimiento y rentabilidad del negocio por la aplicación de ellos. En el indicador de la cuota de mercado, según los autores ya citados, la mejor medida dentro de un CMI, es la forma porcentual, ya que refleja la proporción de ventas en un mercado elegido en términos del número de clientes, nivel de gastos o de las unidades vendidas por la empresa en un periodo de tiempo establecido para control. Es claro que la forma de obtener un buen porcentaje en la cuota de mercado es adquiriendo, incrementando y lo más importante, reteniendo los clientes del segmento o del nicho de mercado que la empresa escogió para su desarrollo. El incremento de clientes se puede medir bien sea por el número de clientes o por las ventas totales a los nuevos clientes de los segmentos.

Uno de los indicadores genéricos que surge como consecuencia del incremento y retención de clientes, es la satisfacción del cliente, pues el solo hecho de lograr retenerlos, es porque se ha conseguido el objetivo de llegar a satisfacer las necesidades crecientes de ellos. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan *Feedback* sobre lo bien que lo está haciendo la empresa, estas medidas se logran cuando el cliente por medio de encuestas, califica su experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria. El hecho que los indicadores de cuota de mercado, retención, incremento y satisfacción del cliente, sean benéficos para la organización, no es una garantía de que los clientes sean rentables, para este último indicador genérico, es necesario verificar con un sistema de costos por actividades, el grado de rentabilidad individual y agregada por los grupos de clientes y/o segmentos de mercado seleccionados, pues una empresa no solo busca tener clientes satisfechos sino también que a su vez

³⁵ *Ibíd.*, p. 80.

le generen rentabilidad, aspecto que igualmente entra en la planeación del CMI, pues si un cliente en el momento no es rentable para la empresa, lo puede llegar a ser, solo por la tendencia a crecimiento de su demanda y así convertirse en potencial y ser rentable para la organización.

En el segundo conjunto de indicadores definidos por los Doctores Kaplan y Norton, son los que controlan el valor añadido a los clientes, las propuestas de diferenciación que logran la fidelización y satisfacción de ellos, materializados en los atributos de los productos y/o servicios, la relación con los clientes y la imagen y prestigio logrado.

Los atributos de los productos y/o servicios, abarcan la funcionalidad del producto y/o servicio, su precio y calidad, enfocado para cada uno de los segmentos que la empresa escogió, pues entran a debatirse entre ellos los temas de mayor calidad, fiabilidad y cumplimiento de entrega que de acabados decorativos; cada segmento tiene sus preferencias identificadas por la organización para las cuales la empresa adapta sus estrategias y planes organizacionales, buscando el cometido con el cliente, tener una muy buena relación con él, demostrándole interés por su permanencia y satisfacción, para lo cual pone en juego también factores intangibles que lo atraigan y le hagan leal con la empresa, como lo es el buen nombre, prestigio y su muy buena imagen con sentido social.

5.1.2.3. Perspectiva de procesos internos³⁶:

En esta perspectiva, los ejecutivos identifican procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- ✓ Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- ✓ Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

³⁶ Ibid., p. 40.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos generalmente nuevos, que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Con el CMI lo que se busca es que además de mejorar los procesos ya existentes, es recomendarle a la empresa que defina una cadena de valor de los procesos internos, iniciando con un proceso de innovación, al identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos que ya existían, se logra mejorar el desempeño comercial organizacional, terminando con un servicio post venta, que además de garantizarle a la misma empresa que sus productos/servicios han sido de calidad y buena aceptación, se le da valor al cliente, al recordarle el compromiso que tiene la organización con la satisfacción de las necesidades de éste.

Los objetivos e indicadores para esta perspectiva se derivan según indican los precursores del CMI, Kaplan, Norton y Niven, de las estrategias explícitas para satisfacer, tanto necesidades de los accionistas como del cliente seleccionado³⁷, logrando revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia, intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costes de sus procesos, reconociendo la necesidad de la vinculación de objetivos de los procesos internos con los de clientes y los financieros.

5.1.2.4. Perspectiva de formación y crecimiento³⁸:

La formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento organizacional a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los

³⁷ Ibid., p. 107.

³⁸ Ibid., p. 40.

sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del CMI revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, al mismo tiempo mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las otras perspectivas, siendo estos a su vez los inductores para que se alcancen unos buenos resultados en las tres primeras perspectivas del CMI.

Las inversiones que las empresas realizan son por lo general en bienes muebles y depreciables, el CMI plantea a través de sus precursores que se debe invertir para el futuro y no solo en las áreas tradicionales, sino también en la infraestructura de personal, sistemas y procedimientos³⁹, si el objetivo financiero se tiene para largo plazo; en lo referente al personal se tienen en cuenta tres indicadores de resultados, la satisfacción, retención y la productividad del empleado, toda vez que si se quiere tener buenos resultados y rendimientos en relación con los clientes y demás procedimientos de mejora continua, deben provenir inicialmente y cada vez más de los empleados, quienes están más cerca de los procesos internos y al mismo tiempo con el cliente, toda mejora comienza desde adentro y para una empresa lograr mantenerse en el mercado es necesario lograr una mejora continua, mediante un proceso de retroalimentación y participación activa tanto del cliente al hacerlo parte del proceso como del empleado, capacitándolos e incentivándolos, logrando entrar a la psiquis de cada uno, ayudándole a construir el sentido de pertenencia necesario para ser eficaz y contribuir al cumplimiento de los objetivos propuestos, delegando poder y dándoles un cierto grado de libertad sobre decisiones a tomar en lo referente al beneficio institucional.

³⁹ Ibíd., p. 140.

5.1.3. Fases y aplicación

Tal como lo indican los precursores de ésta importante herramienta de gestión, para el cabal cumplimiento de los preceptos del cuadro de mando integral, es necesario seguir un estricto, lógico, delicado y consecuente orden, en la ejecución de sus lineamientos, reconociendo la Importancia de la Causa y efecto⁴⁰ que es el factor diferencial del CMI con otros sistemas, en el cual juegan los condicionantes *“si aumentamos la formación, entonces los periodos cíclicos serán menores; si los periodos cíclicos son menores, entonces la fidelidad aumentará; si la fidelidad aumenta entonces también aumentarán los ingresos”*. También requiere un controlado e ilimitado compromiso, por parte de cada uno de los actores que hacen parte de ésta ejecución, rastreo constante de la evolución, así como también de ajustes y mecanismos de aplicación u omisión según el caso que favorezca a la organización, pues este nuevo sistema de administración aportado por los Doctores Norton y Kaplan, compromete a todos departamentos y sub-departamentos, por minúsculos que sean, en el proceso de *reestructuración* procesal y administrativa, que permite proyectar a largo plazo enfoques estratégicos empresariales, otorgando en su medida adecuada el *empowerment* organizacional, pues al hacer partícipes del compromiso institucional a cada uno de sus miembros, se ha comprobado que el desempeño alcanzado es mayor, el trabajo realizado es más eficiente y la satisfacción personal de quien labora es más gratificante, generando todo esto un mejor ambiente organizacional, que contribuye al proyecto integral del cuadro de mando.

Entre las fases lógicas y consecuentes de la elaboración del Cuadro de Mando Integral, dejado como legado de los Doctores Norton y Kaplan, se tiene una metodología estricta e inmodificable independientemente del tipo de empresa a la cual se vaya a aplicar el sistema de administración, aunque cabe resaltar que puede ser alimentado dependiendo de la necesidad de la organización, se deben respetar los puntos clave de información que dan la pauta para el desarrollo de la investigación y el hilo de ejecución en el tablero comando final, supliendo siempre los dos problemas fundamentales

⁴⁰ PAUL R. Niven. Op. cit., p. 46

a los cuales está dirigido el CMI, *medir eficazmente la actividad y los resultados de la empresa e implementar la estrategia con éxito*⁴¹.

Como primer aspecto a definir en la empresa es el estado actual de la organización, realizar una especie de diagnóstico inicial, identificando falencias y fijando los objetivos clave sobre los cuales se quiere trabajar y sobre los cuales se pretende lograr el éxito al final del trabajo, delimitando los equipos de trabajo, responsabilidades provisionales y grupos de apoyo para la ejecución.

En segunda instancia pero consecuente a la fijación de objetivos, se deben definir las estrategias para la consecución de objetivos, siendo esta la vía libre y especificada de la meta inicial propuesta, teniendo en cuenta desde este principio, el grado de compromiso administrativo y de la planta de personal sobre el proyecto, se ubica la empresa en su entorno, se definen las perspectivas de acción, situación financiera actual y esperada de la organización; se definen los modelos y métodos por cada perspectiva a analizar, al igual que el formato en el cual se presentará el avance y desarrollo del Cuadro de Mando Integral. Además de esto, se debe revisar en esta segunda etapa, la misión, visión y estrategias, verificando si las que tiene la empresa en el momento tienen éxito y/o cómo se diferencian en relación con el comportamiento de los utilizados por la competencia y mirándolo a nivel interno, el comportamiento y desempeño realizado por compañeros de trabajo, otros departamentos y hasta los propios accionistas; tomar todo como un referente a mejorar, es por ello que en esta segunda etapa se define igualmente el último modelo financiero, de manera que los cambios derivados del control de mando, radiquen en la situación actual de la organización.

En un tercer segmento de la elaboración del Cuadro de Mando Integral, se procede a elaborar nuevos objetivos en forma más específica, tomando como base las estrategias establecidas en el segundo paso, identificándolos por cada perspectiva en orden así: Objetivos claros⁴² a alcanzar en el parte financiera, de clientes, de procesos internos y aprendizaje. Se define el GAP o la brecha que se quiere lograr, la diferencia de lo que se tiene en el momento actual, que en términos estadísticos es el gradiente de crecimiento que representa el cambio y evolución de la

⁴¹ PAUL R. Niven. Op. cit., p. 48

⁴² PAUL R. Niven. Op. cit., p. 70

organización frente al control ejercido en todas sus áreas. En esta etapa se debe lograr detallar la relación causa-efecto, cuando se aplican técnicas de control sobre una organización, en la forma que se puedan esquematizar y sea más factible conducir y concluir sobre los resultados antes de que se presenten, ver como en efecto místico, se presenta el efecto mariposa en la entidad, pues es un todo que se afecta con cualquier cambio hasta por minúsculo que sea, y repercute positiva o negativamente en cualquier punto de la empresa, sin importar el departamento o área vulnerable.

Derivado de este efecto, se hace necesario en un cuarto paso, la definición de indicadores por cada objetivo, estableciendo tanto la forma de medición como las metas propuestas sobre cada uno de esos objetivos que entran en esta etapa a medirse.

Como etapa final se esquematizan los resultados alcanzados, se grafican y se implementan los cambios como parte final del proyecto, se realiza un consenso de la visión, objetivos y su respectiva medición, ejecutando un comparativo con la situación inicial de la que se partió; se validan tanto metas propuestas, como canales de comunicación, implementación y comunicación del proyecto, logrando así definir el sistema de control que se otorga a la entidad como soporte, así como los periodos y etapas en las cuales es conveniente realizar ajustes, actualizaciones y demás controles que le generen valor⁴³.

Derivado de las revisiones bibliográficas sobre Cuadro de Mando Integral para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se logra extraer que el reto de todo este procedimiento administrativo corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa si se están alcanzando las estrategias propuestas a través de acciones muy puntuales, que igualmente por cada perspectiva y en asignación a las diversas áreas de la empresa fueron dadas bajo un estricto mando de control. Es por esto que tanto visión como estrategias de los negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa, siendo por este motivo, en muchas ocasiones, más difícil la implementación y adecuación de la estrategia por el personal empresarial que la propia definición de la misma,

⁴³ RUEDA, Flor Alba. Historia del BSC . En: Blog LA COCTELERA. [en línea], Agosto de 2009. [citado en diciembre de 2013] Disponible en: <<http://frueda-lacoc telera-net.lacoc telera.net/post/2009/08/31/historia-del-bsc>>.

pues además del esfuerzo administrativo y de gestión, existe un esfuerzo y disposición humana que muchas veces no es la apta para el desempeño organizacional deseado.

En el cabal desarrollo del trabajo de investigación y diseño del instrumento de control, se hace necesario que su ejecución se realice por fases, siguiendo un orden consecuente así:

✓ En primer lugar y como parte integrante de la primer fase⁴⁴, es necesario que el equipo de la alta dirección enfoque su trabajo a traducir la estrategia en objetivos estratégicos aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos, definiendo la inclinación de estos en términos de crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow, cuando a objetivos financieros se refiere; así como también ser explícitos en el segmento de mercado a competir en lo referente a la perspectiva de clientes. Luego de establecerse los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos e indicadores de procesos internos, destacando los procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas, permitiendo identificar nuevos y mejores procesos internos. Posteriormente se vinculan los objetivos de formación y crecimiento, resaltando la importancia de la inversión en personal, sistemas y procedimientos, pues generalmente generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y accionistas.

✓ Como parte de la segunda fase y consecuente a la fijación de objetivos e indicadores por cada una de las perspectivas, se entran a comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, en toda la organización por medio de boletines, anuncios, y hasta de forma electrónica, indicando a los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito, logrando así vincularlos al proceso, de manera que por cada área administrativa, se puedan establecer objetivos de alto nivel y los empleados

⁴⁴ R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. Cuadro de mando integral (The balanced Scorecard). Barcelona: Gestiones 2000 S.A. 2 ed., 1997. 23 p.

al comprenderlos puedan establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio⁴⁵.

✓ En la tercera fase se desarrolla el proceso de planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas⁴⁶, en la que los altos ejecutivos deben establecer objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años, que, si se alcanzan, transformarán la empresa, de forma que represente una discontinuidad en la actualidad de la organización, basados en la integración y alineación de los objetivos ya fijados en las dos fases anteriores por cada una de las perspectivas.

✓ La cuarta fase es el etapa final del proceso encargada de aumentar el feedback y la formación estratégica, en el que se inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica⁴⁷, pues es el proceso que proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo, porque el Cuadro de mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y si fuera necesario hacer cambios fundamentales en la propia estrategia, discutiendo sobre cómo se consiguieron los resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino.

En los inicios del proyecto sobre el Cuadro de Mando Integral en una organización, estudiaron casos de sistemas innovadores de medición como el de Analog Devices⁴⁸, en el que se describía un enfoque para medir la tasa de progreso de las actividades, mostrando como esta compañía utilizaba la herramienta de gestión, que además de los indicadores financieros tradicionales, incluía los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los ciclos de fabricación de nuevos productos, logrando reforzar gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y nuevos planes de compensación, resultando cada día esta herramienta, ser muy prometedora en la satisfacción de sus necesidades.

⁴⁵ R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. Cuadro de mando integral (The balanced Scorecard). Barcelona: Gestiones 2000 S.A. 2 ed., 1997. 26 p.

⁴⁶ Ibid., 26. p.

⁴⁷ Ibid., 28. p.

⁴⁸ R. S. KAPLAN. Analog Devices: The Half-Life Metric. Harvard Business School Case # 9-190-061, 1997. 18 p.

Otros casos principales en el que el Cuadro de Mando Integral, tuvo sus primeras aplicaciones, fue en Rockwater⁴⁹ (Brown & Root Energy services) y en la FMC Corporation las cuales utilizando el CMI, lograron aislar el enfoque histórico de la inmediatez, de objetivos a corto plazo y de reducción de costos, por la planeación estratégica a largo plazo, promoviendo nuevas oportunidades y logrando ofrecer sus productos y servicios con valor añadido y más personalizado que lo tradicional, que su genérico era producir a estándar, optimizando tiempos de entrega, mejorando la calidad y reducción de costos al prescindir de procesos y planes estructurales que no generaban valor y obstaculizaban el buen ritmo de trabajo de la organización.

Empresas que después de ver los beneficios generados por la implementación del Cuadro de Mando en empresas de su competencia, optaron por prestar sus nombres y sus planes organizacionales a los Doctores Kaplan y Norton para que estos pudieran promocionar y demostrar los campos administrativos que con la implementación de un CMI se logran mejorar, y que después de los resultados, los autores pudieran nutrir su investigación y su historial de aplicación; algunos ejemplos de este tipo de empresas son compañías Norteamericanas como Metro Bank, National, Kenyon Stores y Pioneer Petroleum que se exponen extensivamente en el libro y manual de la Herramienta de Gestión *The Balanced Scorecard* de los Doctores Kaplan y Norton de la editorial Gestión 2000 en su segunda edición.

El nivel de competencia mundial y el gran número de empresas con gremio en común y sin organización estratégica definida, obligó a que directivos de empresas del sector petrolífero se unieran y conformaran lo que se conoció como El proyecto Oiltech⁵⁰, que a pesar de ser integrado por empresas independientes, las unía el desafío de superación, competitividad y productividad, eliminando ineficiencias, reprocesos y falencias en las interfaces de sus empresas, pues el objeto del proyecto era que al unir los esfuerzos de todas las empresas integrantes, se tuviera como resultado una perspectiva unificada, integrada y de seguridad a los clientes, proporcionando beneficios que no se podrían conseguir si cada empresa funcionara de forma independiente. Este proyecto de integración además

⁴⁹ R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. Cuadro de mando integral (The balanced Scorecard). Barcelona: Gestiones 2000 S.A. 2 ed., 1997. 9 p.

⁵⁰ R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. Cuadro de mando integral (The balanced Scorecard) - Empresas Conjuntas y Alianzas estratégicas. Gestiones 2000 S.A. 187 p.

de reconocer la funcionalidad de la administración moderna, no dejó de lado los indicadores tradicionalmente utilizados, como la medición del ingreso y su cash flow en el desarrollo de su investigación, complementando su estudio con indicadores modernos de variación, porcentajes totales de capacidad y rentabilidad, logra obtener nuevos negocios, proporcionando buenos servicios seguros e integrados a los clientes, siendo eficaces en el nivel de costes, pues se logró la sinergia empresarial propuesta, un mismo objetivo para todas las empresas, y todas las empresas obviaban su independencia para ser el componente de un mismo proyecto.

Después de más de 20 años de la mención, desarrollo y aplicación inicial del Cuadro de Mando Integral, se sigue adaptando a empresas de los diferentes sectores de la economía a nivel mundial, desde públicas, privadas, con y sin fines de lucro, como es el caso Givsa⁵¹, la Gestora de Infraestructura de Valverde S.A, sin ánimo de lucro, cuyo propósito es atender la demanda del colectivo de habitantes necesitados de una vivienda digna. La implementación del CMI en esta organización logró que al gestionar la calidad, se generaran nuevos valores que vincularon al personal a los objetivos de la organización comprometiéndolos con los planes sociales a corto y largo plazo, obteniendo mayores estadísticas de planeación y asignación de recursos estatales en pro del bienestar municipal de Valverde.

Otro caso de diseño y aplicación del CMI más reciente, es del año 2010, en el área financiera para las microempresas del sector de la confección en el Departamento de Risaralda⁵², en el que se opta por diseñar y aplicar la herramienta de control y gestión debido a la fuerte crisis económica que atraviesa el sector derivado de la internacionalización que presenta la economía nacional, su limitación en la disposición de recursos financieros constantes para invertir, al igual que el atraso tecnológico y la fuerte dependencia de materia prima importada, impulsó a un grupo organizado de microempresas a la utilización del CMI como esperanza de reestructuración financiera y promesa de competitividad del negocio en un marco tanto local como nacional; derivado de esta aplicación se obtienen

⁵¹ VARGAS, Alfonso - BSC caso Givsa. En: UNIVERSIDAD DE HUELVA. [en línea], Septiembre de 2005 [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/BSCCasoGIVSA.pdf>

⁵² UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. Repositorio – Diseño del CMI en el área financiera para el sector de la confección en el Departamento de Risaralda. En: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA [en línea], Febrero de 2010. [Citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2191/1/6584012A489.pdf>

evidentes cambios, desde la reubicación y distribución de maquinarias en forma estratégica que eliminara pérdida de tiempo y generara efectividad al pasar de un proceso a otro, situación que por simple que fuera, se veía reflejado en el margen financiero general de la organización; así como también fuerte reestructuración de políticas financieras, de tasas de interés y de rendimientos, así como su mecanismo de depreciación y demás aspectos que en su parte, afectaban el Estado de Resultados organizacional, logros que a pesar que no las hace fuertes competitivamente con empresas sólidas (como Incoco S.A, Guillermo Pulgarin S.S.A, Nicole S.A, entre otras, con fuerte inyección de capital y que su mercado está en la comercialización para Arturo Calle y para marcas de exportación), pero si las hace estables y competitivas en su mismo nivel y sector, generando más puestos de trabajo, implementando el servicio de maquilas que hacía ya un tiempo habían tenido que abandonar.

En síntesis, esta primera parte del primer capítulo, plantea los fundamentos teóricos, origen, metodología, relación y aplicación del Cuadro de Mando Integral en una organización, en el presente caso, en una empresa prestadora de servicios de Previsión exequial, por ello es importante resaltar los beneficios que se tienen en una entidad, al implementar un control de mando, en el que además alinear a los empleados hacia la visión de la empresa, se logra comunicar hacia todo el personal los objetivos y su cumplimiento, así como redefinir la estrategia con base en los resultados continuos, favoreciendo así en tiempo presente la creación de valor del futuro organizacional, integrando las diversas áreas del negocio, optimizando las capacidades de análisis y previsión empresarial que contribuyen en el desarrollo de competencias y promotores labores de la ejecución del proyecto.

5.2. EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Las empresas en todo momento se encuentran participando en un mundo cambiante, globalizado y competitivo, es precisamente por esto que sus directivos, deben implementar y aplicar procesos que les permitan afrontar de manera eficiente cada uno de los retos que se derivan del fuerte nivel de competitividad.

Una técnica de gran representatividad para este propósito es el Diagnóstico Estratégico, puesto que es un proceso de tipo analítico, que da la posibilidad de conocer la situación real de la organización y del entorno que lo rodea, lo cual es algo muy importante, puesto que la información obtenida se convierte en punto de partida para desarrollar acciones y estrategias, que permitan optimizar ventajas competitivas respecto a las demás empresas.

Así, el Diagnóstico Estratégico es un proceso que en todo momento deben realizar los directivos de las organizaciones, pues sólo así lograrán determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del entorno, es decir, que se consigue desarrollar entonces una evaluación interna y externa, logrando con esto aplicar cambios en cada una de las áreas de las empresas, lo que se ve reflejado en un mayor nivel de posicionamiento y por ende, en una salud financiera sólida. En palabras de Gerardo Antonio Vásquez, “La importancia del diagnóstico estratégico radica en la posibilidad que tienen las empresas de conocer su funcionalidad y centro de acción, así como el entorno que la rodea y las diferentes amenazas y oportunidades que se le presentan. Anexo a esto la gerencia con sus habilidades de administración conducirá a la organización a una meta establecida”⁵³.

En consecuencia, es en la elaboración del diagnóstico estratégico que se crea una oportunidad para las empresas; ya que a través de él se descubren formas adecuadas de estructurar estrategias, penetrar en el mercado, satisfacer las necesidades de los clientes, crear un mejor ambiente laboral, aplicar de manera más idónea los recursos, innovar en nuevas técnicas, procesos y productos.

⁵³ VASQUEZ DÁVILA, Gerardo Antonio. Desarrollo estratégico. Editorial ECOS 2008. 89 p.

Es la realización de este proceso analítico lo que conlleva a observar cada vez más en las organizaciones un mejoramiento que permite que ellas sigan activas a pesar de los innumerables retos que pueden enfrentar, como consecuencia de la globalización y la competitividad.

Sin duda, el diagnóstico estratégico da la posibilidad de medir la eficiencia de la empresa, puesto que como se ha venido mencionando en párrafos anteriores, es un medio que da la posibilidad de evaluar interna y externamente a la misma. Lo que significa, que permite determinar por ejemplo, si los productos ofrecidos están satisfaciendo las necesidades del mercado, lo que es muy importante, porque es precisamente la aceptación de los clientes uno de los factores que da la posibilidad de posicionarse con fuerza en un sector de participación determinado. Suceso al cual Alberto García Fernández hace mención, cuando plantea: “Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa”⁵⁴.

En este sentido, va quedando claro que el diagnóstico es un componente que hace parte de la Dirección y la Planeación Estratégica, debido a que permite consolidar evidencias, que son fundamentales para establecer un adecuado proceso de toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento, en cualquier clase de organización.

5.2.1. Objetivos del diagnóstico

Sumado a la necesidad de tener siempre en cuenta, que el desarrollo del diagnóstico debe estar enfocado a alcanzar los siguientes objetivos⁵⁵:

⁵⁴ GARCIA FERNÁNDEZ, Alberto. Gestión Estratégica, Editorial PRINT. 2010. 76 p.

⁵⁵ Ibíd. p. 45.

- ✓ Obtener la valoración estratégica en la que se encuentra el/las área/s operativa/s a analizar.
- ✓ Identificar cuáles son los problemas actuales.
- ✓ Valorar los recorridos de mejora.
- ✓ Identificar las Oportunidades de Mejora, que se puedan poner en marcha de forma inmediata, con base a su rentabilidad dirigidas a:
 - La reducción de costos.
 - La mejora de la eficiencia.
 - La mejora del nivel de servicio ofrecido.

5.2.2. Interrogantes del diagnóstico empresarial

Se puede afirmar que la aplicabilidad de este proceso administrativo, brinda la posibilidad de dar una respuesta acertada a varios interrogantes, tales como:

- ✓ *¿Dónde se está?* —→ Para establecer el lugar donde se encuentra una empresa, es fundamental revisar la misión y por ende el cumplimiento de la misma. El hecho de que no se estén logrando las metas propuestas, da lugar a que los directivos de manera inmediata reestructuren el Plan Estratégico, consiguiendo así que haya un adecuado cumplimiento de cada uno de los objetivos empresariales.
- ✓ *¿Dónde se quiere llegar?* —→ En este aspecto es fundamental el análisis estratégico; puesto que el directivo logra dar un adecuado direccionamiento a las oportunidades y fortalezas. Logrando superar cada uno de los retos del entorno, es decir, que logra que cada uno de los directivos tome una actitud visionaria, proactiva y prospectiva que le permite ver nuevos escenarios futuros; en donde seguramente hay nuevas posibilidades para el desarrollo empresarial.

✓ ¿Cómo llegar? → El hecho de analizar el entorno interno y externo de la organización da la posibilidad de reconocer las fortalezas y debilidades que existen y que se consolidan en pieza fundamental para afrontar las oportunidades y amenazas. Es decir, que luego de realizar el diagnóstico se logra estructurar un plan de acción, que va a dar la posibilidad de establecer un mejoramiento continuo; el cual conlleve a que cada vez se cumplan dos objetivos fundamentales de la organización: Optimizar el posicionamiento en el mercado y por lo tanto, incrementar los índices de liquidez y rentabilidad.

Lo que se puede resumir en el siguiente esquema propuesto por William Bernal, en el estudio Planeación, diagnóstico estratégico en la Universidad Konrad Lorenz:

Figura 1: Componentes del diagnóstico



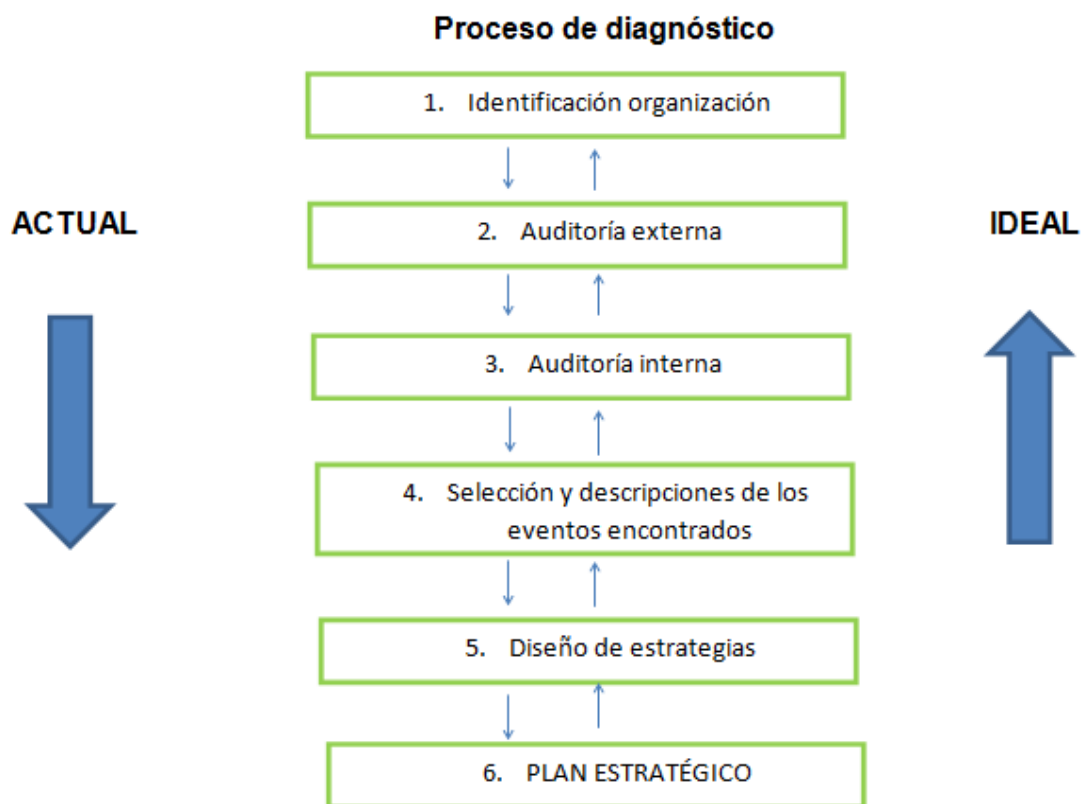
Fuente: William Bernal; Estudio Diagnóstico Estratégico de la Universidad Konrad Lorenz.

5.2.3. Etapas del diagnóstico empresarial

Se debe tener en cuenta que para lograr que las respuestas dadas a los interrogantes formulados sean adecuadas, es preciso que quien realice el

diagnóstico se fundamente en las etapas que hacen parte del siguiente gráfico:

Figura 2: Proceso de diagnóstico



Fuente: Creación propia.

Ahora bien, ya para comprender con mayor precisión la finalidad de cada una de las etapas expuestas, a continuación se hace una breve definición:

✓ **Identificación de la Organización:** se deben analizar los objetivos y metas propuestas, las estrategias y el direccionamiento estratégico de la empresa; pues cada uno de estos factores permite determinar el rumbo hacia donde se debe enfocar el diagnóstico estratégico.

- ✓ **Auditoría externa:** Análisis del entorno, identificación de la cadena productiva y análisis de la competitividad.
- ✓ **Auditoría Interna:** Análisis de los factores internos por funciones cruzadas, indicadores e inductores de las perspectivas financiera, el cliente, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento (humano) y Mapa Estratégico.
- ✓ **Eventos encontrados:** Descripción y análisis del macroproblema de la organización.
- ✓ **Diseño de estrategias:** Formulación de propuestas que al ser aplicadas llevan a cambios significativos y por ende al mejoramiento continuo.
- ✓ **Plan Estratégico:** Documento en donde se establecen los procesos que se deben realizar para lograr que la empresa en todo momento se enfoque hacia la competitividad.

Es así, que lo expuesto en cada una de las etapas conlleva a establecer, que el Diagnóstico Estratégico es un proceso de comparación entre dos situaciones: la actual, que al ser analizada permite determinar las falencias y puntos fuertes de la empresas y la ideal, que es aquella que visiona el directivo y que para ser alcanzada necesita de la consolidación de un idóneo plan de acción; puesto que es allí en donde se fijan las estrategias, las metas, los responsables y muchos aspectos más que dan la posibilidad de afrontar los retos; consiguiendo al final tomar la decisiones adecuadas, que conllevan a una mejor ubicación de la empresa en el mercado.

Por lo tanto, es necesario también establecer que una de las herramientas de mayor aplicabilidad en el desarrollo de este proceso estratégico, es la Matriz DOFA, la cual es un acrónimo compuesto por las iniciales de las letras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.

En cuanto, a las fortalezas y debilidades, es preciso establecer que éstas son condiciones de tipo interno, las cuales se consolidan como capacidades positivas que dan la posibilidad de lograr cada uno de los objetivos planteados. En el caso de las amenazas y las oportunidades se hace referencia a las condiciones externas, es decir, que se dan en el entorno y

que permiten que los directivos de las empresas direccionen cada uno de los recursos hacia el cumplimiento de las metas empresariales.

5.2.4. Herramientas para diagnóstico interno y externo

De igual manera, en el desarrollo del diagnóstico interno y externo de las organizaciones, se tienen en cuenta otras herramientas como lo son:

- ✓ **La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**, permite evaluar aquellas condiciones que se han establecido como fortalezas y debilidades, permitiendo al final determinar cuáles son las de mayor impacto, lo que permite formular estrategias adecuadas para que el funcionamiento de la empresa no se deteriore.
- ✓ **La Matriz de Evaluación de factores Externos (EFE)**, permite reconocer cada uno de los factores del entorno que afectan la actividad empresarial de una determinada organización. Por ejemplo dan la posibilidad de determinar cómo es la participación de la empresa en relación con la competencia.
- ✓ **Matriz de Perfil Competitivo**, permite reconocer los principales competidores de la empresa, lo cual es fundamental en el momento de consolidar el análisis externo; pues es evaluando a cada uno de estos que se consigue dar un nuevo direccionamiento a la empresa, para que cada vez supere los retos que se derivan de dicho proceso.

Todo lo mencionado hasta el momento permite establecer que el Diagnóstico Estratégico es un factor determinante en el crecimiento empresarial, ya que como se ha referenciado en los párrafos anteriores, es por medio de éste que se logra determinar con exactitud, los puntos fuertes y débiles de una empresa. Lo cual es la base de la planeación estratégica; puesto que se consigue estructurar nuevas formas de comportamiento empresarial que dan lugar a que se incrementen la posibilidades de

crecimiento, es decir, que se logra estructurar un enfoque objetivo y sistemático que da la posibilidad de tomar decisiones de manera eficiente.

Igualmente, es fundamental mencionar que la información que se recoge mediante el desarrollo del Diagnóstico Estratégico Empresarial, sirve de base para la consolidación del Cuadro de Mando Integral; ya que este es un método que permite medir las actividades de una compañía en relación con la visión y las estrategias.

Aclarando que, la unión de estos dos procesos da lugar a que se establezca con eficiencia cuándo la empresa y sus colaboradores están alcanzando los resultados que se han formulado con anterioridad en el Plan Estratégico.

Por consiguiente, no hay duda que la idónea realización de un Diagnóstico Estratégico, es de gran relevancia; ya que da la posibilidad de encontrar oportunidades a corto, mediano y largo plazo que al ser aprovechadas de manera adecuada, dan lugar a que cada vez la organización estructure más planes estratégicos que se vean reflejados en el tablero de comando interno; puesto que es mediante esto que se logra medir el desempeño de la empresa en resultados financieros, procesos de venta, manejo del talento humano, políticas de costos – gastos y otros procesos más, que son indispensables para lograr un engranaje perfecto en la dinámica empresarial.

Hecho ante el cual, Alberto García Fernández establece que la relación entre el Diagnóstico Estratégico y el Cuadro de Mando Integral permite: “Facilitar la toma de decisiones a los socios y ejecutivos de una empresa ya que se tiene la información de manera inmediata de las diferentes áreas y permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias, y decidir las medidas correctivas”⁵⁶.

Este planteamiento permite establecer, que los dos elementos mencionados se consolidan en factores fundamentales de la Planeación Estratégica; debido a que entregan una clara información sobre la realidad actual de la empresa y de igual forma, se establecen metas a largo plazo.

⁵⁶ Ibid., p.54.

Así pues, la aplicabilidad y análisis de estas técnicas dan lugar a que los directivos en todo momento estén renovando las estrategias y planes de acción, logrando de esta manera que en ningún momento, los cambios del entorno afecten de manera negativa.

Ya para terminar y a modo de conclusión, es preciso establecer, que es sólo realizando un idóneo proceso de Diagnóstico Estratégico, como se consigue reestructurar en el momento justo el Plan Estratégico. Consiguiendo con esto, formular nuevas estrategias que tengan mayor aplicabilidad a la situación de la empresa, lo que permite contar con ventajas competitivas que dan la posibilidad de afrontar de manera eficiente cada uno de los retos propios de un mercado globalizado y competitivo.

5.3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica posee una cantidad de elementos que permite llevar a cabo la implementación de la mejora situacional de las empresas, aportando a su nivel de competencia y posición en el mercado. Es así como se han codificado conceptos y experiencias transmitidos de generación en generación, que se colocaron a prueba una y otra vez hasta integrar una estructura de principios coherentes. Entre quienes realizaron esta obra de documentación y evolución figuran “Sun Tzu. (Curiosamente, hace casi 2500 años Sun Tzu ya hablaba del “arte de la guerra”). Maquiavelo, Napoleón, Lenin, Mao Tse-Tung y MacArthur, entre otros”⁵⁷.

De esta forma y salvo pocas excepciones, los principios básicos de la estrategia se conocieron y aplicaron varios siglos antes de la era cristiana. Ejemplo de esto se encuentra en las acciones de Filipo y su hijo Alejandro, en la batalla de Queronea (año 338 A.C.), episodio del cual se desprende un menú de más de 51 estrategias perfectamente definidas y aplicables a situaciones actuales; tanto a escala militar como empresarial⁵⁸.

Es así, como en la actualidad se conocen grandes investigadores en el tema de la planeación estratégica que han aportado diferentes modelos, herramientas y pensamientos para su realización. Peter Drucker uno de los pensadores más influyentes del mundo, en el campo de la administración de empresas, propuso que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas “correctas” – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas “correctamente”⁵⁹.

De manera que estos dos criterios, sugieren que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Lo que hace que estos tengan un paralelo con los dos aspectos de la planeación, como lo son: establecer las metas “correctas” y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas.

⁵⁷ RAMOS, Aceves V. D. Conceptos generales. En Dirección estratégica. 2004. 88 p.

⁵⁸ GUEVARA ÁLVAREZ, Juan Alberto. Gerencia Estratégica. Editorial PRINT. 2010. 109 p.

⁵⁹ *Ibíd.*, p. 56.

Por consiguiente, ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo; si se tiene presente que existen empresas que han llevado a cabo la planeación estratégica, con el fin de obtener una visualización clara de sus metas y proyectos, encontrando satisfactoriamente los medios para cumplirlas, es así como Rubén Darío Palacios Gonzáles en su libro Estrategias Competitivas Gerenciales muestra la implementación de este método en empresas Colombianas como: Cooperativa siglo XXI , Supermercado Cali S.A y Indusacos S.A, ratificando así que la metodología de la planeación estratégica es aplicable a empresas de cualquier sector económico y para cualquier tamaño de organización”⁶⁰.

No hay duda entonces, que la Planeación Estratégica, es un pilar fundamental en el ámbito organizacional, ya que es mediante su aplicabilidad que se consigue estructurar la visión, misión, objetivos y estrategias; los cuales son elementos claves para que una empresa tome un rumbo acertado y por lo mismo, participe de manera eficiente en la dinámica del mercado. Proceso que se debe hacer de manera generalizada, es decir, que se debe involucrar cada una de las áreas de la empresa, pues sólo así se logra consolidar una sinergia que conlleva al crecimiento empresarial.

Lo que significa, que este proceso se consolida en la base en donde se cimientan los demás planes de la empresa, tales como el táctico, que se fundamentan en instaurar estrategias eficientes para el adecuado uso de los recursos y los operativos, que se relacionan más con la eficiencia; debido a que cada empleado debe contribuir al logro de los objetivos empresariales.

Según Humberto Serna Gómez⁶¹, “La planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir de manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. De allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado para

⁶⁰ PALACIOS, Rubén Darío. Estrategias Competitivas Gerenciales. Editorial PRINT. 2010. 90 p.

⁶¹ Ibíd., p. 63.

seleccionar los estrategias”; para lo cual se identifica, una serie de herramientas que ayudan al desarrollo de la planeación estratégica.

Lo planteado, por Serna, permite establecer que es mediante el desarrollo de la Planeación Estratégica que se consigue prever el futuro y por tanto, formular acciones y estrategias que permitan en un corto, mediano o largo plazo cumplir cada una de las metas empresariales, es decir, que es por medio de éstas que se logran consolidar ventajas competitivas que dan la posibilidad de afrontar cada uno de los retos derivados de la dinámica del mercado, optimizando así cada vez más el posicionamiento en el mercado.

5.3.1. Objetivos de la planeación estratégica

El hecho de desarrollar una idónea Planeación Estratégica, permite obtener los siguientes objetivos⁶²:

- ✓ Obtener el compromiso de la alta dirección.
- ✓ Instituir un consejo directivo de mejoramiento.
- ✓ Conseguir la intervención de mejoramiento.
- ✓ Asegurar la participación de los empleados en equipo.
- ✓ Lograr la colaboración individual.
- ✓ Crear equipos para el mejoramiento de los sistemas y procesos.
- ✓ Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- ✓ Establecer actividades que aseguren la calidad.

⁶² Ibid., p. 72.

- ✓ Desarrollar e implementar planes de mejoramiento a corto plazo, así como una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- ✓ Definir un sistema de reconocimientos.

Lo anterior conlleva a establecer que este proceso sistemático es una de las herramientas de mayor importancia en el ámbito administrativo, pues a través de ella aumenta la posibilidad de dar respuesta a interrogantes como. ¿Qué hacer?, ¿Cuándo hacerlo? y ¿Cómo lograrlo?, es decir, que es por medio de ésta, que se logra ir al ritmo acelerado de los negocios actuales; ya que se consigue estructurar un plan estratégico en donde se establecen objetivos y acciones, que permiten alcanzar un idóneo nivel de mejoramiento que se ve reflejado en un alto grado de competitividad.

5.3.2. Interrogantes para la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica, “pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas”⁶³, este inicia con el diagnóstico y continúa con una serie de pasos que se definen con las respuestas a los siguientes cuestionamientos:

- ✓ ¿En qué negocio estamos?⁶⁴: Para resolver esta pregunta, es necesario considerar aspectos como la misión de la empresa (lo que hace), la visión (hacia donde se quiere llegar) y los objetivos corporativos con los cuales la visión será lograda.
- ✓ ¿Cómo se puede llegar a la visión empresarial?: La respuesta a esta pregunta se obtiene con el diseño de las estrategias, las cuales a su vez deben apuntar al logro de los objetivos corporativos.

⁶³ . Ibíd. p.16.

⁶⁴ . Ibíd.p.34.

- ✓ ¿Qué se requiere para el logro de las estrategias?: Aquí se busca establecer las acciones y recursos para llevar a cabo una determinada estrategia. El ideal es plantear las diferentes tareas que deben realizarse para realizar una estrategia.

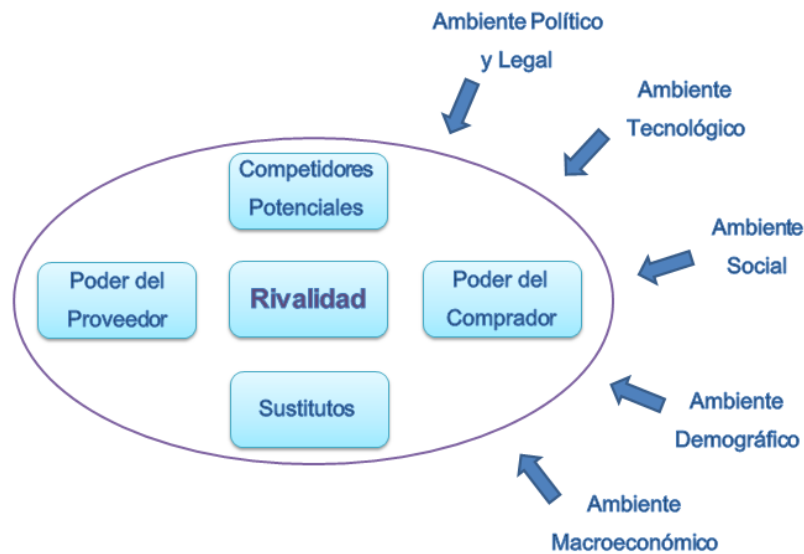
5.3.3. Pasos para el proceso de planeación estratégica

Ahora bien, a continuación se exponen brevemente los pasos del proceso de planeación; teniendo en cuenta que según el autor Humberto Serna, el proceso estratégico se compone de los siguientes pasos:

- ✓ Del diagnóstico estratégico se desprende el grupo de objetivos y estrategias con las cuales la empresa puede aprovechar sus oportunidades, superar sus debilidades y utilizar sus fortalezas para contrarrestar las amenazas del medio.
- ✓ El proceso del diagnóstico que se lleva a cabo en las empresas, se centra en el análisis del entorno y su impacto en la organización (análisis externo) y la capacidad de la empresa para responder a este entorno cambiante (análisis interno), de lo cual se deriva la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), con base en esta matriz y al análisis de las cinco fuerzas de Porter⁶⁵, se inicia el reconocimiento de la empresa para aplicar los conceptos de Inteligencia Competitiva, que en un desglose sencillo de dichas fuerzas se tiene:

⁶⁵ PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Editorial: Ingram. 2011. 56 p.

Figura 3: Fuerzas de mercado de Porter



Fuente: "How competitive forces shape strategy", Michael Porter, Harvard Business Review, marzo/abril 1979.

El poder de las cinco fuerzas indicadas por el Doctor Porter, pueden modificarse con el tiempo, conforme se modifiquen las condiciones del mercado en el que se desenvuelven, configurando una de las tareas a las cuales deben enfrentarse los gerentes de las compañías, el hecho de poder discernir entre estas nuevas condiciones, las situaciones que le generan igualmente nuevas oportunidades y amenazas, y así formular las respuestas estratégicas adecuadas y oportunas.

✓ **Primera Fuerza:** El riesgo de entrada por parte de competidores potenciales, es una de las barreras de entrada que dependiendo del nicho de mercado escogido, representa tranquilidad y confianza para la organización, pues estas barreras están representando los factores que hacen que sea costoso para las empresas entrar a un mercado específico, determinando que mientras más altos sean los costos que los competidores potenciales tienen que soportar para entrar a la industria o mercado escogido, mayores son las barreras de entrada y más débil la fuerza competitiva, pues si las barreras son altas pueden mantener a los nuevos

competidores potenciales fuera de una industria, quedando todo un mercado para menos proveedores.

Estas barreras de entrada estudiadas por el economista Joe Bain⁶⁶, identificó tres fuentes principales de barreras a los nuevos entrantes: lealtad a la marca, ventajas de costo absoluto y economías de escala y otras dos que se pueden añadir, costos cambiantes por acción del consumidor y regulaciones gubernamentales.

✓ *Segunda Fuerza:* La rivalidad, que se refiere a la lucha competitiva entre empresas de una industria para arrebatarle participación de mercado unas a otras. La lucha competitiva puede librarse a través del precio, del diseño de productos, del gasto en publicidad y promoción, de los esfuerzos directos de venta, de servicio y apoyo posventa. La rivalidad implica reducir precios, mayores gastos y elevar los costos, exprimiendo ganancias de un mercado; en sí, una fuerte rivalidad es una fuerte amenaza a la rentabilidad.

✓ *Tercera Fuerza:* La capacidad negociadora de los compradores, se refiere a la capacidad para negociar a la baja los precios que les cargan las compañías en la industria, o bien para elevar los costos de estas al demandar una mejor calidad del producto y un mejor servicio. Al reducir los precios y elevar los costos, los poderosos compradores pueden exprimir las utilidades de la industria convirtiéndose en una amenaza.

✓ *Cuarta Fuerza:* El poder de negociación de los proveedores, hace alusión a la capacidad para elevar los precios de los materiales para producción o para elevar los costos de la industria de otras maneras. Si los proveedores son débiles, las compañías de la industria tienen la oportunidad de forzar hacia la baja los precios de los materiales para la producción y de demandar que estos tengan mejor calidad.

✓ *Quinta Fuerza:* La amenaza de productos sustitutos, que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva importante porque esto limita el precio que las compañías de una industria puede asignarle a su producto y con ello la rentabilidad de la industria. Si hay pocos sustitutos, es una fuerza competitiva débil.

⁶⁶ HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica: un enfoque integrado. 6 ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., 2005. 40 p.

- ✓ “El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización”⁶⁷, estos son los pilares del desempeño empresarial y de la planeación, por tanto se constituyen en uno de los primeros pasos para plantear las estrategias.
- ✓ Consolidar la visión de la empresa en un largo plazo, pues en la actualidad uno de los puntos claves para el crecimiento empresarial es visionar nuevos escenarios, lo cual solo es posible si los directivos delimitan su gestión en la prospectiva, pues esto da la posibilidad de estructurar un futuro deseado y por ende consolidar acciones y estrategias que den la posibilidad de alcanzarlo.
- ✓ Definir estrategias eficientes que permitan alcanzar cada uno de los propósitos establecidos en la visión. Sin obviar, que luego de diagnosticar los puntos débiles y fuertes se deben formular planes de acción que permitan obtener cada vez un mejoramiento continuo.
- ✓ Concientizar a las personas que hacen parte de la organización, para que trabajen de manera conjunta en la aplicabilidad de las estrategias y la consecución de los objetivos formulados.

Luego de realizar estos procedimientos se establece un plan de seguimiento y verificación, con el fin de establecer si en realidad se está dando un debido cumplimiento a cada una de las estrategias formuladas.

Lo que permite aclarar, que se debe consolidar siempre un Cuadro de Mando Integral, pues esta herramienta da la posibilidad de trasladar las acciones en indicadores, que a su vez dan la posibilidad de optimizar cada una de las directrices estratégicas. Situación que se puede evidenciar en el siguiente esquema:

⁶⁷ . SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena edición. Bogotá: 3R editores, 2007. 22 y 23 p.

Figura 4: Cuadro de Mando Integral



Fuente: KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral.

El hecho de utilizar el Cuadro de Mando Integral en el proceso de Planeación Estratégica, da la posibilidad de traducir la estrategia de la unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos. Teniendo como fin, crear consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección; de tal manera que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de procesos de gestión basados en equipo.

El primer paso consiste en fijar los objetivos financieros, definiendo los segmentos de clientes y de mercado en los que se va a competir y una vez se han establecido dichos objetivos, la organización debe identificar los objetivos e indicadores de aquellos procesos que son más importantes, culminando de ésta manera en inversiones importantes para la formación y crecimiento de los empleados. Inversiones que incluyen tecnología y sistemas de información en procedimientos organizacionales.

De igual manera, se debe establecer que la interacción de estas dos herramientas estratégicas, conlleva a que se dé una idónea sinergia entre la planificación, el establecimiento de objetivos y la alineación de las iniciativas estratégicas. Lo que permite que se dé la posibilidad, de que el alto ejecutivo comprenda la importancia que tiene establecer objetivos a largo plazo, con el fin de que si se logran cambie el funcionamiento de la empresa. No obstante, se debe también tener en cuenta que no es suficiente la creación de objetivos financieros, pues se requiere identificar

objetivos de extensión para los clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento; para que de esta manera los directivos puedan alinear su calidad estratégica y tiempo de respuesta, para conseguir avances importantes.

La aplicabilidad de estas dos herramientas proporciona un enfoque e integración para los programas de mejora continua, reingeniería o transformación; no se concentra únicamente en recorte de costos como lo hacen los programas convencionales; sino en reducciones de tiempo, en el cumplimiento de pedidos, un tiempo más corto de la llegada de los productos al mercado e intensificación de los empleados.

De modo, que cada vez va quedando más claro, que es por medio de la Planeación Estratégica y por ende, de la consolidación del Cuadro de Mando Integral, que se logra dar un debido cumplimiento al plan estratégico. Consiguiendo con esto que se logre un aprovechamiento de los recursos, lo que se traduce paralelamente en un verdadero crecimiento empresarial.

Sin duda, la unificación de estos dos conceptos es uno de los cambios de mayor impacto en el proceso de gestión, ya que no sólo se formulan estrategias, sino que se revisa de manera periódica que cada una de estas se apliquen, pues de nada sirve que en una organización exista un plan estratégico, cuando no es llevado a la práctica. Lo que indica que los directivos pueden vigilar, ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y además realizar los cambios necesarios, de forma satisfactoria, teniendo en cuenta que las revisiones de gestión mensual o trimestral permiten examinar si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos dentro de la perspectiva financiera, de clientes, procesos y motivación de empleados; puesto que el proceso de formación estratégica alimenta el siguiente proceso estratégico y de visión, revisando cada objetivo en las perspectivas, reemplazando de acuerdo con la visión más actual de los resultados estratégicos y de acuerdo a los cambios del entorno en el que interactúa la organización, que indiscutiblemente influyen directamente sobre ella. Esto es algo que plantea de manera clara Kaplan, cuando dice: “Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando Integral, permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de las estrategias de largo plazo. Utilizado de éste modo, el CMI se convierte en

los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información”⁶⁸.

5.3.4. Perspectivas para la planeación estratégica

Sumado a lo anterior, es fundamental establecer que la vinculación de los lineamientos de la Planeación Estratégica y los Indicadores que consolidan el Cuadro de Mando Integral, se da desde tres perspectivas que son:

✓ *Las Relaciones Causa – Efecto*

De acuerdo con los autores Kaplan y Norton, una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto, la cual debe actuar como una cadena de interrelaciones entre las cuatro perspectivas. Un CMI cuenta la historia de la estrategia de la unidad de negocio y proporciona que las relaciones entre los objetivos de dichas perspectivas puedan ser gestionadas y ratificadas. "Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización."⁶⁹

✓ *Los Resultados y los Inductores de la Actuación*

Estos indicadores son los que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. El CMI debe poseer una combinación de indicadores de resultado (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa); de tal manera que se comunique la forma en que se conseguirán los resultados y al mismo tiempo se consigan mejoras operativas a corto plazo.

⁶⁸ KAPLAN, Robert y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. Editorial PRINT. 2010. 53 p.

⁶⁹ *Ibíd.*, p. 163.

✓ *La Vinculación con las Finanzas*

El CMI pone énfasis en los resultados, especialmente financieros, como los rendimientos sobre el capital invertido o el valor añadido económico. Sin olvidar, que todos los indicadores que conforman esta herramienta, deben estar vinculados con los objetivos financieros; ya que un buen sistema de indicadores debe especificar la forma en que las mejoras en operaciones, servicio al cliente y nuevos productos, se vinculan a una actuación financiera mejorada a través de mayores ventas y mejores márgenes operativos. Es así, que el CMI vincula los caminos causales de todos los indicadores con los objetivos estratégicos.

En consecuencia, se puede decir también que es debido a esto, que en los últimos días los directivos de las empresas buscan aplicar estos dos procesos, pues son conscientes que es por medio de ellos, que logran tener una información de calidad, que al tiempo les dé la posibilidad de dar un debido cumplimiento a cada uno de los objetivos y metas propuestas con anterioridad. Resaltando que en un primer momento, es por medio de la planeación estratégica, que se formulan objetivos y estrategias para alcanzarlo y luego de esto, se emprende un proceso evaluativo que se delimita en criterios de medición e indicadores, aplicados en cada una de las áreas específicas de las organización.

Quedando estipulado, que es la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral en el proceso de la Planeación Estratégica, la que da la posibilidad de contar con una eficiente metodología gerencial, que permite planear y administrar estratégicamente cada una de las empresas.

En conclusión y ya para dar por terminado el análisis de la Planeación Estratégica, es preciso establecer que es este el proceso que da la posibilidad de crear y reestructurar acciones y estrategias, en respuesta acertada a los requerimientos del mercado. Es decir, que se logran consolidar ventajas competitivas que dan la posibilidad de que las empresas superen los retos del entorno y se posesionen cada vez con mayor fuerza en el sector del mercado en donde participan.

6. CAPITULO II

6.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

6.1.1. Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.

La Compañía Mondragón Álvarez & Cía. S. en C., está ubicada en la Carrera 39 No. 27-65 del Barrio Panamericano, con PBX 2243000 – 2255555 y 2243309, cuenta con la página web www.funeralessanmartin.com, en la que se puede encontrar la información más detallada de los servicios que presta la organización, en una estructura organizada de su portafolio de servicios institucionales de carácter funerario y previsión exequial.

6.1.2. Misión

Somos una entidad de carácter humano, comprometida con nuestros clientes, para brindarles un acompañamiento personalizado y así ofrecer diferentes alternativas y soluciones exequiales; contamos con un excelente talento humano dispuesto a prestar un excelente servicio, mediante el desarrollo de servicios con la más alta calidad y seriedad. Contamos con una sólida estructura administrativa, que trabaja con honestidad, claridad, responsabilidad y comprometida totalmente con nuestros usuarios.

6.1.3. Visión

Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. se proyectará hacia el futuro como la más competitiva de las empresas prestadoras de servicios funerarios; ofreciendo una mayor cobertura a nivel nacional.

Nuestros usuarios siempre han sido, son y serán nuestro objetivo principal, por ello estamos comprometidos a brindarle el más alto nivel de calidad, con una verdadera solución exequial, confiable y actualizada, y de esta forma convertirnos en su mejor elección.

6.1.4. Historia

En 1960 el Señor Héctor Mondragón, el gerente y dueño gestor de Funerales San Martín y Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., se empleó como ayudante en Funerales Santa Cruz, se encargaba de las labores de aseo, lavado de autos, acompañamiento a la familia a elección de sepulturas y traslados del cuerpo, entre otras tareas; posteriormente fue enviado por el propietario de dicha funeraria a fundar Funerales Santa Cruz en la ciudad de Palmira, trabajó con él hasta 1963, ya que se le presentó una mejor oferta de trabajo. Comenzó un negocio de servicio funerario propio en Palmira que no fue próspero.

Desde ese entonces, el Señor Héctor Mondragón, contaba con recursos para incursionar en negocios gracias a que el dinero que ganaba como auxiliar funerario lo ahorraba y lo prestaba cobrando cómodas tasas de interés a sus compañeros de trabajo.

En el periodo comprendido entre 1966 a 1970 sufrió una recesión económica. En el año 1970 regresó a la ciudad y empezó con negocios alternativos como el transporte del servicio público urbano oficial (taxis), tiendas, entre otros. En 1965, la Funeraria San Martín ya había sido fundada por los señores Héctor y Fabio Ríos, pero durante esa época la

empresa como tal no avanzó considerablemente, puesto que no llegaron a tener ni siquiera vehículos de traslados o carrozas, en ese entonces los cuerpos eran transportados hacia la funeraria en taxis con vagones suministrados por el gobierno, y para el traslado al destino final del cuerpo, era transportado por la familia en cureñas o era cargados directamente por los dolientes hasta el lugar donde se iba a sepultar.

En octubre de 1970 inició Don Héctor Mondragón con Funerales San Martín, cometiendo al principio el error de continuar con la misma razón social, puesto que a su nombre se encontraban varias obligaciones pendientes por cancelar. En ese entonces la competencia era con Funerales Santa Cruz y Funeraria Nacional.

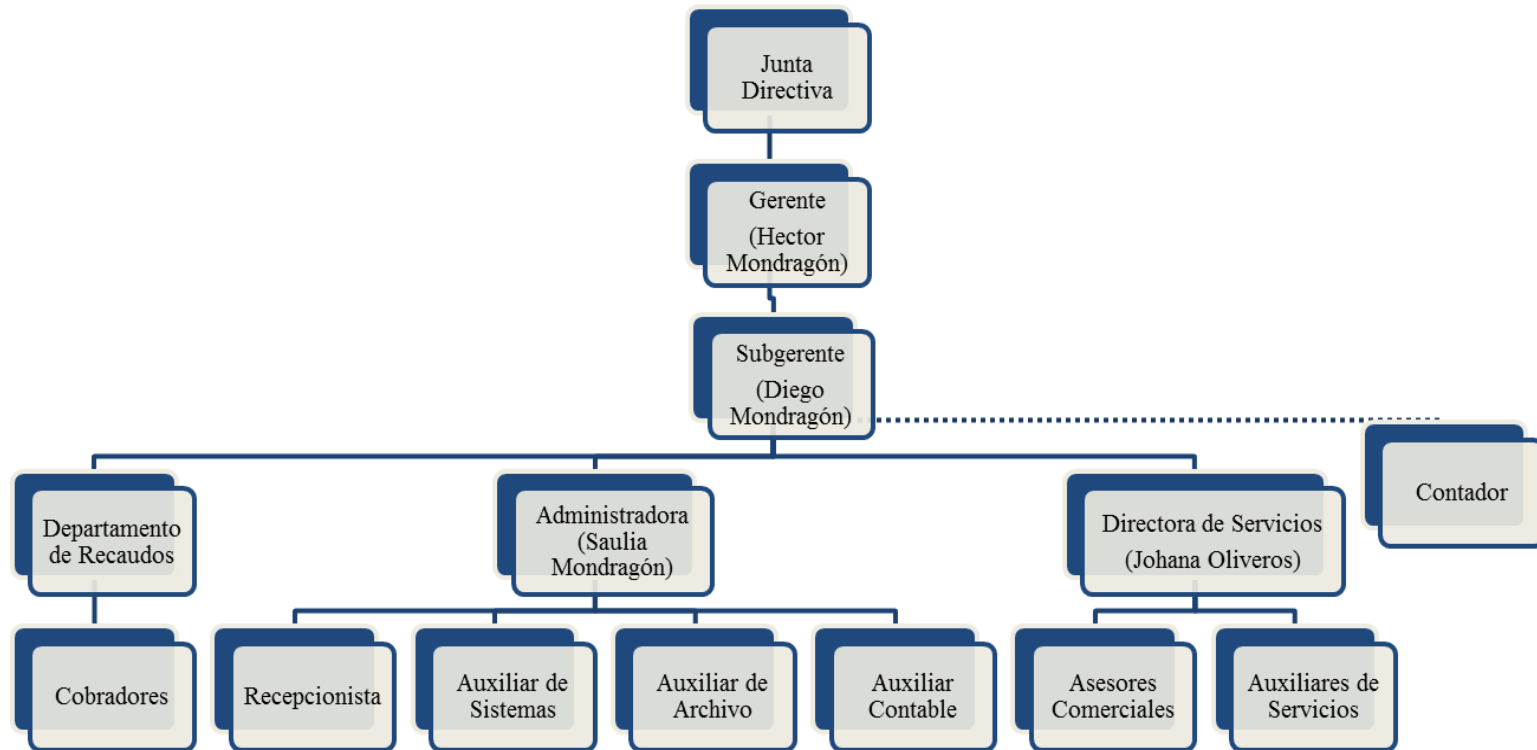
En 1978 continuó solo con la dirección de don Héctor. En 1979 la funeraria se incendió, en ese momento se encontraba ubicada en la carrera 27 calle 26 esquina, lo que hoy es Edificio Bancoomeva, por fortuna había adquirido un seguro por valor de un millón de pesos. A causa de dicho percance la “empresa” tuvo que ser trasladada para la Carrera 39 No. 27-65, donde actualmente se encuentran ubicadas las oficinas de la entidad.

En 1986 llegó Sercofun Los Olivos con salas de velación, esto incentivó a Don Héctor a adquirir la sala de velación del barrio Alvernia. Paralelo al servicio de sala de velación, Sercofun empezó a vender previsión exequial, por lo cual, 7 años después, es decir en 1994, la empresa empezó a brindar este servicio queriendo hacerle frente a la competencia, y decidió adquirir la sala de velación que se encuentra en el barrio salesiano.

Aproximadamente en el año 2002 se tomó la sala de la transversal, en 2005 se comenzó el proyecto del Parque Cementerio, el cual fue obtenido en 2006. En 2008 se realizaron remodelaciones a la sede del panamericano y allí se instaló la parte administrativa, trasladando los laboratorios de preservación para Valle del Descanso.

Con más de 43 años de servicio, Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., se ha convertido en la Empresa de mayor trayectoria en el sector funerario de la región, sirviendo a la comunidad con eficiencia y sentido humano, proyectándose a nivel nacional con la solidez y el respaldo de la Corporación Nacional de Funerarias “Remanso” con más de 230 sedes en todo el territorio nacional.

Figura 5: Estructura organizacional



Fuente: Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.

6.1.5. Portafolio de previsión exequial

6.1.5.1. Plan Crédito A Año 2013

Cuota semanal	\$ 3.300=
Cuota fija mensual	\$ 13.000=
Adicional	\$ 3.000=

Destino Final

- ✓ Cementerio Central (Lote o Bóveda) 100%.
- ✓ Cremación 100%.
- ✓ Parque Memorial Valle del Descanso 100% Sector Afiliados.
- ✓ A nivel nacional disponen del equivalente al valor de sepultura en el Cementerio Central.

Valor Cambio Carnet	\$ 3.500=
---------------------	-----------

Cupo para ocho personas

Afiliado principal: esposo(a) o compañero(a) permanente, padres del afiliado principal, hijos, hijastros, hermanos, hermanastros, abuelos, sobrinos, nietos, tíos, primos, cuñados, Nueras, yernos, suegros todos deben ser menores de 65 años a excepción de los padres que van hasta los 80 años.

Beneficios que tienen los afiliados

- ✓ Servicio a Nivel Nacional, por intermedio de la Corporación **REMANSO**.

✓ Traslado del cuerpo en un radio de 100 Kms partiendo de nuestra sede principal en la ciudad de Tuluá.

✓ Preservación del cuerpo por 24 horas.

✓ Cofre referencia de afiliación.

✓ Salas de Velación a nivel nacional por medio de la corporación **REMANSO**, por el tiempo estipulado en cada ciudad. Si es en nuestras salas propias (**TULUA-BUGA-TRUJILLO-ANDALUCIA**) hasta por 24 horas.)

NOTA: Si por decisión de la familia, desean realizar la velación en la casa, disponen de todos los implementos necesarios.

✓ Servicio de Cafetería en las sala de velación.

✓ Servicio de llamadas locales en salas de velación.

✓ Carroza fúnebre.

✓ Pago de servicios religiosos exequiales.

✓ Tramites del sepelio (misa, cementerio y notariales).

✓ Un (1) ofrenda floral.

✓ Servicio de un (1) bus para acompañantes del sitio de la velación a la iglesia y luego al Cementerio en el área urbana de Tuluá.

✓ Libro de oraciones.

✓ Recordatorio.

✓ Juego de velones.

✓ Cinta membreteada con el nombre del fallecido.

✓ Tarjetas de agradecimiento (15).

NOTA: Por servicios no tomados, la empresa no reintegrará ningún dinero.

El seguro empieza a cubrir a partir de 30 días por muerte accidental o violenta y después de 60 días por muerte natural que no sea causada por enfermedad Terminal y siempre y cuando esté al día en sus pagos. 180 días por enfermedad pre-existente.

6.1.5.2. Plan crédito B. año 2013

Cuota semanal	\$ 4.000=
Cuota fija mensual	\$ 16.000=
Adicional	\$ 3.000=

Destino Final:

- ✓ Cementerio Central (Lote o Bóveda) 100%.
- ✓ Cremación 100%.
- ✓ Parque Memorial Valle del Descanso sector afiliados.
- ✓ Otros cementerios municipales o servicio a nivel nacional hasta 1 SMLMV.

Valor Cambio Carnet	\$ 3.500=
---------------------	-----------

Cupo para ocho personas

Afiliado principal: esposo(a) o compañero(a) permanente, padres del afiliado principal, hijos, hijastros, hermanos, hermanastros, abuelos, sobrinos, nietos, tíos, primos, cuñados, Nueras, yernos, suegros todos deben ser menores de 65 años a excepción de los padres que van hasta los 80 años.

Beneficios que tienen los afiliados

- ✓ Servicio a Nivel Nacional, por intermedio de la Corporación **REMANSO**.
- ✓ Traslado del cuerpo en un radio de 100Kms partiendo de nuestra sede principal en la ciudad de Tuluá.
- ✓ Preservación del cuerpo por 24 horas.
- ✓ Cofre referencia de afiliación.
- ✓ Salas de Velación a nivel nacional por intermedio de la corporación **REMANSO**, por el tiempo estipulado en cada ciudad. Si es en nuestras salas propias (**TULUA-BUGA-TRUJILLO-ANDALUCIA**) hasta por 24 horas.)
***NOTA:** Si por decisión de la familia, desean realizar la velación en la casa, disponen de todos los implementos necesarios.*
- ✓ Servicio de Cafetería en las sala de velación.
- ✓ Servicio de llamadas locales en salas de velación.
- ✓ Carroza fúnebre.
- ✓ Pago de servicios religiosos exequiales.
- ✓ Tramites del sepelio (misa, cementerio y notariales).
- ✓ Un (1) arreglo floral.
- ✓ Servicio de un (1) bus para acompañantes del sitio de la velación a la iglesia y luego al Cementerio en el área urbana de Tuluá.
- ✓ Libro de oraciones.
- ✓ Recordatorio

- ✓ Juego de velones.
- ✓ Cinta membreteada con el nombre del fallecido
- ✓ Tarjetas de agradecimiento

NOTA: *Por servicios no tomados, la empresa no reintegrará ningún dinero.*

El seguro empieza a cubrir a partir de 30 días por muerte accidental o violenta y después de 60 días por muerte natural que no sea causada por enfermedad terminal y siempre y cuando este al día en sus pagos. Enfermedades pre-existentes 180 días.

6.1.5.3. Plan crédito C, año 2013

Semanal	\$ 5.000=
Cuota fija mensual	\$ 20.000=
Adicional	\$ 3.000=
Valor arreglo del carnet	\$ 3.500=

Destino Final:

- ✓ Cremación 100% en la ciudad de Tuluá para cada uno de los afiliados siempre y cuando ésta sea técnica y legalmente permitida por la autoridad competente.
- ✓ Alquiler por tres años de Cementerio Central Santa Luciana (Bóveda o lote) con lápida sencilla.

✓ Alquiler por cuatro años en el Sector 01 en Nuestro Parque Memorial Valle del Descanso.

✓ Osario por 2 años siempre y cuando sea sepultado en nuestro Parque Memorial.

✓ Alquiler por cuatro años del Cementerio Campo de Paz los Olivos sector 10 con lápida sencilla.

NOTA: Si desean cremación o cementerio fuera de la ciudad de Tuluá, el afiliado dispone del equivalente a 1 salario mínimo mensual vigente.

Cupo para ocho personas

Afiliado principal: esposo(a) o compañero(a) permanente, padres del afiliado principal, hijos, hijastros, hermanos, hermanastros, abuelos, sobrinos, nietos, tíos, primos, cuñados, Nueras, yernos, suegros todos deben ser menores de 65 años a excepción de los padres que van hasta los 80 años.

NOTA: la cobertura será después de 30 días por fallecimiento accidental o violenta y después de 60 días por fallecimiento natural que no sea causada por enfermedad terminal y siempre y cuando este al día en sus pagos. 180 DIAS POR ENFERMEDAD PRE-EXISTENTE.

Beneficios que tienen los afiliados

✓ Servicio a Nivel Nacional, por medio de la Corporación **REMANSO**.

✓ Traslado del cuerpo en un radio de 100 Kms partiendo de nuestra sede principal en la ciudad de Tuluá.

✓ Cofre a referencia de afiliación.

✓ Preservación del cuerpo por 24 horas.

✓ Salas de Velación a nivel nacional por intermedio de la corporación **REMANSO**, por el tiempo estipulado en cada ciudad. Si es en nuestras salas propias (**TULUA-BUGA-TRUJILLO-ANDALUCIA**), hasta por 24 horas.

NOTA: *Si por decisión de la familia, desean realizar la velación en la casa, disponen de todos los implementos necesarios para ello.*

✓ Servicio de Cafetería (sólo en la sala de velación).

✓ Servicio de llamadas locales en salas de velación.

✓ Carroza fúnebre.

✓ Pago de servicios religiosos exequial.

✓ Tramites del sepelio (misa, cementerio y notariales).

✓ Un (1) ofrenda floral.

✓ Servicio de un (1) bus para acompañantes del sitio de la velación a la iglesia y luego al cementerio en el área urbana de Tuluá.

✓ Libro de oraciones.

✓ Recordatorio.

✓ Juego de velones.

✓ Cinta membreteada con el nombre del fallecido.

✓ Tarjetas de agradecimiento (15)

6.1.5.4. Descripción del servicio

Un servicio básico consta de:

- ✓ *Servicio a nivel nacional:* La empresa brinda este servicio ya que forma parte de la CORPORACIÓN NACIONAL DE FUNERARIAS REMANSO.
- ✓ *Traslado del cuerpo:* Dentro del plan de afiliación la empresa brinda una cobertura de 100Km, para traslado del cuerpo partiendo de la sede principal en el barrio panamericano en Tuluá y para ello cuenta con vehículos adecuados en perfecto estado para el traslado.
- ✓ *Preservación del cuerpo:* la empresa garantiza la preservación del cuerpo hasta por 24 horas, ya que posee un moderno y completo laboratorio de Tanatopraxia, del cual hacen parte tanatólogos especializados los cuales garantizan una excelente preservación y excelente presentación del fallecido.
- ✓ *Cofres:* Cuenta con gran variedad de cofres para los servicios de afiliación, incluyendo en estas referencias cofres extras para los casos de estatura u obesidad.
- ✓ *Salas de velación:* Ofrece las más amplias y modernas salas de velación que existen en la ciudad de Tuluá; los afiliados disponen por un tiempo de hasta 24 horas sin costos adicionales; con servicio de cafetería y llamadas locales todo el tiempo de la velación.
- *Sala Salesianos:* Se encuentra equipada con 3 acogedoras capillas, amplio parqueadero, confortable cafetería y salón familiar para sus acompañantes.
- *Sala Alvernia:* Se encuentra equipada con 3 acogedoras capillas, fácil zona de parqueo y confortable cafetería.

- *Sala Transversal 12:* Se encuentra equipada con 4 acogedoras capillas, una de ellas con aire acondicionado, un área destinada para cafetería y un salón familiar.

NOTA: Si por disposición de la familia del fallecido, no desean el servicio de sala, disponen de todos los implementos necesarios para la velación en la casa disponen de carpa, silletería y Kit de cafetería (Café, azúcar, aromáticas, vasos desechables)

✓ *Trámites notariales:* la empresa se encarga de asentar el certificado de defunción en caso de ser un fallecimiento natural.

✓ *Servicio de carroza:* cuenta con carrozas fúnebres las cuales son designadas para los traslados del cuerpo de la iglesia hasta donde se realice el destino final.

✓ *Otros:*

- Misa de exequias.
- Libro de oraciones.
- Denario.
- Velones.
- Recordatorio.
- Cinta membreteada.
- Ofrenda floral.
- Servicio de 1 bus dentro del perímetro urbano.
- Tarjetas de agradecimiento para los acompañantes a la velación.
- Destino final.

6.2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Continuamente se realizará un completo diagnóstico de la situación actual de la empresa, con el fin de tener información confiable y completa para una eficiente realización del Cuadro de Mando Integral y Tablero de Comando en los siguientes capítulos.

Como se expresaba en capítulos anteriores, el diagnóstico estratégico es el proceso de análisis empresarial que permite conocer la situación real de la organización y su entorno, ya que esta información es importante para la realización y aplicación de una idónea planeación estratégica, y un correcto establecimiento de herramientas de control de gestión, como lo es el CMI.

El diagnóstico empresarial se divide en análisis externo y análisis interno. El primer paso para la realización del diagnóstico, es estudiar el entorno en el cual la empresa se encuentra ubicada y cómo las variaciones con relación al ámbito económico, político, legal, social, ambiental y cultural, tanto a nivel Municipal como Nacional pueden influir en el desarrollo del objeto social de la entidad y en su eficiente crecimiento económico y estructural, ya que la empresa se encuentra situada en un mercado en constante cambio debido a la globalización y competitividad. Dicho análisis se realizó con apoyo informativo de estadísticas y artículos con datos verídicos llevados a cabo por el DANE, la Alcaldía Municipal de Tuluá y diarios reconocidos a nivel Nacional.

Después de conocer las Oportunidades y Amenazas a las cuales se enfrenta la empresa con un minucioso análisis de su entorno, se debe realizar el análisis interno con el fin de identificar cuáles son las áreas, procesos o características que representan para la misma una fortaleza o debilidad. Para este siguiente paso, se debe recurrir a métodos de estudio y de extracción de datos que den la posibilidad de reconocer los recursos y capacidades con los que la empresa lleva a cabo sus actividades comerciales o de servicios, con el propósito de hallar “cuellos de botella” que pueden reflejarse en la entidad como disminución en la eficacia y rentabilidad de la misma. Para ello, se recurrió a realizar encuestas al capital humano de la compañía, coordinadores y directivos, para obtener

información esencial acerca de estructura jerárquica, tecnología, fortalecimiento de capital humano, técnicas de gestión y administración.

Para finalizar, se realizará una matriz DOFA, en la que se compilarán de forma contundente las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a las que se enfrenta la empresa, para llegar a conclusiones que permitan plantear recomendaciones para el mejoramiento de la misión y visión empresarial, y para asesorar a los directivos de la empresa con relación a técnicas de gestión y dirección.

6.2.1. Análisis externo

El análisis externo en la empresa Mondragón Álvarez & Cía. S en C. no difiere de las bases de desarrollo en las cuales se pueda apoyar cualquier empresa que también realice un análisis de esta dimensión, que consiste en llevar a cabo un diagnóstico preliminar, para identificar oportunidades y amenazas de la organización con relación al mercado, evaluando competencia, situación económica actual y crecimiento económico del país al momento del estudio, al igual que factores políticos, sociales, tecnológicos y geográficos que influyen sobre el buen desempeño y rendimiento organizacional, que al ser analizados pueden ser utilizados estratégicamente por las compañías.

Una empresa cuenta con al menos dos alternativas para tener éxito, la primera consiste en amoldar su estrategia al ambiente externo en el que opera, o ser capaz de transformar éste para aprovecharlo a través de la estrategia que ha elegido⁷⁰.

Como desarrollo del diagnóstico empresarial en su segmento de análisis externo para determinar sus oportunidades y amenazas, se toma como marco de referencia el reconocido modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter, citado por Charles Hill y Jones Gareth⁷¹, que reúne en forma

⁷⁰ HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica: un enfoque integrado. 6 ed. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., 2005. 40 p.

⁷¹ Ibíd. p. 42.

analítica los ámbitos y aspectos económicos en los que la empresa puede aprovechar las situaciones y convertirlas en oportunidades, o en su defecto, situaciones y ámbitos económicos que pueden llegar a representar una amenaza institucional para la organización, de tal manera que analizadas en forma condensada se pueda prever, planificar y tomar las decisiones estratégicas de forma eficiente y oportuna al momento de la contingencia, o incluso, muchas veces antes de que ocurra, puesto que se analiza la configuración de la competencia dentro de una industria, evaluando el riesgo de la entrada de posibles competidores potenciales, la intensidad de la rivalidad de las empresas existentes, el poder negociador de los compradores al igual que el de los proveedores y la cercanía de productos sustitutos en la industria.

Las oportunidades surgen cuando una empresa puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan volverse más competitiva, reflejándose en los aumentos en la demanda de los servicios y una desregulación política, facilitando que las empresas nuevas ingresen a la industria de servicios y compitan con las empresas existentes por los ingresos de la industria; y las amenazas como la cuarta fase de la matriz DOFA, se dan cuando las condiciones en el ambiente externo ponen en peligro la integridad y la rentabilidad del negocio de la compañía.

El análisis externo está compuesto por el análisis detallado de cada uno de los sectores económico, político, legal, ambiental y sociocultural que lo componen, al ser estudiados y condensados por matrices enfocadas en la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.

6.2.1.1. Ámbito Económico

En este ámbito de estudio se evalúa la parte económica externa de la empresa, desde un nivel macro a nivel nacional a uno micro de carácter municipal, determinando en esta matriz el grado de impacto de la amenaza y/o oportunidad en la organización, así:

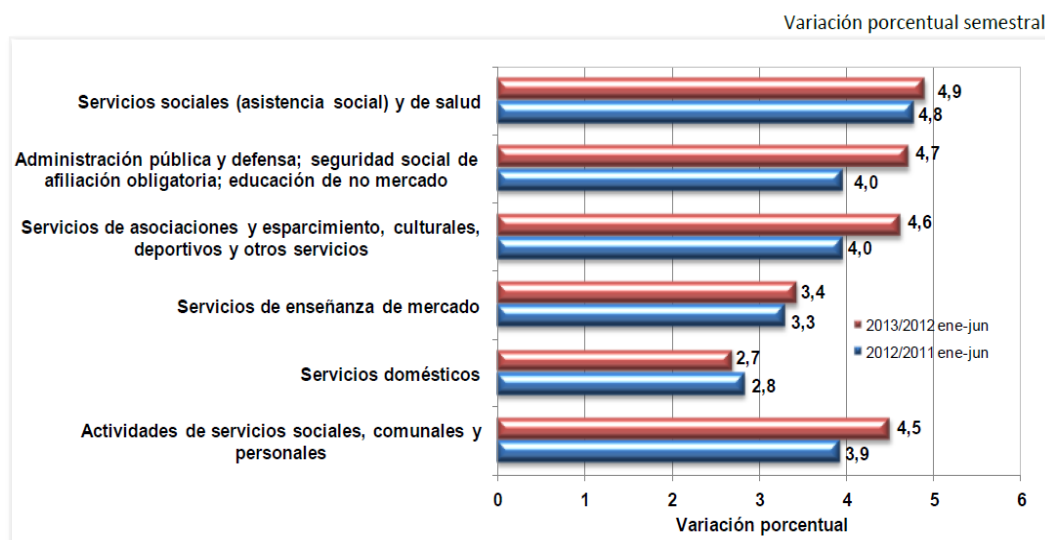
Tabla 1: Ámbito económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tasas de crecimiento del PIB a nivel general y per cápita	O			X	
Tasas de interés	A		X		
Acceso a crédito bancario	O				X
Nuevas formas de pago	A	X			
Tasa de cambio frente a otras monedas	A		X		

Fuente: BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Asignatura Entornos. Material de Clase. Universidad del Valle. 2010.

El diagnóstico se realiza analizando el período actual, comparado con uno o unos anteriores que permita verificar comportamiento y variación de los indicadores y de las diferentes variables estudiadas en el mencionado diagnóstico, por lo cual en el referente económico y antes de introducir un análisis en variables específicas, es necesario realizar un sondeo del comportamiento económico nacional con indicadores como el PIB, de los cuales se pueda desprender el análisis de aspectos puntuales enfocados al análisis del entorno empresarial necesario, el cual como referente de crecimiento nacional presentó un incremento de 4.2% a nivel general y focalizando en el sector servicios, ámbito al cual pertenece la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., se evidenció una variación porcentual positiva de 4.7% del segundo trimestre del año 2012 al segundo trimestre del año 2013, según la última actualización del DANE de los movimientos nacionales y un 2% de incremento tomando como base el primer trimestre de este mismo año, tal como se muestra en la siguiente gráfica de variación semestral en Colombia, representando una oportunidad para la empresa en forma matizada, toda vez que estos porcentajes son representativos de un general de empresas del sector servicios y no exclusivas de las empresas de previsión exequial, por lo cual la oportunidad que se genera para la organización por el crecimiento económico a nivel general reporta variaciones positivas en el nivel de cobranza y cartera y nuevas afiliaciones al permitirle a las personas tener mayor solvencia económica y poder adquisitivo, aclarando que no es crucial e imperante que con estos referentes nacionales se evidencia una notable mejoría y rentabilidad organizacional en Mondragón Álvarez y Cía. S. en C..

Figura 6: Variación % PIB sectorial



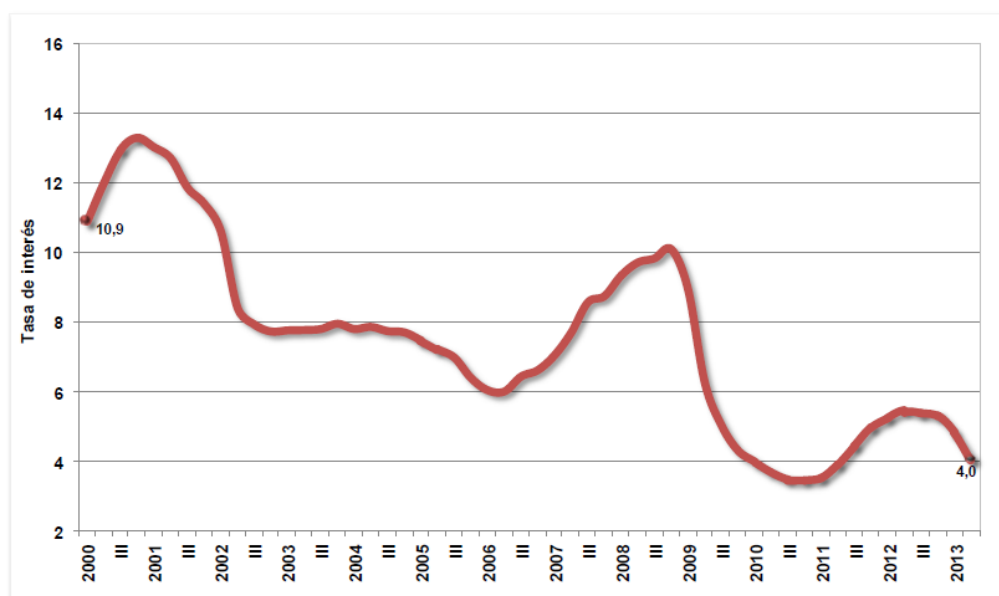
Fuente: Boletín de prensa II trim 2013, DANE- Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

En el referente macroeconómico, en un sondeo claro se tiene que durante el Segundo trimestre de 2013 comparado con el mismo periodo de 2012, los principales indicadores económicos del país presentaron variaciones favorables, como es el caso del mercado laboral que se observó el descenso en las tasas de desempleo, subempleo subjetivo y en subempleo objetivo; de otro lado, se presentaron crecimientos en la población en edad de trabajar, mientras hubo descenso en las tasas de ocupación a nivel global, toda vez que refleja la presión de la Población en Edad de Trabajar sobre el mercado laboral, presentando una caída en 1,0 punto porcentual de un año a otro.

Las tasas de interés y el margen de intermediación bancaria registraron descensos mientras hubo un ascenso en la cartera bruta nacional; La tasa de interés activa presentó una caída, al pasar de 12,8% en el segundo trimestre de 2012, a 10,5% en el mismo trimestre de 2013, de la misma manera, la tasa de interés pasiva disminuyó, al pasar de 5,5% a 4,0% durante el mismo periodo de comparación, como consecuencia de estos movimientos, el margen de intermediación disminuyó en 0,8 puntos porcentuales, al pasar de 7,3% en el segundo trimestre de 2012 a 6,5% en el mismo periodo de 2013, situación que ha facilitado tanto a empresas como a personas naturales sin organización a adquirir créditos, tal como se

evidencia en la gráfica siguiente, representando esto una Oportunidad de carácter Mayor para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., al permitirle tener mayor accesibilidad a créditos bancarios y generando una fuerte competencia entre estas entidades al flexibilizar requisitos de adquisición de los mismos, lo cual genera para la compañía una mayor variedad de opciones para el acceso a estos créditos bancarios, contribuyendo con su buen uso al mejoramiento de la tecnología, maquinaria y equipos necesarios para la eficiente y eficaz prestación de los servicios institucionales.

Figura 7: DTF



Fuente: Boletín de prensa II trim 2013, Banco de la República

Realizando el análisis de los beneficios y perjuicios de estas ventajas del acceso a créditos bancarios, se intuye que a pesar de estas facilidades de endeudamiento en estas entidades, puede representar una amenaza menor a futuro, debido a la volatilidad de las tasas de interés, que si bien no se pacta una tasa fija inicial y durante todo el préstamo, bien sea para la institución o los que adquieran sus usuarios, se pueden presentar inconvenientes e incrementos de usura que perjudiquen la liquidez y solvencia de los tomadores de dichos créditos, ocasionando posibles retrasos y pérdida de cartera a nivel institucional al encontrarse situaciones

de usuarios en los que las tasas de interés han perjudicado su intensidad de pago.

El IPC índice de precios al consumidor promedio trimestral creció en 2,1%, tomando el mismo referente del segundo trimestre en año 2013 y 2012, al igual que las nuevas formas de pago se incrementaron en 16.5% con el mismo periodo referente, representando una amenaza mayor para la organización toda vez que al existir mayor variedad de medios y formas de pago, los usuarios optan por la opción empresarial más flexible y que les genere mayor facilidad de pago, de modo que si la compañía Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. no utiliza esta información para mejorar y disponer para sus usuarios, puede estarlos perdiendo poco a poco, pues la situación económica no es la misma para todos y siempre el usuario como ley de su demanda, busca algo favorable y de calidad.

Figura 8: Medios de pago (En miles de millones de pesos)

PERIODO		MEDIOS DE PAGO	VARIACION % ANUAL	EFFECTIVO	VARIACION % ANUAL	DEPOSITO EN CUENTA CORRIENTE	VARIACION % ANUAL
2011	I	56.762,2	18,9	26.923,4	15,4	29.838,7	22,2
	II	57.920,3	15,1	27.828,0	12,3	30.092,3	17,9
	III	58.004,4	15,0	27.304,4	13,0	30.700,0	16,8
	IV	68.792,7	10,8	33.399,1	12,2	35.393,5	9,5
2012	I	60.245,8	6,1	28.873,0	7,2	31.372,9	5,1
	II	61.895,0	6,9	29.242,8	5,1	32.652,2	8,5
	III	61.228,8	5,6	28.743,5	5,3	32.485,3	5,8
	IV	73.234,0	6,5	34.698,5	3,9	38.535,5	8,9
2013	I	67.890,2	12,7	31.725,3	9,9	36.164,9	15,3
	II	72.099,1	16,5	32.256,8	10,3	39.842,3	22,0

Fuente: Boletín de prensa II trim 2013, Banco de la República

Al igual que las variables externas anteriores, también se analiza la tasa representativa -promedio- del mercado, la cual fue de \$1.863,2 para el segundo trimestre de 2013, significando una devaluación nominal anual del peso colombiano en 4,3% respecto al mismo periodo de 2012. Así mismo, en junio de 2013 el índice de tasa de cambio real presentó un aumento de

6,1% respecto al mismo periodo del año anterior, al pasar de 94,6 en 2012 a 100,3 en el segundo trimestre de 2013.

Figura 9: Tasa de cambio nominal del peso colombiano

PERIODO		VALOR	VARIACION % ANUAL
2011	I	1.877,90	-3,5
	II	1.799,00	-7,8
	III	1.794,30	-2,1
	IV	1.920,90	2,9
2012	I	1.800,70	-4,1
	II	1.787,00	-0,7
	III	1.798,00	0,2
	IV	1.806,40	-6
2013	I	1.790,50	-0,6
	II	1.863,20	4,3

Fuente: Boletín de prensa II trim 2013, Banco de la República- Promedio trimestral

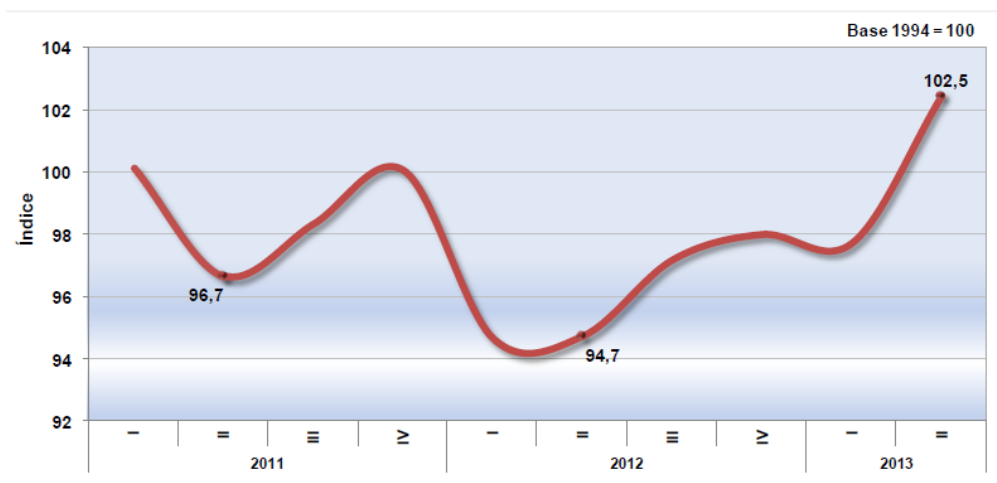
Figura 10: Índice de la tasa de cambio real del peso colombiano

Base: 1994=100

PERIODO		INDICE	VARIACION % ANUAL
2011	I	99,30	-2
	II	97,40	-1,9
	III	97,60	2,7
	IV	100,30	1,2
2012	I	95,50	-3,8
	II	94,60	-2,8
	III	96,10	-1,5
	IV	97,80	-2,4
2013	I	1.790,50	2,4
	II	1.863,20	6,1

Fuente: Boletín de prensa II trim 2013, Banco de la República- Datos último mes trimestre

Figura 11: Tasa de cambio real – Base: 1994=100



Fuente: Boletín de prensa II trim 2013, Banco de la República

6.2.1.2. Ámbito Legal

En este ámbito de estudio se evalúa la parte legal en forma externa de la empresa, determinando en esta matriz el grado de impacto de la amenaza y/o oportunidad en la organización, así:

Tabla 2: Ámbito Legal

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Legislación comercial	A	X			
Leyes de protección ecológica	A		X		
Regulación de quiebra (que abarca los procedimientos de quiebra o de los derechos de acreedores y la responsabilidad socio en caso de quiebra)	O				X
Conocimiento acerca de tratados comerciales y preferencias					X
Trámites y reglamentos	A				

Fuente: BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Asignatura Entornos. Material de Clase. Universidad del Valle. 2010.

Como parte del diagnóstico empresarial, se realiza un sondeo sobre la legislación colombiana tanto tributaria y comercial como ambiental, para lo cual inicialmente se revisa la parte comercial a nivel nacional, encontrando en esta una amenaza organizacional de carácter mayor, derivado inicialmente del deficiente apoyo estatal del orden Nacional, Departamental y Municipal, lo cual le impide a la empresa tener mayor estabilidad y crecimiento económico, aunado a la falta de beneficios económicos, exenciones presupuestarias y de impuestos, que la obligan a disponer de un mayor porcentaje de lo que podrían ser ganancias, en impuestos, retención y sanciones; adicional a esto, la normatividad colombiana es general para empresas prestadoras de servicios con y sin ánimo de lucro, tomando como marco de referencia el Código de Comercio⁷² Colombiano de 1971 con sus reformas y aplicaciones correspondientes, clasificando empresas con y sin ánimo de lucro, comerciales y de servicios, que para el desarrollo del presente trabajo, se revisa el sintetizado sobre empresas prestadoras de servicios a lo largo de sus artículos y focalizando sobre el título IV, referente a las sociedades en comandita, sus disposiciones generales y regulaciones específicas de ellas, por ser el caso puntual de la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., sin distinciones ni diferencias además empresas de servicios de nivel nacional y municipal, pues su actividad de previsión exequial y funeraria no le otorga beneficios sobre otras empresas prestadoras de servicios; y en términos tributarios tal como ya se indicó anteriormente, su tipo de actividad no la hace exenta de impuestos, mayores deducciones y semejantes, pues el código de comercio no tiene una clasificación adicionalmente benéfica para este tipo de empresas, por el contrario, sus actividades y servicios prestados son gravados con impuesto sobre las ventas 16%, perteneciente a régimen común sobre las ventas, estando igualmente obligada a declarar renta e Impuesto de industria y Comercio y Avisos y tableros (ICA) con tarifa empresarial vigente cada uno, haciéndose acreedor de multas y sanciones en casos de incumplimiento e intervenciones gubernamentales por la SIC (Superintendencia de Industria y comercio) cuando consecuentemente es requerido.

A nivel nacional se evidencia que el sector de previsión exequial se encuentra desprotegido legalmente, debido que a la fecha no se tiene un marco legal que lo delimite, establezca y/o extinga, solo leyes, sentencias, resoluciones y demás que las mencionan como parte de su contenido pero

⁷² Código de Comercio. Legis 2012. Decreto 410 de 1971.

que no son dictados para sus fines exclusivos, como es el caso de la ley 795 de 2003⁷³, dirigida a la actividad cooperativa y aseguradora de Colombia y que tal como se acaba de indicar, en uno de sus apartes, se establece que cualquiera que sea la modalidad de pago de los servicios funerarios, de planes de previsión exequial y demás, estos no son constituidos como una actividad aseguradora más de carácter cooperativo, bajo supervisión de la Superintendencia Financiera, sino bajo la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio) por tener las características de una empresa prestadora de servicios tal como se estipula en el Código de Comercio Nacional de 1971; Y la ley 1328 de 2009⁷⁴ que adiciona y modifica la ley 795 de 2003, en la cual se esclarecen deberes y obligaciones de las empresas prestadoras de servicios y de las cooperativas y aseguradoras, cuyas características y funciones, difieren normativamente de las empresas de previsión exequial, tal como lo resuelve la Corte Constitucional bajo Sentencia N° **C-432/10**⁷⁵, como respuesta a tutela interpuesta por la Corte Constitucional al inferir que por el servicio esporádico que hacen los usuarios de estas empresas, debían ser tratadas como entidades cooperativas vigiladas por el sector solidario, situación que es negada por esta sentencia, toda vez que nuevamente se declara que estas empresas son un tipo más de la diversificación de servicios que se condensan en una de las clasificaciones del PIB por actividad empresarial en prestación de servicios sociales y comunales, sin hacer mayor distinción ni argumentación alguna al respecto.

Al igual que se ejecuta la revisión de legislación comercial y tributaria, debido al tipo de servicio y objeto social de la empresa objeto del presente trabajo, se realiza el mismo sondeo sobre la legislación ambiental y ecológica, representando una amenaza organizacional de carácter menor, pues nuevamente al no existir una clasificación definida de este tipo de empresas “*de previsión exequial y funerales*”, no hay claridad y especificidad sobre limitantes en su funcionamiento, la legislación es muy general en términos de contaminación y manejo de residuos sólidos y

⁷³ Superintendencia Financiera de Colombia. Jurisprudencia 2003: Ley 795 de 2003. En: Superfinanciera.gov.co [en línea], Noviembre de 2013. [Citado en diciembre de 2013] Disponible en: <<http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/Jurisprudencia2003/serviciosfunerarios040.htm>>

⁷⁴ Secretaria del Senado. Ley 1328 de 2009. En: Secretariassenado.gov.co [en línea], Noviembre de 2013. [Citado en diciembre de 2013] Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1328_2009.html>

⁷⁵ Corte Constitucional de Colombia. Relatoría: Sentencia C-432-10. En: corteconstitucional.gov.co [en línea], Noviembre de 2013 [Citado en noviembre de 2013] Disponible en: <<http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2010/c-432-10.html>>

desechos tóxicos, siendo de obligatorio cumplimiento y control por parte de cada entidad que sea socialmente responsable y que en el desarrollo de su objeto social, maneje un nivel de riesgo ambiental y social, como es el caso de la Resolución 909 del 5 junio de 2008 del Ministerio de ambiente, en la cual se estipulan lineamientos sobre cuidados y controles a ejecutar en cualquier entidad, en términos ambientales y de conservación, pues no solo por negocio empresarial sino por salud pública y bienestar en general, se deben adoptar, compartir y optar como estilo de vida, más que asimilarlos y tenerlos como una imposición gubernamental para el funcionamiento organizacional. La Ley 9 de enero 24 de 1979 como parte de su contenido sobre medidas ambientales, en su título IX⁷⁶, establece los cuidados y medidas a tener en cuenta, en términos de defunciones y procesos ya materializados de la previsión, tal como se reglamenta en el Decreto 0786 de 1990, siendo esta ley la más próxima al control y delimitación de procedimientos funerarios, al citar expresamente la labor de previsión y su posterior ejecución en el tema exequial, como parte los servicios con riesgo ambiental, dedicando una serie de artículos para su control y cuidado, pero nuevamente se reitera, no es una ley exclusiva para empresas de previsión exequial y funerales.

Continuando con la parte legal, se analiza una variable más sobre el impacto que pueda representar para la empresa el conocimiento que tenga sobre las regulaciones actuales y los beneficios que puede tener en momentos de crisis, por el solo hecho de ser parte integral de las empresas amparadas por la legislación comercial, por lo cual el conocimiento que tiene la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C, representa una oportunidad de categorización mayor, que esta nueva variable de análisis del entorno externo para el diagnóstico empresarial, radica en el conocimiento sobre la actual regulación de quiebra o ley de Insolvencia empresarial N° 1116 de 2006 que tienen las empresas, toda vez que a pesar de ser legislación vigente y que ha tenido buena acogida por los beneficios que le otorga a quienes se acogen a ella, no es sinónimo que todas las entidades tengan pleno conocimiento de ello y más aún que se acojan a sus términos y condiciones, tal como si lo maneja la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C, lo que la hace fuerte competitivamente a nivel externo, pues tiene claridad sobre el articulado, así también sobre los

⁷⁶ Invima. Ley 9 de 1979: medidas sanitarias. En: [invima.gov.co](http://www.invima.gov.co) [en línea], Noviembre de 2013. [Citado en diciembre de 2013] Disponible en: http://www.invima.gov.co/images/stories/normatividad/ley_9_1979.pdf

procedimientos, documentación requerida por el artículo 13, trámite del proceso de restructuración establecido en el capítulo III y efectos de la admisión en el capítulo IV de la misma ley; permitiéndole tener un dominio particular sobre sus intereses tanto con proveedores y acreedores como con los usuarios y propios socios, reconociendo adecuadamente los derechos de acreedores y la responsabilidad de cada socio en caso de quiebra.

Una variable externa de igual importancia a las anteriores que deben ser analizadas para integrar y determinar el diagnóstico, es el conocimiento sobre tratados comerciales y preferencias de mercado que tienen las empresas a nivel municipal, nacional e internacional, lo cual representa una oportunidad de carácter mayor para la organización, toda vez que sus relaciones comerciales son constantemente actualizadas al nivel de los tratados comerciales que tiene el país con diferentes países, así como lo hace con las convenciones regionales anuales y actividades empresariales organizadas por la cámara de comercio del municipio y Fenalco, todo con el fin de ampliar su ámbito geográfico en la prestación de servicios, fortalecer los convenios existentes para traslados y remisiones en otros lugares de forma descentralizada en el país, y fomentar nuevas alianzas así como nuevos usuarios que se interesen por formar parte de la familia de previsión exequial Mondragón Álvarez y Cía. S. en C, esto unido al carácter didáctico empresarial que los distingue, se fortalecen con la implementación de las NIIF, pues involucrados en un proceso de competitividad y actualización obligada por la economía y el consumo activo, la globalización a nivel nacional ha impactado a empresas grandes y pequeñas, y Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. no es la excepción, pues a pesar de ser un procedimiento interno de cumplimiento nacional en el orden legal y contable, no todas las empresas del sector están en la capacidad de adoptarlas y mantenerlas dentro de su plan de acción, lo que nuevamente le favorece a la empresa, pues esta tiene manejo y dominio en el tema al igual que capacidad de implementación, dándole valor agregado en relación con la competencia y que a su vez en términos económicos, expulsa a las compañías débiles del mercado, facilitándole igualmente mantener mejores contactos que le proporcionen convenios estables desde aerolíneas para el transporte corporal de nivel internacional y/o nacional que represente gran distancia están dispuestos a cancelar tiquetes por exclusividad del féretro, toda vez que por ser responsable socialmente es consciente del riesgo que representa para la aerolínea y sus pasajeros el transporte de un despojo

mortal, puesto que puede contaminar el ambiente en el que se encuentre y el vehículo en el que se lleve a cabo dicho traslado, por ello es que se requieren vehículos acondicionados a normas de calidad y exclusividad fúnebre, no para transporte de pasajeros y/o acompañantes.

En lo referente al manejo de trámites y reglamentos gubernamentales, representa una amenaza mínima para la organización, toda vez que refleja una desventaja competitiva para la empresa, pues no cuenta en su división interna con un área dedicada a tramitologías como si lo tienen empresas de similares características, que puedan facilitar procedimientos y evitar los re-procesos, sin embargo, el efecto negativo no es muy marcado en el buen y normal desarrollo del objeto social de Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., pues no le impide la ejecución de sus funciones y prestación de los servicios con su acostumbrada eficiencia, solo es el reflejo de una falencia administrativa que se puede suplir y que igualmente la recomendación no está de sobra, el lograr acondicionarlo pues a su vez se indica que la gestión administrativa se vería altamente beneficiada, facilitando procesos y estando en un concepto más al nivel competitivo de las empresas del sector.

Como algo adicional a los trámites y reglamentaciones de las empresas de previsión, es reiterar que la formación y formalización de estas empresas están enmarcadas por el código de comercio nacional en el referente a la creación de empresas, inscripción en el Registro mercantil, contar con capital suscrito y pagado como es el caso de las empresas en comandita como categorización de Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., políticas y reglamentos internos, periodicidad de asambleas y rendición de cuentas, variables que son ampliamente conocidas y de dominio organizacional.

6.2.1.3. Ámbito Sociocultural

Para continuar con la realización del análisis externo en busca de obtener un diagnóstico acertado para una empresa de la magnitud de Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., es necesario estudiar incluso ámbitos ajenos a lo económico, legal y político. Por esto, se debe estudiar el área Socio-cultural de su entorno con el fin de analizar que variables del mismo afectan de una u otra manera la economía y desempeño de la organización.

El sector socio-cultural, dándole un enfoque a nivel Nacional, se puede afirmar que las variables que inciden de forma considerable en su crecimiento y desarrollo son aquellas que analizan la calidad de vida de sus habitantes, como lo son los indicadores de bienestar social, el PIB per cápita, la pobreza, el desempleo, la violencia, la distribución de los ingresos, la probabilidad de enfermedad y de atención médica inmediata. Por este motivo, es de gran importancia tener en cuenta los resultados que proyectan estos indicadores.

Figura 12: PIB Per Cápita y Pobreza

COLOMBIA: INDICADORES				
		2000	2011	2012e
PIB				
	PIB (US\$ Millones)	94.075	333.155	376.821
	PIB per cápita (US\$)	2.385	7.235	8.089
Comercio Exterior				
	Exportaciones (US\$ Millones)	13.158	56.954	61.500
	Industriales (US\$ Millones)	7.034	23.276	24.300
	Importaciones (US\$ Millones)	11.539	54.675	60.000
Inversión				
	Inversión (% del PIB) p. constantes	14,5	27,1	27,7
	IED (US\$ Millones)	2.436	13.234	15.000
Deuda (% del PIB)				
	Deuda Externa Total (% del PIB)	36,3	22,8	20,6
	Deuda SPNF (neta de activos financieros)	31,6	24,3	27,5
Entorno Macroeconómico				
	Inflación	8,8	3,7	2,8
	Interés de captación (promedio)	12,1	4,8	5,2
Mercado Laboral				
	Tasa de Desempleo (promedio anual)	16,7	10,8	10,4
Indicadores Sociales				
	Afiliados Salud (miles)	22.756	41.231	42.400
	Tasa de pobreza	55,0	34,1	30,0
	Índice de Gini	0,570	0,548	0,540

Fuente: ANDI- Colombia: Balance 2012 y perspectivas 2013

Como se puede apreciar en la gráfica, contemplando el panorama tanto económico como social de Colombia en los últimos años, se puede evidenciar un crecimiento considerable en el PIB per cápita, el cual indica una significativa mejora en el nivel de vida de cada uno de los habitantes en

el país, cómo estos han mejorado sus ingresos, y el crecimiento de su poder adquisitivo. Con relación al año inmediatamente anterior, dicho indicador tuvo un crecimiento de aproximadamente 12 puntos porcentuales, lo que revela que la población, gracias a una evidente mejora en la economía colombiana, ha logrado satisfacer con sus ingresos necesidades básicas, y ha alcanzado mayor acceso a bienes y servicios de segunda instancia o de lujo. A pesar de que esta información refleja un panorama optimista del país, estas estadísticas son contradictorias con lo que a diario se puede observar, puesto que se continúa viendo la riqueza concentrada en un 10% de la población.

✓ *Tasa de Empleo - Desempleo*

Figura 13: Empleo - Desempleo

Año-mes	Tasa de empleo (%)	Tasa de desempleo (%)
2012-01	55,95	12,48
2012-02	56,73	11,87
2012-03	57,52	10,36
2012-04	57,48	10,86
2012-05	58,26	10,71
2012-06	58,79	10,03
2012-07	57,22	10,86
2012-08	58,14	9,75
2012-09	57,27	9,94
2012-10	59,94	8,85
2012-11	58,36	9,25
2012-12	58,41	9,55
2013-01	56,16	12,07
2013-02	56,20	11,79
2013-03	56,47	10,21
2013-04	57,00	10,17
2013-05	58,73	9,42
2013-06	57,84	9,24
2013-07	57,81	9,88
2013-08	58,59	9,27
2013-09	58,01	8,98
2013-10	60,92	7,79

Fuente: Banco de la República- Tasas de empleo y desempleo- Porcentaje de fuerza de trabajo

En la tabla de tasas de empleo y desempleo, se refleja una disminución constante en la tasa de desempleo a lo largo del año 2013, alcanzando una reducción de 12,07% en enero de 2013, hasta llegar a 8,98% en octubre del mismo año. A pesar de los evidentes problemas económicos que presentó el país en el segundo semestre del año anterior debido al paro agrario, las estadísticas muestran que la economía en cuanto a disminución de tasa de desempleo se mantuvo, puesto que para el mes de septiembre, tal como lo informa El diario El País en un artículo del 31 de octubre de 2013, *“La población ocupada en el total nacional fue de 21 millones 123 mil personas una cifra positiva considerando que en septiembre de 2012 la cifra apenas ascendía a las 20 millones. En tal sentido, la tasa de ocupación se ubicó en 58,0% frente a 57,3% de septiembre de 2012”*⁷⁷. Esta información permite afirmar que el país posee la fuerza económica para hacer frente a obstáculos económicos imprevistos y recesiones económicas tanto a nivel nacional como mundial, pero como ocurre comúnmente, las estadísticas no se observan en el diario vivir de la población colombiana, ya que las universidades siguen brindando a la economía un sin número de profesionales con expectativas de llevar a la práctica sus conocimientos y adquirir experiencia laboral para su crecimiento, pero aún se ve un alto número de estos desempeñando labores para las cuales no fueron educados, como lo es el transporte de mercancía y pasajeros, tanto formal como informal, entre otros.

Trayendo este indicador a un ámbito municipal, la Cámara de Comercio de Tuluá informa a la ciudadanía a través de un Análisis Económico y Comportamiento Empresarial de la Región⁷⁸, según Plan de Desarrollo de la actual Alcaldía Municipal, que la Tasa de desempleo es del 12,5% para el año 2012, esto debido a la falta de dinamismo de la economía del Municipio y el alto margen de informalidad.

Los altos porcentajes de desempleo que se pueden evidenciar tanto en el ámbito Nacional como en el Municipal, se deben a factores como la alta inflexibilidad del mercado laboral en cuanto a salario, exigencias profesionales, y la indudable necesidad de las empresas de reducir costos

⁷⁷ EL PAÍS. Economía. En: elpais.com.co [En línea], Octubre de 2013. [Citado en Noviembre de 2013] Disponible en: <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/desempleo-colombia-bajo-9-septiembre-segun-dane>>.

⁷⁸ Cámara de Comercio de Tuluá. En: camaradetulua.org [En línea], Junio de 2013. [Citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.camaratulua.org/index.php/la-region>>

de prestaciones y seguridad social, debido a esto, los empresarios han optado por recurrir a la contratación por servicio, outsourcing o CTA's, con el propósito de alivianar la carga de impuesto de nómina. En busca de disminuir esta inflexibilidad se han llevado a cabo innumerables reformas tributarias, como la última relacionada con la eliminación de las contribuciones parafiscales (SENA y ICBF), buscando que las empresas recurran menos a estas alternativas de contratación mencionadas anteriormente, y decidan contratar directamente su personal con el incentivo de poder acceder a beneficios fiscales.

Otra causa del desempleo podría ser los incentivos precarios que brinda el Gobierno y las cajas de compensación a los desempleados, los cuales no se esfuerzan por tener conocimiento y entrar en el mercado laboral, sino que se conforman con cubrir sus gastos primarios con el dinero recibido de dichos incentivos.

✓ *La pobreza*

En Colombia, se vive una realidad de constante desigualdad no solo en el aspecto económico, sino también social, puesto que altos porcentajes de la población tienen carencias en recursos relacionados con el desarrollo y bienestar del ser humano como lo es la salud, vivienda, educación y demás bienes y servicios de primera necesidad. A pesar de que el término desigualdad no es sinónimo de pobreza, está estrechamente relacionado, puesto que pobreza alude a carencias que afectan directamente el propósito de vivir dignamente. Las estadísticas de pobreza de Colombia no son positivas en absoluto, contrariamente el gobierno asegura que el país está pasando por una buena época en cuanto a desarrollo económico en los últimos periodos. Según las estadísticas de pobreza dadas a conocer por el DANE en el comunicado de prensa sobre Pobreza Monetaria y Desigualdad 2012⁷⁹, las cifras afirman que a nivel nacional la incidencia de la pobreza fue de 32,7%, aunque con relación al año inmediatamente anterior dicha cifra disminuyó en 1,4 puntos porcentuales, y según discurso

⁷⁹ DANE. Comunicado de prensa: Pobreza Monetaria y desigualdad 2012. En: dane.gov.co [En línea], Julio de 2013. [Citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_pobreza_departamentos_2012.pdf>.

dado por el Presidente de la República en la presentación del mecanismo para incluir el subsidio familiar el trabajo doméstico, conforme a artículo dado a conocer por Portafolio.co, el mandatario afirmó que *“En el último año terminado en junio, 152.000 colombianos salieron de la pobreza; de estos, 64.000 dejaron la pobreza extrema”*⁸⁰. Con el propósito de ser más realistas, cabe informar que para el gobierno y el DANE, se considera pobre la población con ingresos mensuales de máximo 204.270, y caen en pobreza extrema aquellos que no obtienen más de 91.689, lo cual hace que los datos que se dan a conocer sean inadmisibles, puesto que una familia conformada por tres miembros o más, no alcanzan a cubrir sus necesidades básicas como lo son servicios públicos, arrendamiento, salud, alimentación, y mucho menos los gastos relacionados con el seguro o servicio funerario, devengando un salario mínimo o menos.

✓ *Natalidad y Mortalidad*

Figura 14: Natalidad - Mortalidad

Grupo de edad de la madre	Total	Total	
		Hombres	Mujeres
TOTAL NACIONAL	406.775	208.982	197.793
De 10 - 14 Años	3.955	2.118	1.837
De 15 - 19 Años	92.653	47.468	45.185
De 20 - 24 Años	118.322	60.865	57.457
De 25 - 29 Años	89.025	45.839	43.186
De 30 - 34 Años	63.197	32.328	30.869
De 35 - 39 Años	30.461	15.678	14.783
De 40 - 44 Años	8.316	4.258	4.058
De 45 - 49 Años	703	347	356
De 50 - 54 Años	95	53	42
Sin información	48	28	20

Fuente: DANE-Cifras con corte a 30 de agosto de 2013-Cuadro 1. Nacimientos por área de ocurrencia y sexo, según grupos de edad de la madre, total nacional

⁸⁰ Portafolio.co. Finanzas Personales [En: portafolio.co](http://portafolio.co) [En línea], Octubre de 2013 [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/finanzas-personales/pobreza-y-desempleo-colombia>>

Tomando como base la población aproximada del país en el año 2013 de 47.121.000 habitantes, se podría deducir con la tabla anterior, que en lo transcurrido del año, se presenta una tasa de crecimiento de 0,86% de la población actual, con relación al año 2011 dicha tasa ha disminuido en 0,26 puntos porcentuales. Un argumento a este hecho podría ser la conciencia social que se le ha implantado a la población, en especial a aquellos de bajos recursos, sobre lo que implica traer a un hijo al mundo, con la realización de campañas apoyadas por entidades como Pro-familia sobre Métodos anticonceptivos, y la presentación de proyectos de ley que ayuden a controlar este factor.

Por otro lado, la mortalidad en el país, según el presidente del Comité Funerario de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) Armando Franco⁸¹, en el año 2011 la mortalidad bajó en 3,87%, al pasar de 181.000 fallecidos a 174.000 a pesar de ser Colombia considerado uno de los 14 países más violentos del mundo, esta disminución en este índice perjudica de una u otra manera al sector funerario, ya que esto se ve reflejado en la reducción de sus ingresos percibidos. Un alto porcentaje de estos servicios funerarios que resultan anualmente son atendidos por compañías que se dedican a la venta de previsión, al igual que Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., y otro tanto son cubiertos por entidades de seguros (SOAT). En este mismo artículo el doctor Franco afirma que un 30% de estos servicios son solicitados de forma directa al no poseer ningún tipo de previsión.

En Tuluá, el índice de natalidad se manifiesta de la siguiente manera, según Plan Territorial de Salud 2012-2015:

⁸¹ CONFIDENCIAL COLOMBIA. Inversiones y Negocios. En: Revista virtual confidencial Colombia [En línea], Agosto de 2012 [Citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://confidencialcolombia.com/es/1/303/1175/Industria-funeraria-est%C3%A1-m%C3%A1s-viva-que-nunca-Funeraria-Ata%C3%BAd-Fenalco-Colombia-Econom%C3%ADa.htm>>

Figura 15: Fecundidad y natalidad. Municipio de Tuluá año 2011

Año	2011
Nacidos vivos	2493
Población Total	201670*
Mujeres de 15 a 49 años	56544
Tasa bruta de natalidad x 1000 habitantes	12,36
Tasa de fecundidad General por 1000 MFF	44,01

Fuente: Plan territorial de Salud 2012-2015, Municipio de Tuluá

La tabla de datos de natalidad municipal refleja un crecimiento poblacional de 1,24%, la cual con relación al año inmediatamente anterior tuvo una variación de 0,03 puntos porcentuales, ya que en la misma tabla de datos tomada del Anuario 2010 del Municipio de Tuluá, los datos arrojados para este año son: Nacidos vivos 2.409 y Población Total 199.244. Esta baja variabilidad que se evidencia realizando la comparación de estos dos años, indica un adecuado control de natalidad y reflejan los resultados positivos que han obtenido de campañas al respecto.

En cuanto a mortalidad del Municipio, la condición y/o estado criminal es de conocimiento Nacional, puesto que Tuluá es considerado uno de los Municipios con mayor porcentaje de muertes por causa violenta, como lo son accidentes y homicidios según datos de las siguientes tablas:

Figura 16: Causas de mortalidad violenta municipio de Tuluá 2011

CAUSA	No. Casos	%	Tasa X 100,000 hab.
Homicidio con arma de fuego	154	75,12	76,36
Accidente de tránsito	24	11,71	11,9
Suicidio	9	4,39	4,46
Otro accidente	9	4,39	4,46
Homicidio arma cortopunzante	7	3,41	3,47
En estudio	2	0,98	0,99
TOTAL MUERTES VIOLENTAS	205	100,0	101,65

Fuente: Plan territorial de Salud 2012-2015, Municipio de Tuluá

Como se puede observar en la anterior tabla de datos, el 51% de las muertes violentas que dan a causa de asesinados con armas de fuego por el alto índice de sicariato en el Municipio; le es seguido por los accidentes de tránsito, los cuales en su gran mayoría se presentan a causa de exceso de velocidad, imprudencia y abuso en bebidas alcohólicas o alucinógenos.

Figura 17: Causas de mortalidad general municipio de Tuluá 2011

No. Orden	Causas	No. Casos	%	Tasa X 100,000 hab
1	INFARTO AGUDO DE MIOCARDIO	156	17,59	76,36
2	HOMICIDIO CON ARMA DE FUEGO	154	17,36	77,35
3	ACCIDENTE CEREBRO VASCULAR	45	5,07	22,31
4	EPOC	40	4,51	19,83
5	INSUFICIENCIA CARDIACA	35	3,95	17,36
6	ACCIDENTE DE TRANSITO (Causa Externa)	24	2,71	11,9
7	CANCER DE PULMÓN	23	2,59	11,4
8	INSUFICIENCIA RENAL	20	2,25	9,92
9	NEUMONIA	20	2,25	9,92
10	CANCER GASTRICO	19	2,14	9,42
	Subtotal	536	60,43	
	Resto	351	39,57	
	Total	887	100	

Fuente: Plan territorial de Salud 2012-2015, Municipio de Tuluá

En esta otra tabla se puede apreciar que van muy a la par las muertes a causa de homicidio con arma de fuego y las muertes naturales a raíz de infarto agudo de miocardio, lo que indica que no solo las muertes por motivos violentos son las que hacen del Municipio de Tuluá un buen mercado para empresas de servicio del sector funerario.

Figura 18: Comportamiento de la mortalidad por grupos de edad y sexo municipio de Tuluá año 2011

Grupos de Edad	Hombres					Mujeres					Población Total				
	F	FA	%	Pob.	TM*100.00 Hab.	F	FA	%	Pob.	TM*100.00 Hab.	F	FA	%	Pob.	TM*100.00 Hab.
0 - 4	12	12	2,52	8.190	146,52	7	7	1,93	7.736	90,49	19	19	2,26	15.926	119,3
05-sep	2	14	0,42	8.072	24,78	-	7	-	7.801	89,73	2	21	0,24	15.873	12,6
oct-14	2	16	0,42	8.744	22,87	1	8	0,28	8.156	98,09	3	24	0,36	16.900	17,75
15 - 19	14	30	2,94	9.568	146,32	3	11	0,83	9.172	119,93	17	41	2,03	18.740	90,72
20 - 24	42	72	8,81	9.258	453,66	4	15	1,1	8.777	170,9	46	87	5,48	18.035	255,06
25 - 29	38	110	7,97	7.898	481,13	4	19	1,1	8.412	225,87	42	129	5,01	16.310	257,51
30 - 34	31	141	6,5	7.048	439,84	10	29	2,76	7.681	377,56	41	170	4,89	14.729	278,36
35 - 39	29	170	6,08	6.194	468,2	4	33	1,1	6.958	474,27	33	203	3,93	13.152	250,91
40 - 44	22	192	4,61	6.285	350,04	6	39	1,66	7.815	499,04	28	231	3,34	14.100	198,58
45 - 49	13	205	2,73	6.256	207,8	8	47	2,21	7.729	608,1	21	252	2,5	13.985	150,16
50 - 54	12	217	2,52	5.280	227,27	13	60	3,59	6.336	946,97	25	277	2,98	11.616	215,22
55 - 59	21	238	4,4	4.107	511,32	14	74	3,87	5.095	1452,4	35	312	4,17	9.202	380,35
60 - 64	26	264	5,45	3.142	827,5	24	98	6,63	4.004	2447,55	50	362	5,96	7.146	699,69
65 - 69	27	291	5,66	2.416	1117,55	28	126	7,73	2.888	4362,88	55	417	6,56	5.304	1036,95
70 - 74	29	320	6,08	1.905	1522,31	55	181	15,19	2.410	7510,37	84	501	10	4.315	1946,7
75+	157	477	32,91	2.701	5812,66	181	362	50	3.636	9956	338	839	40,3	6.337	5333,75
Totales	477		100.00	97.064		355		100.00	104.606		839		100.0	201.670	416.03

Fuente: Plan territorial de Salud 2012-2015, Municipio de Tuluá

En la tabla se observan en la columna de porcentajes para ambos sexos, que el mayor porcentaje de fallecimientos se presentan por vejez en mayores de 75 años, y es seguido por muertes en los rangos de edad entre los 20-24 y 25-29, gran parte de las mismas por motivos violentos.

Conforme a las variables del entorno anteriormente analizadas tanto a nivel Nacional como Municipal, se determinará si representan para la empresa Oportunidad o Amenaza en la siguiente matriz:

Tabla 3: Ámbito Social

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Análisis de la situación social y perspectivas de desarrollo social	O			X	
PIB per cápita	O			X	
Pobreza	A	X			
Concentraciones urbanas periféricas	O				X
Población desempleada	A	X			
Tasa de natalidad y mortalidad de la población	O				X

Fuente: BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. *Asignatura Entornos. Material de Clase. Universidad del Valle. 2010.*

Realizando una sinopsis a las Oportunidades y Amenazas presentadas en esta matriz:

- ✓ *Análisis Situación Social y Perspectiva de desarrollo*, es percibida como una oportunidad menor, puesto que al recibir la población una mejor educación, y al poder alcanzar mejores niveles de vida, crean conciencia de la necesidad de adquisición de planes de previsión exequial con el propósito de minimizar grandes gastos futuros imprevistos.
- ✓ *PIB per cápita*, es percibido como una Oportunidad Menor, ya que a pesar de que al aumentar los ingresos de la población ayuda a mejorar la calidad de vida y el poder adquisitivo de la misma, queda a criterio personal si es importante para su economía acceder a los servicios de Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., debido a que muchos prefieren “ahorrarse” esa cuota mensual de póliza funeraria, y responder por el gasto de servicio funerario en el momento que se presente la necesidad.
- ✓ *Índice de Pobreza*, es analizada como una Amenaza Mayor, puesto que el porcentaje de la población que se encuentra en el rango de pobreza o pobreza extrema no tiene facilidad para acceder a los servicios debido a sus escasos recursos y su afán de suplir otras necesidades de mayor importancia. En este aspecto, el Gobierno debe tener asignado para este fin

un porcentaje de sus ingresos de libre inversión, pero los requisitos para apelar a estas ayudas son demorados y complejos.

✓ *Concentración Urbana Periférica*, esta variable es percibida como una Oportunidad Mayor, pues el hecho de que Tuluá cuente con muchas veredas y corregimientos aledaños con poco crecimiento económico, permite que el mercado concentrado en estos sea atendido por la empresa, logrando así mayor oferta para cubrir la demanda insatisfecha de estas zonas, y alcanzando mayores márgenes de rentabilidad y considerables aumentos en sus ingresos.

✓ *Población Desempleada*, es vista como una Amenaza Mayor, pues al ser tan alto el porcentaje de población desempleada, se ve reflejado esto en ingresos que deja de percibir la empresa, debido a que este fragmento de los habitantes no cuenta con el dinero para continuar pagando su póliza de previsión o para acceder por primera vez al servicio.

✓ *Tasa de Natalidad y Mortalidad*, es una Oportunidad Mayor al ser el Valle del Cauca, y en especial el Municipio de Tuluá una de las zonas del país con mayor índice de muertes por causas violentas, representando de esta manera para la empresa un nivel de favorabilidad y oportunidad en relación con la competencia Nacional, toda vez que ha tomado como mercado objetivo uno de los Departamentos con mayor alto porcentaje de mortalidad por accidentes y homicidios, que representan la alícuota agregada y diferencial del departamento con otros departamentos, y que se suman a las muertes por causas naturales, proporción promedio, establecida por territorio según el DANE, aumentando así el nivel de demanda empresarial en el sector de previsión exequial y sus consecuentes.

6.2.1.4. Ámbito Político

Para abordar el sector político como parte del análisis externo de la empresa de Mondragón Álvarez y Cía. S. en C, es pertinente dar génesis con el nivel de confianza en las instituciones por parte de los Colombianos, tanto a nivel particular como empresarial, confianza que mide en últimas la decisión de inversión y por ende la proyección empresarial.

En general Colombia tiene una buena posición en cuanto al nivel de confianza en las instituciones respecto al resto de los países de Iberoamérica. Los índices de confianza en las diversas instituciones del país se ven en la gráfica siguiente⁸². En ella resulta interesante observar que las instituciones en las que más se cree son la educación, los noticieros de televisión y las Fuerzas Armadas. Por el contrario, se cree poco en los sindicatos, la justicia, el Congreso y los partidos políticos.

Figura 19: Confianza en Instituciones



Fuente: razonpublica.com-Confianza en las instituciones

Las instituciones internacionales juegan un papel en la gobernabilidad en cuanto a que son instancias a las que se puede recurrir cuando al interior de un país surgen dificultades. La mayor confianza está en las Naciones Unidas, la Corte Interamericana de DDHH, la Unión Europea y la Comunidad Andina.

⁸² RazonPublica.com, En: Revista virtual razón publica [En línea], Mayo de 2011. [Citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/2059-que-piensan-y-que-sienten-los-colombianos.html>>

Figura 20: Confianza en actores internacionales



Fuente: razonpublica.com-Confianza en los actores internacionales

Como se puede observar en la gráfica, la empresa privada en Colombia cumple un papel importante dentro del nivel de confianza por parte de la sociedad, dando así la posibilidad de que la misma influya sobre la capacidad de inversión en el sector, permitiendo al tiempo que la proyección de las mismas sea aumentada y que el consumo se realice con más tranquilidad por parte del receptor final.

Anexo a esta capacidad de credibilidad como marco político, es importante recalcar que el sector funerario crece bajo estándares internacionales, equipos multidisciplinarios, capacitación en todas las actividades, teniendo como parámetro un diferenciador en el manejo del dolor lo que garantiza aún más dicha credibilidad por parte de los colombianos al sector puntual. *“Allí se ha ampliado la capacitación y las coberturas. De igual manera se*

*creció en alianzas de tal manera que se mejoró en la organización de empresas serias y responsables con un know How afianzado y respetable que redundo en beneficios así como en un excelente servicio al cliente, el cual debe ser humanizado y decoroso, de acuerdo a lo que pida el interesado y a su capacidad económica*⁸³ afirma Armando Franco Lindart, presidente del Comité Funerario de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco).

La profesionalización del sector funerario en Colombia, ha aumentado considerablemente la credibilidad por parte del consumidor final, ya que se mejoró en su productividad y competitividad, por lo que ha logrado posicionarse en el mercado internacional. Como muestra, los fabricantes de cofres mortuorios gozan de gran prestigio y es así como exportan a Centroamérica, Norteamérica y Sur América. En ese sentido se ha crecido y se espera crecer aún más con los tratados de libre comercio.

Es importante precisar que el tema del TLC genera mucha expectativa en los empresarios de cajas y servicios funerarios. Se considera que este convenio comercial abre puertas en vista que el 60 por ciento de empresas nacionales tienen certificación de calidad con Icontec y ya cuentan con otra norma de calidad, pensando en este tipo de acuerdos.

✓ *Políticas arancelarias*

Es pertinente recordar que la política arancelaria es el instrumento de política económica mediante el cual un Estado define la estructura arancelaria que regirá el comercio exterior de mercancías.

Uno de los principales retos del presente Gobierno Colombiano ha estado enfocado a reformar el sistema arancelario, no solo para reducir el promedio y la dispersión de las tarifas, y a simplificar la administración aduanera, sino para contribuir a la competitividad del aparato productivo.

⁸³ NUÑEZ. Germán Enrique. Confidencial Colombia. Industria funeraria está más viva que nunca. En: Revista virtual confidencial Colombia [En línea], Agosto de 2013. [Citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <http://confidencialcolombia.com/es/1/303/1175/Industria-funeraria-est%C3%A1-m%C3%A1s-viva-que-nunca-Funeraria-Ata%C3%BAd-Fenalco-Colombia-Econom%C3%ADa.htm>

Es de señalar que, mientras en el año 2010, las importaciones de bienes se ubicaron en USD 40.683 millones -superiores en 23,6% a las del año anterior-, en el 2011 crecieron 34,4% al totalizar USD 54.648 millones. Por su parte, entre enero y mayo del año 2012 sumaron USD 23.753 millones, es decir 11,4% más que en igual lapso del año 2011.⁸⁴

La mejor respuesta de estas nuevas políticas arancelarias ha permitido que medianas empresas como lo es Mondragón Álvarez y Cía. S. en C, puedan acceder a tecnologías que anteriormente eran inalcanzables por sus elevados costos de importación, incentivando a que el sector en el que incursiona la empresa se vea afectado de una manera positiva elevando su profesionalización, competitividad y crecimiento empresarial.

✓ *Políticas de inversión*

La posición geográfica de Colombia y el provecho que se le ha sacado, el bajo costo en aranceles, un régimen de comercio estable y transparente en términos generales y operaciones más fáciles en importaciones y exportaciones (exigen menos papeles y tardan menos tiempo que en otros países) son fortalezas que hacen que las políticas de inversión sean estables y atractivas para diversos tipos de inversionistas en nuestro país.

Colombia pasó de recibir 7.137 millones de dólares por inversión extranjera en 2009 a 15.823 millones de dólares en 2012, es decir un crecimiento del 122% en tres años⁸⁵, lo cual demuestra que el esfuerzo realizado por el actual gobierno no ha sido en vano, sin embargo, el presidente manifestó que para seguir avanzando el Gobierno tiene la “enorme tarea de acelerar la ejecución de obras de infraestructura, enfocadas en la construcción de carreteras y en la rehabilitación, ampliación y mantenimiento de los sistemas viales”, ya que en este sentido el país está “rezagado a nivel mundial”.

⁸⁴ Ministerio de Industria y comercio. En: ministerio de industria y comercio [En línea], Agosto de 2012. [Citado diciembre de 2013]. Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=3924>

⁸⁵ VANGUARDIA.COM. Políticas para atraer inversión extranjera dan frutos. En: Revista virtual Vanguardia.com [En línea], junio de 2013 [Citado en diciembre de 2013]. Disponible en: < <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/211492-politicas-para-atraer-inversion-extranjera-dan-frutos> >

✓ *Programas para el desarrollo de comercio exterior*

En dos décadas, la modernización normativa e institucional ha multiplicado por ocho las exportaciones del país, y por nueve la llegada de inversión extranjera. Gracias a la internacionalización de la economía, Colombia es hoy una economía globalizada con mayor acceso a otros mercados, con más crecimiento y generación de empleo.

Los 20 años del sistema de comercio exterior le entregan un balance muy favorable a Colombia. De acuerdo con los registros del DANE, las exportaciones colombianas pasaron de USD 7.244 millones en 1991 a USD 56.954 millones al cierre de 2011, es decir, ocho veces más de lo observado hace dos décadas.

Y en el plano de la inversión extranjera, mientras en 1994 ingresaban al país USD 1.446,5 millones, en 2011 la cifra ascendió a USD 13.297,5 millones, más de nueve veces en comparación con lo observado en esa primera parte de los 90, según los registros del Banco de la República.⁸⁶

✓ *Seguridad en la región*

Según el más reciente reporte del indicador de riesgo soberano que realiza la firma BlackRock, Colombia ocupa la casilla 27 entre 48 economías analizadas.

Colombia tan solo es superado por Chile y Perú como los países de Latinoamérica con mayor seguridad para invertir, de acuerdo al más reciente reporte trimestral “The BlackRock Sovereign Risk Index” (BSRI, por

⁸⁶ PROEXPORT COLOMBIA. Sector del Comercio Exterior Colombiano años impulsando el desarrollo del país. En: proexport.com [En línea], Septiembre de 2012 [Citado en diciembre 2013]. Disponible en: <<http://www.proexport.com.co/en/node/6017>>.

sus siglas en inglés), y está por delante de países como Brasil, México y Venezuela⁸⁷.

Esta seguridad que ostenta Colombia en la región, hacen de nuestra economía algo atractivo para inversionistas extranjeros, haciendo de la economía nacional cada vez más un campo globalizado que trae consecuencias y beneficios a los empresarios locales.

Tabla 4: Confianza- condiciones de Inversión

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Confianza en las instituciones del Estado	O			X	
Política arancelaria	O				X
Política de Inversión	A		X		
Programas para el desarrollo del comercio exterior	O			X	
Seguridad en la región	O			X	

Fuente: BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Asignatura Entornos. Material de Clase. Universidad del Valle. 2010.

Variables de análisis del ámbito político, al aplicar esta tabla, es importante recalcar los siguientes aspectos:

✓ Confianza en las instituciones del Estado, se proyecta como una oportunidad menor, toda vez que pese a que la empresa privada en Colombia goza de una buena posición de credibilidad, la misma no afecta en si el mercado funerario, puesto que el servicio que se presta es de uso primordial, pues el mismo se fundamenta en un estado al que todos deben llegar obligadamente, esto es la muerte.

✓ La política arancelaria es una oportunidad mayor, ya que ha permitido que medianas empresas como Mondragón Álvarez y Cía. S. en C, accedan a tecnologías que implementan e incrementan las oportunidades de extensión de mercado y mejoramiento en la prestación y profesionalización del servicio, tecnologías antes inalcanzables para este tipo de empresas por sus elevados costos.

⁸⁷ PORTAFOLIO. Economía. Colombia, tercer país de la región más seguro para invertir. En: Revista virtual Portafolio.co [En línea], Abril de 2013. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/economia/paises-mas-seguros-invertir-blackrock>>

- ✓ La política de inversión se considera como una amenaza menor, ya que países como China reconocida como una de las potencias en productos de bajos costos, incursionan en el mercado local con productos con precios muy inferiores al producto colombiano; sin embargo es pertinente traer a colación, que el producto colombiano es considerado de alta calidad y aun exportable por su reconocimiento internacional.
- ✓ Programas para el desarrollo de comercio exterior se analiza como una oportunidad menor, ya que las políticas creadas en torno a las exportaciones de productos colombianos no convencionales se tornan con más factibilidad y aun con la colaboración del mismo gobierno al desarrollo de dichas exportaciones, creando entidades Bancóldex (banco del desarrollo empresarial) que buscan cumplir con una estrategia crediticia donde se enfocó en la oferta de préstamos a la medida de las necesidades del sector exportador, con el fin de impulsar la política de internacionalización que se trazó el país.
- ✓ Seguridad en la Región se proyecta como una oportunidad menor, toda vez que al ostentar internacionalmente una buena posición en el escalafón de economías mundiales con mayor seguridad para invertir, permiten a la empresa generar convenios y negocios internacionales con mayor facilidad y credibilidad.

6.2.1.5. Ámbito Ambiental

El problema ambiental generado por el funcionamiento de cementerios ha incrementado en los últimos años, creando una gran presión a las administraciones locales al verse en la obligación de crear medidas de control o posibles soluciones que disminuyan el impacto sobre los diferentes ecosistemas.

Las grandes extensiones de tierra utilizadas y el impacto sobre los diferentes componentes ambientales como el suelo y las aguas superficiales y subterráneas, hacen que el método de inhumaciones bajo tierra utilizado en la mayoría de cementerios del país, empiece a ser reemplazado por la incineración de cuerpos y la adecuación de mausoleos y criptas ubicados en muros de concreto.

Sin embargo el manejo de restos humanos por cualquiera de los métodos existentes requiere de un estricto control que derive tanto en el bienestar del personal encargado de su manipulación como en la protección del medio ambiente, donde subsisten tanto el interés general como el particular.

Actualmente los cementerios son uno de los servicios más complejos de localizar en las ciudades, dadas sus características físicas e higiénicas y su impacto social, ya que su funcionamiento se considera indeseable para los habitantes o propietarios de las áreas vecinas. Los planes de manejo ambiental deben ser realizados específicamente para cada cementerio, de acuerdo a los servicios que preste y al ecosistema en el que se encuentre localizado.

✓ *Aumento en la contaminación*

La contaminación en Colombia es uno de los más fuertes problemas sociales actualmente, ya que este tema ha pasado a un segundo plano para el gobierno nacional. La contaminación se hace mayor día tras día a causa del mal manejo del sector industrial, minero y agrícola, perdiendo por este motivo amplias hectáreas de tierras fértiles.

A estas causas se le suma el peligro para el ambiente y la salud de las personas que ocasiona un cementerio, ya que si no se controlan correctamente los procesos de inhumación, exhumación y cremación de cuerpos, se puede propiciar la formación de olores muy desagradables, la contaminación de cuerpos de agua por vertimiento de agentes patógenos, la emisión de gases contaminantes a la atmósfera que pueden afectar directamente a la población asentada en el entorno y generar un deterioro irreversible de los ecosistemas.

En un artículo publicado por Caracol Radio en marzo de 2011, se afirma que *“las emisiones de cuatro hornos analizados suponen el equivalente a las emisiones de 200 fumadores (veinte cigarrillos diarios)”*⁸⁸, esto pudo ser

⁸⁸ CARACOL RADIO. Planeta Caracol. Un horno crematorio contamina igual que cincuenta fumadores. En: caracol.com.co [En línea], Marzo de 2011. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en:

concluido al realizar un estudio a la Asociación empresarial de servicios funerarios (Panasef), y llevar a cabo una comparación entre la contaminación por causas cotidianas y la emisión de hornos de cremación. Los hornos crematorios analizados de diferentes marcas emiten tóxicos como partículas sólidas, monóxido de carbono, fluoruros, óxidos de nitrógeno y cloruros, que deben ser medidos bajos ciertos parámetros. Pero, a pesar de la cantidad de partículas y sustancias que arrojan las múltiples cremaciones que se realizan a diario en cada parque cementerio, esta contaminación no alcanza a igualar o superar la provocada por las emitidas por vehículos y fábricas.

Es responsabilidad del ministerio de Ambiente y Protección social velar por el estudio y control de estos incrementos en los niveles de contaminación y la seguridad en cuanto a riesgos que deben aplicar quienes se dediquen a la manipulación de dicha maquinaria. Es por esto que son dadas a conocer normas técnicas de bioseguridad, según la NTC 1414, la resolución 2183 de 2004 a nivel nacional y cumpliendo con el *Manual de Conductas Básicas en Bioseguridad del Ministerio de Salud*⁸⁹, toda empresa en la que cuyo desempeño del objeto social, represente o tenga aunque sea una mínima exposición de riesgo personal y ambiental, está obligada a laborar bajo técnicas de bioseguridad expresamente definidas por tipo de empresa, las cuales al no ser constantemente controladas por las correspondientes entidades de inspección, ocasionan para muchas empresas altas multas, sanciones, y en el peor de los casos graves enfermedades profesionales en los miembros de su capital humano. En el caso de la actividad que desempeña Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., se debe de manejar tanto técnicas de bioseguridad, vestidos de requerimiento anti fluido con recubrimiento plástico, para la preparación de los despojos mortales para su inhumación y cremación; así como el debido manejo interno de fluidos corporales de fallecidos bajo las condiciones de sanidad y salubridad clínica-necrológica.

Por otro lado, el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial expide en octubre de 2010, un protocolo para el control y vigilancia de la contaminación atmosférica generada por fuentes fijas.

<<http://www.caracol.com.co/noticias/ecologia/un-horno-crematorio-contamina-igual-que-cincuenta-fumadores/20110307/nota/1435563.aspx>>

⁸⁹ MINISTERIO DE SALUD. Conductas Básicas en Bioseguridad: Manejo Integral. En: ecocapitalinternacional-sa.com [En línea], Abril de 1997. [citado en noviembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.ecocapitalinternacional-sa.com/descargas/Manual%20de%20Bioseguridad.pdf>>.

En este documento, se especifican los controles que deben llevar a cabo los parques cementerios cuando poseen un horno crematorio en funcionamiento con el fin de fijarse a las leyes emitidas para evitar pago de multas, y contribuir a la conservación del ambiente. El protocolo de emisiones atmosféricas indica los siguientes estudios de evaluación y su frecuencia para hornos crematorios:

Figura 21: Frecuencia de monitoreo de contaminantes para hornos crematorios

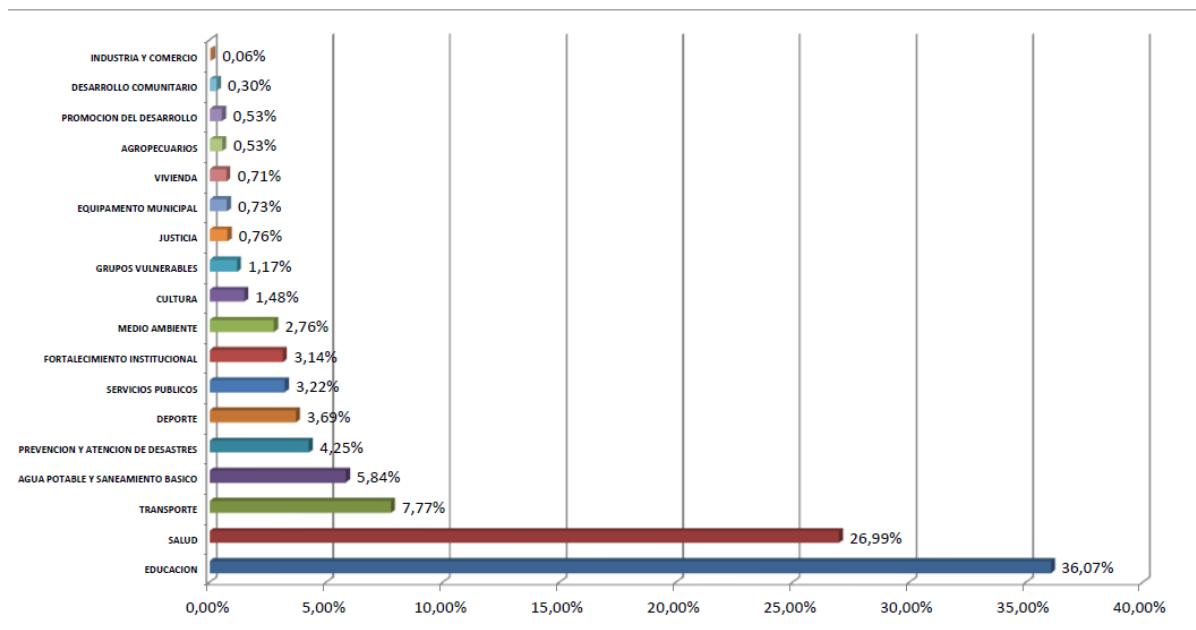
CONTAMINANTES	FRECUENCIAS DE MONITOREO
Material Particulado (MP)	Realizar medición directa cada seis (6) meses
CO	Realizar monitoreos continuos con toma permanente durante la operación. Registro de datos máximo cada 5 minutos.
Hidrocarburos Totales expresados como CH4	Realizar una medición directa cada seis (6) meses
Sumatoria de Benzo(a)pireno y Dibenzo(a) antraceno	Realizar una medición directa cada seis (6) meses

Fuente: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial- Protocolo para control de emisiones atmosféricas.

Debido a la escasez de este tipo de maquinaria en el Municipio, el control que ejerce el gobierno municipal sobre los dos hornos que se encuentran en servicio es exhaustivo y frecuente.

En el Municipio de Tuluá, el medio ambiente hace parte de la distribución de inversión social por sectores teniendo el 2,76% de los recursos con destinación a campañas, limpieza y control de los factores que perjudican el medio ambiente.

Figura 22: Distribución de Inversión Social



Fuente: Municipio de Tuluá- Anuario 2011

✓ Calidad de Carreteras

La calidad de las vías del Departamento para la actividad comercial que lleva a cabo la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., tiene un papel muy importante por la necesidad de desplazamiento para el traslado de cuerpos.

Es positivo para la empresa la inversión que realizó Invías en el año 2013 en el mejoramiento de las carreteras del Valle del Cauca con el fin de impulsar la competitividad del Valle del Cauca, depositando en este proyecto aproximadamente 1,2 billones de inversión, según información

dada a conocer por el Director General del INVÍAS, Leonidas Narváez Morales⁹⁰.

✓ *Responsabilidad Social Empresarial*

El tema de responsabilidad empresarial ha tomado fuerza a través de los años, puesto que se ha visto la necesidad de expedir y dar a conocer leyes que regulen el funcionamiento de las empresas nacionales con el fin de brindar apoyo a la Nación en lo concerniente al cuidado del medio ambiente y desarrollo social. Con el fin de ayudar al desarrollo social y territorial surgió la Ley 1503 de 2011⁹¹, la cual define lineamientos generales sobre educación, responsabilidad social empresarial y acciones estatales, informando a los empresarios de qué manera pueden contribuir con el entorno del cual toman los recursos para la realización de sus actividades comerciales, incentivando su consciencia social con beneficios fiscales y tributarios.

Posterior a dar a conocer los temas concernientes al sector ambiental, se sitúan los mismos como Oportunidades y Amenazas para la empresa:

Tabla 5: Sector Ambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Aumento en la contaminación	A		X		
Conciencia ecológica ciudadana	A			X	
Disponibilidad y calidad de carreteras	O				X
Disponibilidad y calidad de telecomunicaciones	O			X	

Fuente: BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Asignatura Entornos. Material de Clase. Universidad del Valle. 2010.

⁹⁰ INVÍAS. Sala de Prensa. Invías impulsa la competitividad del Valle del Cauca con \$1.2 billones de inversión. En: invias.gov.co [En línea], Septiembre de 2013. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.invias.gov.co/index.php/sala/noticias/1479-invias-impulsa-la-competitividad-del-valle-del-cauca-con-1-2-billones-de-inversion?month=9&year=2013>>

⁹¹ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1503 de 2011. En: secretariasenado.gov.co [En Línea], Septiembre de 2011 [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2011/ley_1503_2011.html>

✓ *Aumento en la contaminación*, esta variable es tomada como una Amenaza Menor ya que los estrictos reglamentos y controles a nivel Municipal y Nacional para la vigilancia de la contaminación atmosférica representan para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. una mayor inversión de recursos en obtención de nueva tecnología, contratación para revisión de emisiones, capacitaciones para manejo de hornos crematorios menos contaminantes, lo cual se refleja en la empresa en menores ingresos netos percibidos a causa de estas constantes salidas de recursos monetarios.

✓ *Conciencia Ecológica Ciudadana*, se expresa como una Oportunidad Menor para la empresa, ya que a pesar de que cada vez son más las normas que regulan las actividades económicas de las grandes y medianas empresas en el país, aquellas dirigidas al control de la responsabilidad social empresarial dan un enfoque positivo a las actividades mercantiles, puesto que estimulan a los empresarios a mejorar su tecnología y procesos internos con el fin de que las empresas se mantengan a la vanguardia con infraestructura de calidad, estimula la conciencia ciudadana con relación al desarrollo social y ambiental, impulsando este espíritu social y ecológico con incentivos fiscales y tributarios.

✓ *Calidad de Carreteras y telecomunicaciones*, las considerables inversiones que ha destinado la Gobernación del Valle del Cauca para el mejoramiento de corredores viales y redes de telecomunicación se han visto reflejadas de forma positiva como una Oportunidad Mayor y Menor respectivamente para la empresa, puesto que han contribuido al buen servicio y fácil acceso a los productos que hacen parte del paquete que abarca cada plan de previsión exequial.

En el desglose del análisis externo en sus diferentes variables aplicables y/o al menos relacionadas con la Empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. cabe resaltar de forma concluyente, aspectos que a nivel general pueden llegar a favorecer y/o a afectar la elaboración de cualquier diagnóstico empresarial, pues es de anotar que a pesar que la economía nacional se ha fortalecido en los últimos años, el sector previsional ha reportado desarrollos pausados, o al menos como se indica en cifras de publicación Dane anteriormente estudiadas, el país a nivel de infraestructura y desarrollo ha soportado un leve crecimiento en comparación con años

anteriores, así como se detalló en el desarrollo de los párrafos precedidos; en el referente de conciencia social, ambiental y responsabilidad civil, se evidencia una desventaja en el crecimiento, pues englobando los análisis anteriores se destaca la falta de compromiso empresarial a nivel nacional hacia la parte social que efectivamente no le genera lucro, así como a nivel individual y/o personal la falta de civismo y responsabilidad, a fin de exigir y a su vez cumplir mandatos gubernamentales, creados con el fin de fomentar el bienestar de todos, ocasionando que el ciclo de desarrollo se vea estancado en unas áreas y sectores económicos, y solo en cifras se reflejen las variaciones que en su esencia son estimaciones sujetas a márgenes de error relativamente amplios y sin actualización constante, solo los datos y tacto que mantenga la empresa con su entorno, aspectos que favorecen a la compañía pues sus aseveraciones y estudios los realiza con base en información propia y del entorno externo inmediato omitiendo de parte las proyecciones nacionales que son simples estimaciones de movimientos del sector en años anteriores y no el reflejo fehaciente de la situación actual del gremio previsional.

6.2.2. Análisis Interno

6.2.2.1. Análisis encuestas capital humano

El principio de un diagnóstico empresarial es la realización de un estudio del entorno de la empresa por medio del análisis externo, cuyo objetivo es proveer estrategias para responder a las necesidades de la compañía y aprovechar las oportunidades existentes; para lograrlo es necesario complementarlo con un análisis interno, el cual permite generar hallazgos al interior de la empresa en factores estratégicos, esto con el fin de determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades. Frecuentemente es difícil detectar si se está frente a una fortaleza de la empresa, o frente a una debilidad, por esto se debe considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser conocer las principales características de la entidad, es decir, aquellas características que le permiten alcanzar sus objetivos.

El análisis interno consiste en desarrollar un estudio de los recursos y capacidades con las cuales cuenta la empresa, y las diferencias que se tiene con relación a la competencia, que represente para el ente ventajas que le permitan ser más competitiva, explicando las diferencias de rentabilidad entre las empresas del mismo sector.

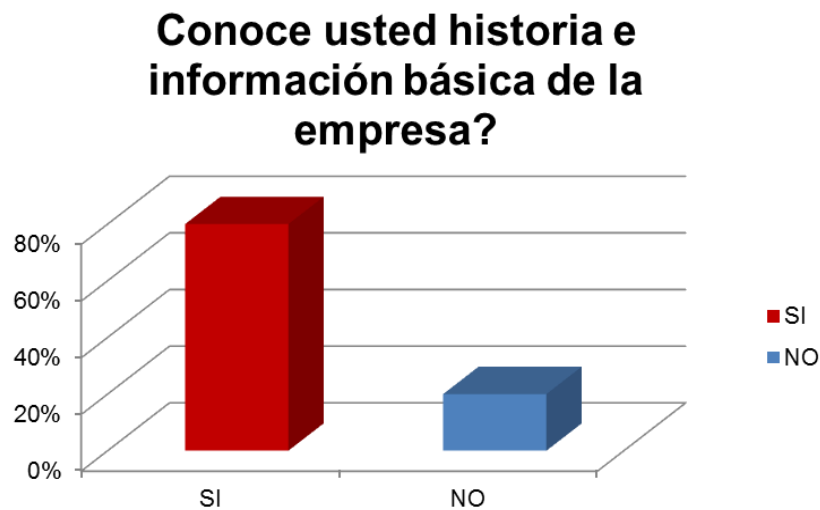
Este análisis permite explicar de forma equilibrada las características empresariales que dan origen a la rentabilidad de la misma, así como el mantenimiento de ésta en el tiempo, también ayuda a comprender las diferencias que existen entre empresas que conviven dentro de un mismo sector o grupo estratégico. Las fortalezas y debilidades son características empresariales que se van forjando a través de su historia, de su funcionamiento y de las decisiones que se han adoptado a lo largo de su trayectoria.

Para la ejecución del análisis interno es necesaria la aplicación y análisis de técnicas de estudio y obtención de datos como lo son la encuesta y la observación, las cuales fueron usadas en el presente estudio y se profundizarán a continuación:

Las encuestas realizadas a todo el personal de la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., para comenzar, se consulta al empleado en que área de la empresa desempeña sus labores, ya que esta respuesta ayudará al final del estudio de análisis interno a llegar a una conclusión de cuál es el área que representa para la empresa un “cuello de botella” dependiendo de los resultados obtenidos en las demás preguntas planteadas. Inicialmente, a este método de obtención de datos se le da un enfoque muy general, pues es importante saber si es de conocimiento general para los empleados la información básica de la empresa como lo es la historia, misión, visión y objetivos, ya que el conocimiento de esta información permite que el capital humano de la compañía se establezca metas personales que sean compatibles y complementarias con los objetivos y visión de la entidad, con el propósito de que tomen las metas organizacionales como propias y aporten todo su potencial y capacidades para su cumplimiento.

Por esto, se planteó como segunda pregunta de la encuesta, *¿Tiene conocimiento de la historia e información básica de la empresa (misión, visión y objeto social)?*, obteniendo las siguientes respuestas a nivel general:

Tabla 6: Conocimiento de información empresarial



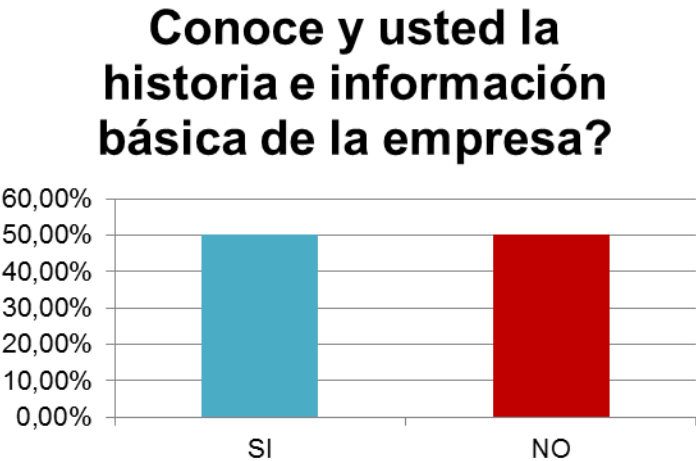
Fuente: Elaboración propia – Historia e información básica empresarial general

Como muestra la gráfica, el 80% de la muestra, en este caso, el total del capital humano que hace parte de las principales áreas de la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., como lo son, área comercial, registro y recaudo, respondieron SI a esta pregunta, lo cual indica que 8 personas de 10 que fueron encuestadas tienen conocimiento de la información básica empresarial, siendo esta una cifra positiva, puesto que demuestra que los directivos se han preocupado por dar a conocer a la mayoría de miembros de la compañía esta información con el fin de proyectar al cliente externo cuál es el trabajo que desempeña la empresa, cómo se visiona, y cuáles son sus principales objetivos y valores, ya que en sí es el personal quien tiene contacto directo con ellos.

Complementando este método de estudio con la observación e indagación, se puede afirmar que el desconocimiento de la historia, misión, visión y objetivos de la empresa del 20% del personal de estas áreas, se debe a que estas personas llevan relativamente poco tiempo laborando para la empresa, y los demás ya cuentan con un considerable tiempo de trayectoria en la misma. Esta información se soporta con una gráfica elaborada a partir de los datos obtenidos de esta pregunta centrada en el área de recaudo, en

la cual se renovó personal hace algún tiempo, y es allí donde se obtuvo variación en las respuestas recibidas, donde tan solo el 50% del personal de la dependencia posee conocimiento de dicha información:

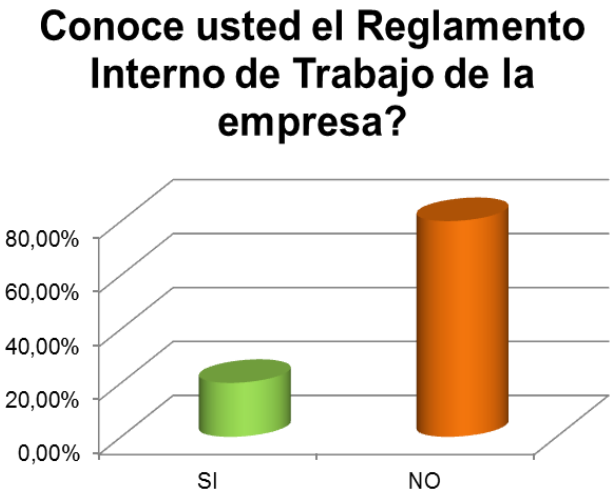
Tabla 7: Conocimiento de Historia Empresarial



Fuente: Elaboración propia - Historia e información básica empresarial área recaudo

En la tercera pregunta, se cuestionó al personal sobre la existencia y conocimiento del reglamento interno de trabajo, dando este interrogante lugar al siguiente gráfico:

Tabla 8: Conocimiento de Reglamento Interno



Fuente: Elaboración propia – Reglamento Interno de Trabajo General

La gráfica evidencia graves falencias de la empresa en la publicación y divulgación del reglamento interno de trabajo, puesto que solamente el 20% de los trabajadores encuestados tienen conocimiento de lo contenido en dicho documento, lo cual es un porcentaje preocupante en vista que este contiene las normas que se encargan de regular las relaciones internas empresariales entre trabajadores y trabajador-empleador, siendo una herramienta fundamental para la solución de conflictos y sanción de actos impropios por parte del subordinado. Esta deficiencia se debe a que en la empresa no se encuentra publicado el reglamento interno, a pesar de la afirmación de los directivos de su existencia.

Para continuar con el estudio de las encuestas llevadas a cabo, a partir de la cuarta pregunta dicho método se orienta a la detección de falencias empresariales que puedan afectar de forma considerable el desempeño de las labores. Ante el subsecuente interrogante, ¿Recibió capacitación idónea al ingresar a desempeñar las labores de su cargo?, los trabajadores contestaron:

Tabla 9: Recepción de Capacitación



Fuente: Elaboración propia – Capacitación para desempeño cargo general

Obteniendo un resultado positivo, pues el 90% de los empleados confirman haber recibido una capacitación idónea para un eficiente y correcto desempeño de sus labores, pese a que las áreas delimitadas de la empresa

no cuentan con manual de funciones que coordine y regule las funciones de cada dependencia. Esta pregunta va muy de la mano con el décimo interrogante planteado en el cuestionario suministrado a los empleados, *¿Considera que el personal contratado para su área es idóneo para desempeñar sus funciones de manera que genere valor agregado en un mercado que actualmente se encuentra saturado?*, pues se cuestiona a los empleados de las capacidades con las que cuenta el personal que hace parte de su respectiva área para llevar a cabo las tareas encomendadas y brindar a la empresa no sólo lo que ésta pide, sino también dar más que esto, ofrecer un valor agregado a su trabajo, siendo autónomos, creativos, participativos y eficientes, con respecto a estos respondieron:

Tabla 10: Personal Idóneo



Fuente: Elaboración propia – Idoneidad del personal general

El 90% del capital humano considera que el personal que ha sido contratado ha sido altamente calificado y muy bien seleccionado para el desempeño de cada labor.

La quinta pregunta del cuestionario entregado a los trabajadores se direccionó hacía el reconocimiento de una estructura jerárquica clara en la empresa, este es uno de los aspectos más importantes en cuanto a dirección y gestión empresarial, pues depende de una buena organización de niveles de mando que haya una clara y oportuna comunicación, y una eficiente labor y solución de problemas, como resultado del conocimiento que debe tener cada miembro de la organización de a quién responden y

quien les debe reportar a ellos. Con respecto a este tema los trabajadores respondieron:

Tabla 11: Estructura Jerárquica Clara



Fuente: Elaboración propia – Claridad de estructura jerárquica general

A pesar de que se demuestran buenos resultados en este aspecto al tener un 80% de los empleados a favor de la organización jerárquica con la que cuenta la empresa, las respuestas cualitativas que expresaron muchos de los entrevistados al preguntarles por qué SI o NO, muestra un poco de desconocimiento del concepto jerarquía, pues justifican su afirmación que se cuenta con una adecuada organización de niveles de mando con la asignación de cargos superiores a los propietarios de la empresa, y no consiste solo en ello, una eficiente jerarquía se basa en que todos tengan claro de quién deben seguir órdenes y a quienes deben dirigir, y de acuerdo a las observaciones realizadas en la visita a la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., se halla una contradicción a las estadísticas aquí presentadas, puesto que la entidad cuenta con Gerente principal, Subgerente, Administradora de oficina, Administradora de Parque Cementerio y Directora de servicios, quienes en muchas ocasiones dan órdenes sin precaución de no desautorizar con ello a alguno de los otros directivos, y los trabajadores expresan que en muchos casos no hay claridad en los canales de comunicación y en el seguimiento de órdenes.

Siendo el capital humano uno de los recursos más importantes y básicos para el desarrollo de las actividades empresariales para la producción de bienes y servicios que logren satisfacer las necesidades del mercado y obtener un buen margen de utilidad, se deben orientar algunas preguntas a la preocupación que debe tener la empresa en la motivación y crecimiento constante de su capital intelectual, por esto se le preguntó a los que hacen parte de este capital empresarial, si Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. realiza constantemente capacitaciones que estimulen su crecimiento personal y profesional, y si son suficientes los incentivos y garantías que la misma ofrece por sus labores. Ante esto ellos respondieron:

Tabla 12: Capacitaciones Constantes

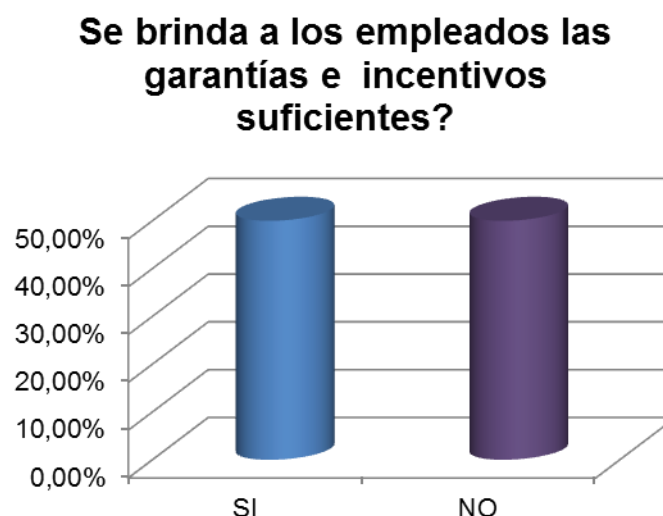


Fuente: Elaboración propia – Capacitación fortalecimiento talento humano

Con respecto a las capacitaciones para el crecimiento tanto personal como profesional de los trabajadores de Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., se obtuvo un resultado favorable al coincidir el 80% de los empleados en que se realizan constantemente capacitaciones para su preparación y crecimiento, pese a ellos se debe prestar atención a ese 20% de la muestra que respondió de forma negativa a esta pregunta, ya que profundizando en este tema por medio de diálogos con los empleados responsables de ejecutar las labores en el área comercial y de cobranzas se presentan inconformidades, debido a que los directivos de la empresa han centrado su

mirada y preocupación en capacitar el personal en servicio al cliente en el departamento de registro, y ha descuidado un poco algunos empleados encargados de las ventas y recaudos que se encuentran interesados en mejorar día a día el desempeño en sus labores, y esperan apoyo por parte de la empresa.

Tabla 13: Garantías e Incentivos

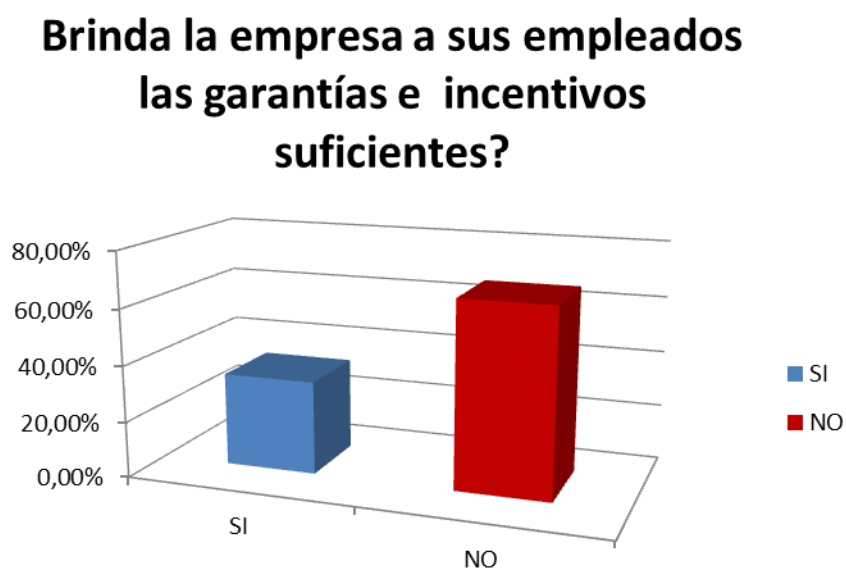


Fuente: Elaboración propia – Garantías e incentivos a empleados general

El reconocimiento tanto moral como económico, y las garantías a las que accede un trabajador al entrar a laborar en una empresa son vitales para la motivación y eficiente desempeño del capital humano que hace parte de una organización, puesto que el papel que juegan cada uno de los miembros organizacionales es de gran importancia para alcanzar las metas establecidas por la empresa. En este aspecto se orientó la séptima pregunta del cuestionario, y la anterior gráfica hace referencia a los resultados que se obtuvieron de la misma, en la cual se ve que tan solo el 50% del personal entrevistado considera que reciben las remuneraciones y reconocimientos equivalentes a la labor que desempeñan. Debido al deficiente resultado en este punto, se le dio una visión más minuciosa a nivel de áreas para conocer cuál de estas tiene mayor deficiencia en la

motivación de los empleados a través de incentivos, llegando a la conclusión que es el área comercial la que se ve más afectada en cuanto a este tema con un 67% de empleados que respondieron No a este interrogante como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

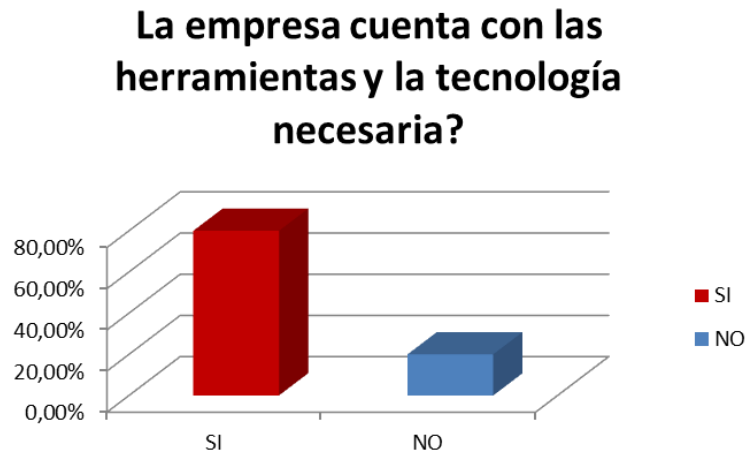
Tabla 14: Área Comercial-Garantías e Incentivos



Fuente: Elaboración propia – Garantías e incentivos a empleados área comercial

En vista que la tecnología e innovación juega un papel muy importante en la competitividad y productividad de la empresa para la prestación de un servicio que satisfaga las necesidades del mercado, se pidió opinión sobre este tema a los responsables de las labores de cada una de las áreas, obteniendo como resultado una buena gestión de los directivos en este aspecto, puesto que el 80% de los empleados coinciden en responder SI a este interrogante, evidenciando una dirección eficiente para mantener la empresa a la vanguardia con respecto a equipos tecnológicos, herramientas y técnicas:

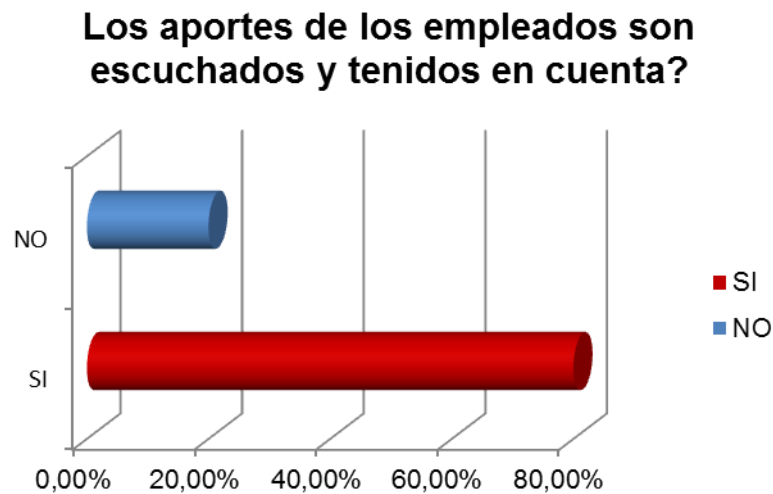
Tabla 15: Tecnología



Fuente: Elaboración propia – Herramientas y tecnología para desempeño de funciones

Por último se evalúa por medio de esta encuesta el grado de participación que tienen los trabajadores en brindar a la empresa su punto de vista para apoyar o descartar los cambios y decisiones que se tomarán con el propósito de alcanzar un mejoramiento continuo empresarial. Si los directivos de la empresa se encuentran a la vanguardia con relación a teorías de gestión y estrategia empresarial, tendrán conocimiento de la importancia que ha alcanzado en la actualidad la opinión de los trabajadores, esta gestión se puede ver reflejada en la siguiente gráfica con una cifra de 80% del personal que consideran que sus aportes y opiniones son tenidas en cuenta en las modificaciones y tomas de decisiones empresariales:

Tabla 16: Participación de Empleados



Fuente: Elaboración propia – Recepción de aportes de empleados general

6.2.2.2. Análisis Encuestas a Coordinadores de Área

Como parte integral del análisis interno en el desarrollo del diagnóstico empresarial, se realizan encuestas a todo el personal organizacional, tanto en el área operativa, como administrativa, directivos y subordinados, a fin de evidenciar los puntos críticos a los cuales se debe focalizar el diseño del cuadro de mando integral para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. En C.

En cuanto al área y *Departamento Administrativo* en cabeza de la profesional Johana Oliveros Pérez se evidencia una falta de objetividad administrativa y profesional, toda vez que sus respuestas a cuestionamientos idénticos igualmente realizados a la totalidad del personal del área, se contradicen, pues considera que tanto su cargo, como herramientas utilizadas son óptimas y eficientes para el buen desempeño de sus funciones como directora y de las funciones de sus subalternos, situación opuesta a la percepción que tienen los empleados. Adicionalmente, indica que se realizan controles, informes de gestión periódicos y comparativos con periodos anteriores, situación que igualmente se ve desvirtuada por la totalidad de los empleados

encuestados y que están bajo su autoridad, en conclusión, el diagnóstico inicial radica en primera instancia en la falta de objetividad y responsabilidad en el reconocimiento de errores y falencias a fin de buscar soluciones y el bienestar para la organización, y no solo el personal, pues trata de omitir situaciones que la realidad desvirtúa con acciones.

En lo referente al área de *Registro y Contabilidad*, se evidencia mayor objetividad en las respuestas de su director comparado con directores de otras áreas, además de esto coincide en gran parte con las falencias y puntos críticos detallados en las encuestas a los empleados de esta área organizacional; resumiendo que a pesar del desempeño durante los últimos periodos se reconocen falencias, como el hecho de no existir claridad en la definición y planeación de los controles internos, al igual que la ausencia de informes de gestión periódicos con el fin de evaluar la labor desempeñada por el director y subalternos, así como tampoco se realiza un análisis comparativo a final de año con periodos anteriores para así poder tomar decisiones preventivas y correctivas cuando posterior al análisis lo requiera. Igualmente, reflejan que la motivación del personal no es tomada en cuenta como parte de mantenimiento de activos fijos y perdurables, por lo tanto no generan en el clima organizacional el sentido de pertenencia necesario en una empresa para el desempeño desinteresado y leal del empleado, así como tampoco la empresa garantiza al empleado capacitación y posible crecimiento a nivel jerárquico aspecto que no representa importancia a los directivos, demostrando interés lucrativo y no de capacitación y crecimiento organizacional fortaleciendo desde las bases de apoyo y funcionamiento.

En el área de administrativa se realizó la encuesta individual a la *Subgerencia administrativa*, evidenciando igualmente un marcado sentido de objetividad, pues reconoce falencias a nivel general de la organización a pesar de desconocer que existen dentro de su área, destaca el hecho de no existir claridad en la definición y planeación de los controles internos, al igual que la ausencia de informes de gestión periódicos con el fin de evaluar la labor desempeñada por el director y subalternos, coincidiendo con otros directores de área indicando que no se realiza un análisis comparativo a final de año con periodos anteriores y poder tomar decisiones preventivas y correctivas cuando posterior al análisis lo requiera, igualmente reflejan que la motivación del personal no es tomada en cuenta como parte de mantenimiento de activos fijos y perdurables, por lo tanto no generan en el clima organizacional el sentido de pertenencia necesario en una empresa para el desempeño desinteresado y leal del empleado, así como tampoco la

empresa garantiza al empleado capacitación y posible crecimiento a nivel jerárquico aspecto que no representa importancia a los directivos, demostrando interés lucrativo y no de capacitación y crecimiento organizacional fortaleciendo desde las bases de apoyo y funcionamiento.

6.2.2.3. Análisis de encuesta a gerencia

La encuesta dirigida al señor Diego Fernando Mondragón Álvarez, quien es el encargado de gerenciar y direccionar la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., se enfocó al descubrimiento de falencias empresariales a nivel general y ratificar si los objetivos y metas organizacionales establecidas se están cumpliendo según la percepción de directivos y gestores. En la encuesta se evidenciaron fallas, puesto que el entrevistado, quien es socio gestor de la empresa, y a su vez es el encargado de dirección administrativa, reconoció que hay una inadecuada estructura jerárquica y organización en cuanto a niveles de mando, ya que existen muchas personas encargadas de esta labor, por lo cual, en muchas ocasiones se dificulta la comunicación y la asignación eficiente de tareas, puesto que se cae en la desorganización y la contradicción debido a esta falta de claridad en la estructura; esta afirmación es respaldada por observaciones que se hicieron paralelamente a las encuestas.

Según las respuestas obtenidas en la cuestionario, se puede asegurar, según la perspectiva de la dirección administrativa, que se le ha dado una adecuada orientación al planteamiento de misión y visión empresarial, puesto que ambas reflejan a sus clientes internos y externos la atención humana y eficiente que la empresa brindar en la actualidad, y cómo se proyecta a futuro a nivel Municipal y Nacional. También se considera que Mondragón Álvarez y Cía., cuenta con una ordenada y razonable organización en cuanto a asignación de funciones y capital humano para cada área, a pesar de que estas subdivisiones internas no cuentan con su respectivo manual de funciones que regule el desempeño de las tareas de cada subalterno, y sancione el incumplimiento e ineficiencia en las mismas.

Dando a la encuesta una orientación hacia el control de gestión y la planeación estratégica, se cuestiona acerca del cumplimiento de los objetivos empresariales, la acertada o errada planeación estratégica y el

establecimiento de los respectivos controles internos, para lo cual, a pesar de considerarse que se han cumplido a cabalidad los objetivos y metas propuestas, se obtiene una respuesta negativa, ya que la empresa no posee una correcta y eficiente planeación empresarial y controles internos, que le permitan acabar en su totalidad con los procesos y tareas que representan internamente “cuellos de botella”, los cuales impiden la obtención de mayores márgenes de utilidad, mayor acumulación de recursos disponibles y una rápida y eficaz labor por parte de los miembros de la entidad en busca de brindar un mejor servicio y contar con información actualizada de forma oportuna con el propósito de presentar informes que permitan tomar decisiones correctivas y preventivas, lo que contribuiría a reducir los costos de remediar errores repetitivos. El aspecto positivo es que los gestores y directivos de la organización cuentan con una mentalidad abierta, dispuesta a recibir aportes en cuanto a planeación estratégica, técnicas de implementación, auditoria para determinar adecuados controles internos y guía con relación al control de gestión organizacional, con el fin de fortalecer y mejorar el prestigio en el ámbito Municipal y Nacional, logrando llegar a nuevos mercados con el propósito de maximizar la captación de riquezas y ser altamente reconocidos.

Para concluir, el resultado que se obtiene de la realización del análisis interno a través de métodos de estudio como lo son la encuesta al personal y directivos de la empresa, y la constante observación de la ejecución y manejo de las labores empresariales por medio de visitas a la entidad, se puede afirmar que la empresa cuenta con una amplia infraestructura y excelentes recursos económicos que le permite contar con personal idóneo para la realización de las funciones relacionadas con el objeto social, y brindarle al mismo todas las garantías y herramientas necesarias para llevar a cabo todas las tareas de forma responsable, eficiente y con calidad. La economía estable y la adecuada infraestructura física e intelectual con la que cuenta la compañía Mondragón Álvarez, los ha llevado a posicionarme como una de las mejores empresas de servicio funerario y venta de previsión exequial fundada y dirigida por la familia conformada por el Sr. Héctor Mondragón y Graciela Álvarez e hijos, quienes con conocimiento empírico y esfuerzo han alcanzado lo que hasta hora se conoce como Funerales San Martín.

De las encuestas realizadas, se puede afirmar que a pesar que la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. cuenta con personal preparado, con gran sentido de pertenencia y amor por la organización, hay trabajadores que se encuentran inconformes con las herramientas e incentivos suministrados, este caso se pudo evidenciar en el área comercial, la cual está conformada por tres asesores en ventas, quienes afirman no contar con garantías necesarias como lo son seguridad social y prestaciones sociales, puesto que algunos de ellos están contratados por prestación de servicios y trabajan por comisiones. De la misma área hay desacuerdo con el suministro de capacitaciones y elementos tecnológicos que le permitan desempeñar su labor de la mejor manera. Otro factor que afecta considerablemente el continuo mejoramiento y evolución de este departamento organizacional, es el hecho de contar con un coordinador de labores poco objetivo y cerrado a nuevos aportes y orientación, puesto que considera que las técnicas que utiliza para la dirección, asignación de tareas e incentivos es la adecuada no sólo para la empresa, sino también para su equipo de trabajo sin escuchar abiertamente los aportes, inconformidades y reclamos de los mismos. Es por esto que se ve la necesidad de la implementación de capacitaciones que fortalezca el conocimiento y práctica del liderazgo organizacional.

Como ventaja empresarial se puede apreciar como se decía anteriormente la disponibilidad y mentalidad abierta de las personas encargadas de la fundación y dirección de la organización, pues se encuentran dispuestos a atender sugerencias, orientaciones y aportes que los nuevos profesionales que hacen parten del capital humano estén dispuestos a brindar, con el fin de aprovechar en su totalidad las habilidades de su personal, mejorar en cuanto a gestión, control y planeación, y de esta manera poder alcanzar mayores márgenes de ganancia y crecimiento organizacional.

Para ampliar el análisis interno se plantean a continuación de forma detallada las fortalezas y debilidades a las que se ha llegado a partir de los métodos de estudio:

6.2.2.4. Fortalezas

En Mondragón Álvarez & Cía. S en C., estas fortalezas se ven reflejadas directa e indirectamente de varias formas, así:

Tabla 17: Fortalezas

FORTALEZA
Reconocimiento y origen regional, con centralización Tuluá.
Preparación de restos para su inhumación y cremación, con técnicas de bioseguridad.
Terreno propio para cementerio y mausoleos.
Salas de velación (3) estratégicamente distribuidas en el Municipio de Tuluá.
Cementerio atractivo a la vista, amplio, tranquilo y fácil acceso.
Capacidad económica para aprovechar la globalización en la compra de equipos y tecnología soporte de un eficiente proceso y prestación del servicio.
Carrozas modernas que permiten un efectivo y oportuno desplazamiento fúnebre
Ventajas por su personal capacitado en tanatopraxia.
La empresa cuenta con horno crematorio de avanzada tecnología que minimice la contaminación ambiental.
En términos ambientales, la ubicación del horno crematorio es aislado de la ciudad.

Fuente: Elaboración propia- Fortalezas

✓ *Reconocimiento y centralización regional*

La condición y falencias en cuanto a seguridad ciudadana tanto del Municipio como del Departamento, representa para la empresa una fortaleza con relación a la competencia a nivel Nacional, ya que ha tomado como mercado objetivo uno de los Departamentos con mayor índice de mortalidad por causas violentas accidentes y homicidios como se pudo apreciar en el estudio del sector socio-cultural en análisis externo, que representa la alícuota agregada y diferencial del Departamento del Valle del Cauca con otros Departamentos. Además de esta ubicación estratégica, la compañía cuenta con un amplio reconocimiento y acogida tanto a nivel municipal como regional, lo que la hace fuerte para enfrentar a la competencia, configurándose como una fortaleza más para sobresalir y permanecer líder en el mercado de servicios de previsión exequial, pues además de destacarse por su permanencia a lo largo de los años en un mercado competitivo, la compañía Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., es de origen Tuluéño, lo que le genera una nueva oportunidad de dominar el mercado, al conocer de primera mano la historia, vivencias, reacciones y evoluciones de la población, frente a las diferentes oleadas de violencia y criminalidad, al igual que sus tiempos de paz y regocijo; la compañía tiene una fortaleza en el conocimiento de su gente y el saber llegar a ellos en una forma de apadrinamiento en situaciones no previstas.

✓ *Aplicación de técnicas de bioseguridad*

Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., cumple con lo establecido en la NTC 1414, resolución 2183 de 2004 a nivel nacional, y con el *Manual de Conductas Básicas en Bioseguridad del Ministerio de Salud*⁹², tal como se expresa en el análisis externo, que toda empresa en la que cuyo desempeño del objeto social, represente o tenga por lo menos una mínima exposición de riesgo personal y ambiental, está obligada a laborar bajo técnicas de bioseguridad expresamente definidas por tipo de empresa. La

⁹² Ministerio de salud. Conductas Básicas en Bioseguridad: Manejo Integral En: [ecocapitalinternacional-sa.com](http://www.ecocapitalinternacional-sa.com) [en línea], Abril de 1997. [Citado en Noviembre de 2013] Disponible en: <http://www.ecocapitalinternacional-sa.com/descargas/Manual%20de%20Bioseguridad.pdf>

compañía Mondragón Álvarez, maneja tanto técnicas de bioseguridad, vestidos anti-fluido con recubrimiento plástico, requeridos para la preparación de los cuerpos y restos mortales para su inhumación y cremación; así como el adecuado manejo interno de fluidos corporales de los fallecidos bajo las condiciones de sanidad y salubridad clínica-necrológica, situación que es manejada precariamente por la competencia, pues implica mayores costos y gastos esta implementación, cayendo en la inconsciencia social al desechar todo tipo de líquidos sin tratamiento previo con aguas negras y residuales de la compañía, generando un impacto negativo socio-ambiental; situación que es favorablemente aprovechada por Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., quien hace halago a su buen nombre y reconocimiento, elogiando su aporte a la responsabilidad social que como empresa maneja, captando más usuarios socialmente responsables, garantizando un óptimo y eficaz servicio.

✓ *Terreno propio y estratégicamente ubicado*

En Tuluá, ciudad de centralización de Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., existen tres empresas, las cuales son la mayor competencia en cuanto a la prestación de servicio de previsión exequial y posterior servicio funerario cuando el usuario lo requiere, pero cabe destacar que sólo uno de estos y Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., se caracterizan en que cuentan con terreno propio para cementerio y mausoleos, siendo de mayor acogida el de Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., por su tranquilidad, al estar ubicado en las afueras de la ciudad. También cuenta con amplias áreas disponibles para sepultura, dando la posibilidad al usuario que escoja la ubicación con el fin de brindarle comodidad y fácil acceso. El parque cementerio se encuentra ubicado en una zona sin mayor tráfico vehicular y es recorrido por una ruta de bus asignada por la empresa, lo que es altamente favorable para quienes deseen desplazarse hasta allí, representando una fortaleza en términos de espacio y aprovechamiento de recursos propios. El usuario de un plan de previsión, puede escoger libremente el lugar de sepultura que desee para su familiar, siendo este lugar de propiedad o no de la empresa con la cual tiene suscrito el plan, reflejando mayor flexibilidad en cuanto al servicio que presta la compañía. Asimismo representan entradas para la compañía, el poder cubrir la demanda municipal incluyendo aun casos en

los que el fallecido este afiliado con la competencia y sus familiares decidan tomar el destino final con el parque cementerio Valle del Descanso, o en su defecto no cuente cobertura previsional.

✓ *Salas de Velación*

Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. cuenta con tres salas de velación estratégicamente distribuidas en el Municipio de Tuluá, buscando siempre la comodidad del usuario y la satisfacción de sus necesidades de desplazamiento, por ello estas salas están ubicadas en los sectores, Nororiente, Centro-sur y Occidente del Municipio, en puntos estratégicamente definidos con mayor aglomeración poblacional y proporción geográfica adecuada. Mientras que las empresas de la competencia, cada una cuenta con una única sala de velación ubicada en la sede administrativa, refiriendo esto, una mayor fortaleza para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., ya que logra una mayor cobertura en el Municipio, al facilitarle al usuario la sala de su preferencia o en su defecto los utensilios necesarios para una velación adecuada en el lugar que este requiera, el cual regularmente solicita sea en su lugar de residencia.

✓ *Capacidad económica y Tecnología necrológica*

De las empresas instauradas en Tuluá que prestan servicios similares a los de Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. en el Municipio, solo ésta última ha demostrado tener la suficiente capacidad económica para aprovechar el proceso de globalización en el que Colombia ha incursionado, realizando la compra de equipos avanzados y avalados por el Ministerio de Protección Social, al igual que la tecnología sobre estos mismos equipos para procesos necrológicos, ambos soporte de un eficiente proceso de conservación, y por ende una excelente prestación del servicio.

✓ *Horno crematorio*

Siguiendo con el proceso tecnológico avanzado y actualizado constantemente, la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. es la única en la ciudad que cuenta con horno crematorio de avanzada tecnología, logrando con esto que se minimice la contaminación ambiental en términos de incineraciones corporales, riesgosas y epidemiológicas en el Municipio; Representando esto una fortaleza sin igual en la región, pues la competencia ofrece servicios de cremación como opción que cada día está siendo más solicitada por los usuarios, y al prestarlos, adquieren el servicio de incineración en Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., reflejando nuevamente entradas económicas adicionales para la empresa, logrando que la competencia mantenga una cierta dependencia de esta compañía para su buen funcionamiento.

✓ *Carrozas*

Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. cuenta con modernas carrozas que permiten un efectivo y oportuno desplazamiento fúnebre, brindando comodidad, elegancia y buen destino al féretro transportado, garantizando eficacia y seguridad del vehículo para la prestación del servicio; situación que no es garantizada por la competencia, puesto que su flota de carrozas, es escasa, anticuada y con inconvenientes técnicos de desplazamiento.

6.2.2.5. Debilidades

✓ *Competencia de reconocimiento Nacional*

En Tuluá Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. cuenta con una empresa competidora, Sercofun Los Olivos, que representa una amenaza institucional, pues a pesar de ser relativamente nueva en el Municipio, cuenta con una trayectoria, prestigio y cobertura a nivel nacional a su favor, manejando planes que en su esencia no difieren notablemente, pero el historial en servicios de previsión en Colombia y el manejo del buen nombre le favorecen en su competencia y captación de clientes.

✓ *Ubicación del Parque Cementerio Valle del Descanso*

En términos geográficos para Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. puede llegar a representar una desventaja competitiva la distancia en la que se encuentra ubicado su parque cementerio, ya que no todos los usuarios tienen la facilidad de desplazamiento y capacidad económica en términos de transporte para visitarlo, representando una debilidad organizacional por cuanto el parque cementerio Los olivos, propiedad de la competencia, está dentro del perímetro urbano municipal, a pesar de ser algo desfavorable en términos de responsabilidad social; la dificultad e impedimento de algunos usuarios hacen que esta distancia sea considerada como una debilidad.

✓ *Competencia desleal*

En Tuluá, un alto porcentaje de la población está cubierta e incluida en los planes de previsión Municipal, lo que impulsa a las empresas prestadoras de estos servicios a buscar estrategias y planes adicionales con el propósito de captar mayor demanda, cobertura y rendimientos, optando hasta por ejecutar actos desleales de competencia, ofreciendo aparentes beneficios que en Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. no se tienen, al igual que planes más favorables a los que se manejan y con cobertura mayor a estos

mismos, de modo que representa una debilidad latente para la compañía en disminución de clientes y por ende de sus beneficios económicos, al tiempo de obligarse a disminuir sus tarifas y así evitar el traslado de sus usuarios a la competencia.

✓ *Tarifa invariable e intermediación costosa*

Para Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. no es lo mismo prestar un servicio local a un servicio en otro Departamento, por lo cual representa una debilidad organizacional el hecho de verse obligada a conservar la misma tarifa independientemente que el servicio sea local o no, si esta distancia no supera los 100 km a la redonda, pues el desplazamiento en caso de que decidan tomar el servicio en la ciudad de Tuluá, o el convenio de prestación del servicio en otra localidad genera rubros no reembolsables por el usuario a la compañía.

✓ *Tecnología*

A pesar que Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. periódicamente realiza actualizaciones tecnológicas, estas son muy costosas por el nivel de equipos que maneja como parte de la eficiente prestación de su servicio, y el mercado está en constante crecimiento y actualización, lo que hace que la inversión realizada en un equipo se vea rápidamente precaria e insuficiente para lo que se tiene en el mercado nuevamente; y si no se invierte se puede perder en términos de competitividad, eficiencia y responsabilidad social empresarial.

✓ *Altos costos de servicios públicos y combustibles*

Para Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. representa una debilidad latente el nivel de precios al consumidor reflejado en los servicios públicos imperantes para su funcionamiento y en el valor de los combustibles tanto para sus carrozas como para los hornos incineradores y demás equipos que lo

necesitan, pues constantemente son rubros adicionales por estos conceptos, que igualmente le reportan un efecto negativo en su nivel de ingresos y por ende en el resultado del ejercicio. Para concluir el diagnóstico empresarial realizado a la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., se busca condensar en una Matriz DOFA los datos determinados: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Tabla 18: Matriz DOFA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
ORIGÉN INTERNO	FORTALEZAS * Capacidad económica para contratación de personal. * Personal comprometido con las labores encomendadas por la empresa. * Innovación en cuanto a infraestructura de tanatopraxia. * Servicio acompañamiento personalizado a los clientes y sentido humano. * Clara subdivisión administrativa como apoyo a las funciones empresariales.	DEBILIDADES * Falta de Orientación Profesional en cuanto a técnicas de Gestión y Mercadeo. * Falta Capacitaciones en cuanto a captación de clientes, manejos de software, recaudo y archivo para mayor eficiencia y organización. * Poca claridad en cuanto a niveles de mando. * Pocos incentivos y garantías para Asesores Comerciales.
ORIGÉN EXTERNO	OPORTUNIDADES * Buena Infraestructura física frente a la competencia. * Bus y Cementerio propio. * 5 Carrozas Fúnebres, 2 Vehículos de traslado y 1 Carroza Pro-Exequial. * Informantes estratégicos. * Buen prestigio en cuanto a atención y calidad del servicio. * 3 Salas de Velación ubicadas estratégicamente en la ciudad. * Alianza con la Corporación Nacional de Funerarias Remanso.	AMENAZAS * Prestigio, Trayectoria y Cobertura en cuanto a previsión exequial de Sercofun Los Olivos. * Ubicación del Parque Cementerio Valle del Descanso.

Fuente: Matriz DOFA Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. - Elaboración propia.

7. CAPITULO III

7.1. OBJETIVO ORGANIZACIONAL

Fortalecer el capital humano, la infraestructura y los procesos internos para brindar a los usuarios un servicio eficiente, humano y de calidad, alcanzando paralelamente mejores márgenes de rentabilidad y mayor captación de mercado.

7.2. OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS

7.2.1. Perspectiva Financiera

- ✓ Realizar análisis financieros periódicos para mejorar la liquidez empresarial.
- ✓ Incrementar márgenes de rentabilidad a través de estudio de información financiera para reducción de costos y gastos, y establecimiento de una adecuada técnica de asignación de precios.
- ✓ Evaluar constantemente la infraestructura empresarial para conocer el estado de los activos fijos con los que se cuenta, su nivel de deterioro o depreciación, y tomar oportunas y acertadas decisiones con relación a la inversión en propiedad, planta y equipo.

7.2.2. Perspectiva de Clientes

- ✓ Mejorar la atención al cliente y la prestación del servicio para lograr fidelizar a los afiliados y alcanzar mayor cobertura en el mercado Departamental.
- ✓ Incrementar la calidad del servicio y realizar de forma constante estudios de mercado que permita ser competitivos con innovación y buenos precios.
- ✓ Estudiar el mercado Municipal y Departamental con el fin de llegar al porcentaje de población que no se encuentra cubierto con previsión exequial para ampliar el número de afiliaciones en cada periodo.
- ✓ Fortalecer relaciones con proveedores estratégicos a través de los convenios de la Corporación Remanso para obtener mayor cobertura a nivel Nacional para ofrecer al cliente un servicio oportuno y de calidad.
- ✓ Mantener a la vanguardia en cuanto a técnicas e infraestructura para atención adecuada de servicios fúnebres para ser cada día más competitivos.

7.2.3. Perspectiva de Procesos Internos

- ✓ Capacitar al personal del área comercial en cuanto a estudio de mercado, necesidades de la población y atención al cliente.
- ✓ Optimizar la eficiencia y calidad en la atención al cliente por medio de continuas capacitaciones al equipo de trabajo encargado de la prestación de servicio y recepción.
- ✓ Afianzar el equipo de trabajo encargado del área comercial para lograr mayor dinamismo en la consecución de nuevos clientes en el mercado objetivo y consolidar los ya existentes.
- ✓ Adquirir nueva tecnología de punta que modernice y agilice los procedimientos de preservación, embalsamiento y destino final del servicio fúnebre.

- ✓ Establecer lineamientos que garanticen la excelencia interna de la empresa suministrando las herramientas necesarias para que la información sea verídica, oportuna y estable.

7.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- ✓ Estimular el liderazgo a través de la delegación de funciones y responsabilidades a directivos y personal general de la empresa.
- ✓ Incentivar el trabajo en equipo en pro de fortalecer el capital humano por medio de la retroalimentación del conocimiento adquirido en las capacitaciones, talleres y demás actividades de crecimiento profesional del personal.
- ✓ Brindar la posibilidad de ascender en los cargos administrativos de la organización y generar en el capital humano la motivación para capacitarse profesionalmente y poder acceder así a dichos cargos e incentivos.
- ✓ Suministrar autonomía en la toma de decisiones frente a las problemáticas que surjan en la realización de labores propias de la empresa, fomentando así una mentalidad creativa y proactiva.
- ✓ Realizar investigación que conlleve al mejoramiento de los procesos conocidos y por conocer relacionados con el servicio funerario y previsión exequial a nivel Nacional e Internacional con base en experiencias propias y de profesionales en el área.

7.3. MAPA ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se plantea el Mapa estratégico que surge a partir del Cuadro de Mando Integral realizado en el anterior capítulo a la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., en este esquema se representa gráficamente la estrategia de la empresa estableciendo la relación causa y

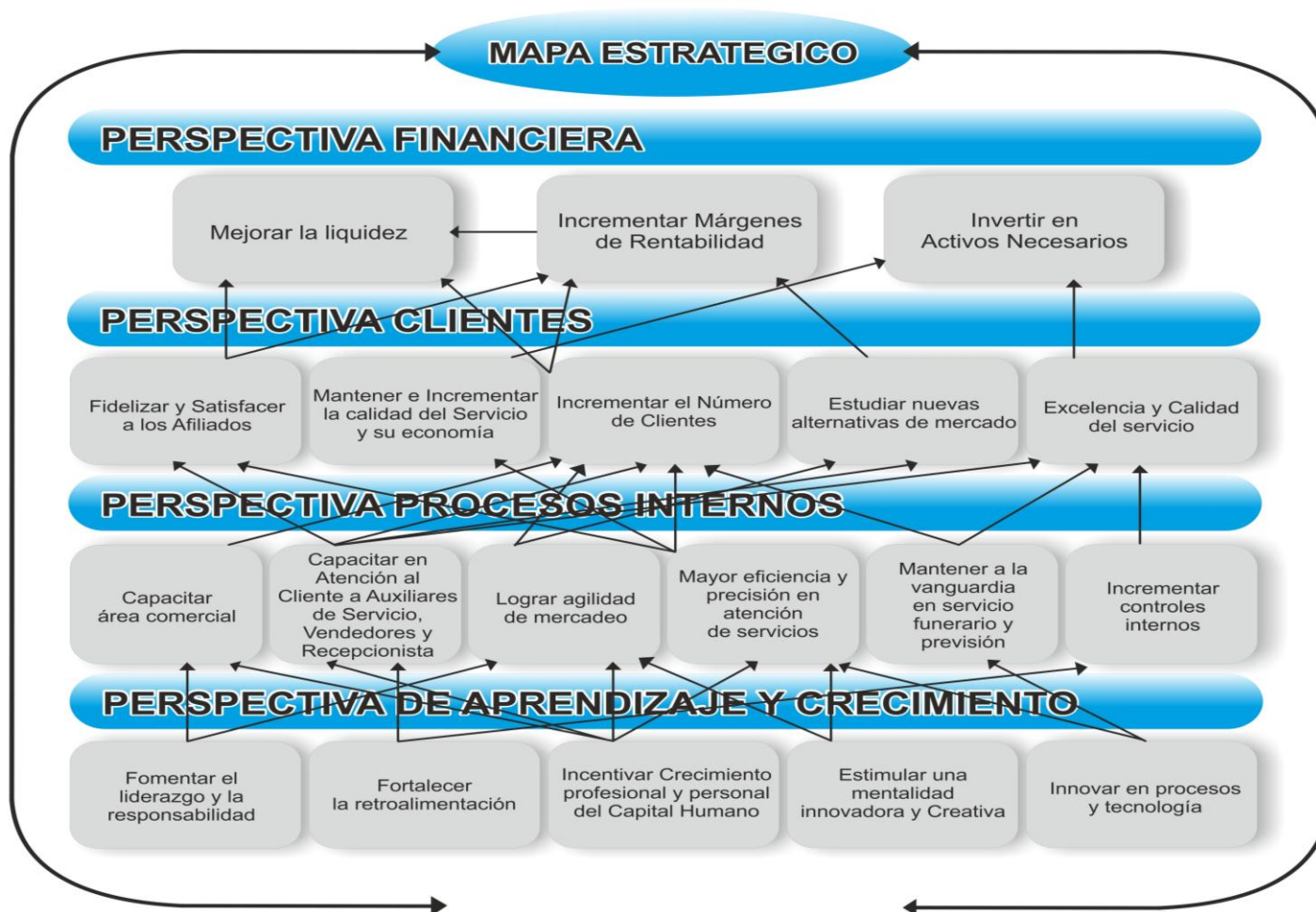
efecto que puede tener el cumplimiento o descuido en la aplicación de los objetivos estratégicos instaurados para cada una de las perspectivas en las tres perspectivas restantes. Esta figura permite apreciar de forma resumida, fácil y rápida la estrategia empresarial.

En el mapa estratégico realizado para Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. se evidencia cómo influencia considerablemente en la perspectiva de clientes y sus indicadores las decisiones y los objetivos establecidos para los procesos y controles internos, puesto que es esta última la que garantiza la calidad y eficiencia en la prestación del servicio final, lo cual marca la pauta para la obtención y fidelización de los clientes.

La consecución de los objetivos implantados para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los cuales se enfocan a la responsabilidad, liderazgo, retroalimentación y crecimiento de capital humano, repercute notoriamente en los procesos internos y controles establecidos, puesto que depende del fortalecimiento del capital humano tanto a nivel profesional como personal la eficiencia, calidad y dinamismo del desarrollo de los procesos que se llevan a cabo en la prestación del servicio.

Y finalmente, siendo esta una cadena en la cual las decisiones tomadas y los procesos llevados a cabo en una de las perspectivas, reflejan sus consecuencias y resultados en las restantes, la perspectiva financiera demuestra que depende de un adecuado manejo de clientes, procesos internos y aprendizaje el obtener resultados positivos y satisfactorios en los indicadores financieros.

Tabla 19: Mapa Estratégico Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.



Fuente: Elaboración propia – Mapa Estratégico Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.

8. CAPITULO IV

8.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Como se ha detallado en el Capítulo I, el cuadro de mando integral es una herramienta gerencial eficaz que permite establecer objetivos, trazar estrategias y definir indicadores tanto financieros como no financieros bajo los cuales se evalúa la situación actual de una organización con el propósito de implantar pautas de acción para mejoramientos futuros concentrándose en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y formación, planteando para cada una de ellas objetivos que se integran y complementan de forma estratégica con las perspectivas restantes.

Siendo esta herramienta de gestión lo suficientemente versátil, puesto que permite ajustar sus perspectivas a todo tipo de empresa, es de total aplicabilidad para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., como se podrá apreciar en el presente capítulo. Para llevar a cabo el CMI, como primer paso se deben determinar las palabras claves de la visión empresarial y de qué forma se relacionan con cada una de las perspectivas, esto con el fin de lograr un adecuado planteamiento de los objetivos estratégicos.

Palabras clave por perspectivas extraídas de la visión

- ✓ *Perspectiva Financiera:* competitiva y rentable.
- ✓ *Perspectiva de Cliente:* compromiso, excelente servicio, sentido humano.
- ✓ *Perspectiva de Procesos internos:* optimizar portafolio, mayor cobertura, menores costos y contratiempos en desplazamientos y convenios.
- ✓ *Perspectiva de Aprendizaje y Formación:* capacitación, retroalimentación y liderazgo.

A continuación se presentará en el Cuadro de Mando Integral la relación entre las palabras claves detectadas de la visión empresarial con cada una de las perspectivas que componen esta herramienta de gestión, estableciendo para cada una de ellas objetivos estratégicos que serán medidos y controlados a través de indicadores e inductores que ayudarán a los directivos de la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. a tener un conocimiento claro de la situación actual de la empresa y del cumplimiento de las metas establecidas, con el propósito de tomar decisiones correctivas y preventivas oportunas que les permitan guiar a la organización hacia los objetivos fijados.

En la matriz se realiza una asignación de valores para establecer los rangos pesimista, regular y bueno dentro de los cuales se evaluarán los resultados obtenidos en la casilla de cifra real, que al ser comparados con estos rangos se podrá medir en qué estado se encuentra actualmente la empresa según los indicadores implantados a cada uno de los objetivos estratégicos. En la columna de iniciativa explica brevemente las razones por las cuales se estableció este indicador como medida de rendimiento para evaluar el cumplimiento de su respectivo objetivo, buscando dar claridad al lector a cerca de la asignación de cada uno de los inductores a su respectiva perspectiva y objetivo estratégico. Posteriormente, la matriz es complementada llevando a cabo la asignación de responsables, con el fin de que dando a conocer claramente a cada uno de los miembros de la empresa cuáles son las metas organizacionales y cómo pueden contribuir en ellas, se esmeren porque los objetivos del área se vean cumplidos y conlleven al cumplimiento del objetivo organizacional general.

Para finalizar, se toman los datos iniciales de perspectiva, palabra clave, objetivo estratégico, indicador y rangos para poder desarrollar en una nueva matriz el análisis de lo real y lo óptimo, en el cual se da una explicación contundente de los motivos que pueden influir en el resultado positivo, regular o negativo obtenido en cada uno de los indicadores o inductores establecidos, esto con el propósito de determinar puntos críticos a tratar para un mejor desempeño del área responsable y un más seguro cumplimiento de los objetivos planteados.

8.1.1. Cuadro de Mando Integral Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.
Tabla 20: Cuadro de Mando Integral Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PESIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA FINANCIERA	Rentable	Mejorar la liquidez	Relación Corriente o de Liquidez	$((\text{Activo Corriente}/\text{Pasivo Corriente})-1)$	Trimestral	100%	50%	-10%	-37%	Activos y Pasivos Corrientes	Realizar un trabajo arduo en el área de mercadeo y servicios, ya que son los zonas que se encargan de dar cumplimiento al objeto social de la empresa, y a partir de la optimización de las labores y los recursos destinados al capital humano de dichas áreas se pueden alcanzar mayores ingresos a corto plazo que le permitan a la organización contar con una mejor liquidez para la cancelación de sus obligaciones con vencimiento a un tiempo inferior a un año.	Área contable y financiera
	Rentable		Capital de Trabajo	Activos Corrientes-Pasivos Corrientes	Trimestral	>1	,=1	<1	-163.358.000	Activos y Pasivos Corrientes		Área contable y financiera
	Competitiva		Rotación de Cartera	Ventas a crédito/cuentas por cobrar promedio	Trimestral	<30	60	>90	49	Días rotación de Cartera		Área contable y financiera

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA FINANCIERA	Competitiva	Incrementar Márgenes de Rentabilidad	Nivel de endeudamiento	Total Pasivo/ Total Activo	Semestral	30%	50%	80%	55%	Pasivos Totales	Estudiar a fondo los indicadores financieros que permiten tener un mejor conocimiento de la situación económica para tomar decisiones preventivas y correctivas de forma acertada y oportuna.	Área contable y financiera
	Rentable		Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad neta/ Patrimonio Bruto	Semestral	30%	10%	0%	16%	Utilidad Neta		Área contable y financiera
	Competitiva		Margen Neto de Utilidad	(Utilidad neta/Ventas netas)	Semestral	50%	20%	0%	6%	Utilidad y Ventas netas		Área contable y financiera
	Competitiva		% Incremento Utilidades	((Utilidad neta periodo actual - Utilidad neta periodo anterior)/Utilidad neta actual)*100	Semestral	20%	5%	0%	42%	Utilidad Neta		Área contable y financiera
	Competitiva	Invertir en Activos Necesarios	% Inversión nuevos activos	((Activos Fijos periodo actual - Activos Fijos periodo anterior)/ Activo Fijos anterior)*100	Anual	40%	20%	0%	1%	Activos Fijos	Tener información actualizada de las inversiones en activos fijos y sus depreciaciones con el propósito de saber si estos están en adecuadas condiciones de uso y si son utilizados de manera correcta y eficiente.	Área contable y financiera

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA CLIENTES	Excelente servicio	Fidelizar y Satisfacer a los Afiliados	% encuestas con respuesta favorable	$(\text{Total encuestas/Encuestas favorables}) * 100$	Cuatrimetral	80%	65%	50%	85%	Números clientes encuestados	Es importante para la empresa el conocimiento completo del servicio que se brinda y que impacto logra tener el mismo en el mercado al cual va dirigido, por lo cual se deben realizar de forma frecuente encuestas de satisfacción y controles relacionados con ingresos y retiros de afiliados para tomar decisiones con el fin de mejorar y fidelizar al cliente.	Área comercial y de servicios
	Sentido humano		% Afiliados retirados en el año	$((\text{Total afiliados periodo anterior} - \text{Total afiliados actuales periodo anterior}) / \text{Total afiliados periodo anterior}) * 100$	Anual	5%	10%	30%	8%	Afiliados		Área comercial y de servicios
	Compromiso y sentido humano	Mantener e Incrementar la calidad del Servicio y su economía	% Afiliados Insatisfechos con el Servicio	$(\text{Afiliados insatisfechos} / \text{Total Afiliados}) * 100$	Bimestral	0%	20%	50%	10%	Afiliados	Para mantener un constante control de calidad es vital atender las quejas y reclamos de los clientes insatisfechos, ya que solo a partir de estas se puede fortalecer el desempeño de diversas áreas empresariales y reestructurar la prestación del servicio y la atención brindada.	Área comercial y de servicios

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA CLIENTES	Excelente servicio	Incrementar el Número de Clientes	% Nuevos Afiliados en el año	$((\text{Total afiliados año actual} / \text{Total afiliados año anterior}) - 1) * 100$	Semestral	20%	10%	5%	10%	Afiliados	Analizar a partir del crecimiento del número de afiliaciones y por ende el crecimiento del trabajo y los ingresos percibidos, si se debe fortalecer y reforzar el capital humano.	Área comercial y de servicios
	Compromiso	Fortalecer relaciones con proveedores estratégicos	% Empresas aliadas a Nivel Nacional	$(\text{Funerarias aliadas} / \text{Total Funerarias a Nivel Nacional}) * 100$	Anual	100%	80%	50%	95%	Funerarias aliadas	Fortalecer las alianzas estratégicas con funerarias a nivel Nacional por medio de la Corporación Remanso	Área comercial y de servicios
	Excelente servicio	Estudiar nuevas alternativas de mercado	% población no afiliada de Tuluá y Municipios aledaños	$(\text{Población no Afiliada} / \text{Total de población}) * 100$	Semestral	30%	15%	5%	12%	Población	A partir de exhaustivos estudios de mercado poder detectar la porción de población que aún no han adquiridos un plan de previsión exequial en un mercado municipal que se encuentra saturado.	Área comercial y de servicios
	Excelente servicio y compromiso	Excelencia y Calidad del servicio	% Afiliados satisfechos	$((\text{Total afiliados-numero afiliados insatisfechos}) / \text{Total afiliados}) * 100$	Anual	90%	70%	50%	90%	Afiliados	Mejorar los aspectos positivos que los clientes satisfechos resaltan al calificar la labor y el servicio brindado por la empresa.	Área comercial y de servicios

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PESIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Optimizar portafolio	Capacitar área comercial	Número Capacitaciones	Total capacitaciones	Anual	4	2	0	2	Capacitaciones	Preparar de forma adecuada al personal encargado de las ventas con el fin que den a conocer de una manera completa los planes y servicios que se brindan, y sepan llegar con tacto y profesionalismo a cada uno de ellos.	Área de recursos humanos
	Mayor cobertura	Capacitar en Atención al Cliente a Auxiliares de Servicio, Vendedores y Recepcionista	Número Capacitaciones	Total capacitaciones	Anual	6	3	0	3	Capacitaciones	Fortalecer el personal que desempeña sus labores en atención al cliente para que se brinde desde el primer momento una buena imagen empresarial y una amable y eficiente atención a las necesidades de quien acude a la empresa.	Área de recursos humanos
	Mayor cobertura	Lograr agilidad de mercadeo	Número Afiliados	Total nuevos afiliados	Mensual	65	35	10	25	Afiliados	Fidelizar a los nuevos clientes ofreciéndoles calidad de servicio, producto y atención.	Área comercial y de servicios

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Mayor cobertura	Mayor eficiencia y precisión en atención de servicios	% Servicios atendidos satisfactoriamente	(Servicios cliente satisfecho/ Total servicios)*100	Mensual	100%	80%	50%	90%	Servicios prestados	Mejoramiento constante de servicio y atención a partir de las sugerencias, quejas, reclamos y reconocimiento de los clientes para brindar un producto cada vez de mayor calidad.	Área comercial y de servicios
	Menores costos en convenios y desplazamiento	Mantener a la vanguardia en servicio funerario y previsión	% Activos fijos depreciados	(Activos fijos depreciados/Total activos fijos)*100	Anual	20%	40%	70%	23%	Activos fijos	Actualizar constantemente las herramientas y conocimientos relacionados con previsión y prestación de servicios exequiales para lograr mayor prestigio y calidad en el producto ofrecido.	Área contable y financiera
	Menores costos en convenios y desplazamiento		Número seminarios actualización	Número seminarios a los que han asistido de actualización funeraria	Anual	6	3	0	3	Seminarios de actualización		Área de recursos humanos
	Mayor cobertura	Incrementar controles internos	Número revisiones a controles internos al año	Revisiones a Controles Internos	Anual	12	8	3	0	Controles Internos	Afianzar las labores realizadas en cada una de las áreas organizacionales, y verificar constantemente su eficiencia y eficacia por medio de controles internos y evaluación oportuna de la información.	Directivos y Asesores

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Liderazgo	Fomentar el liderazgo y la responsabilidad	Número aprobaciones necesarias para toma de decisiones	Total decisiones aprobadas	Trimestral	2	5	10	3	Decisiones aprobadas	Incentivar al capital humano a madurar una mentalidad innovadora, creativa y responsable brindando a la empresa un valor agregado en cada tarea asignada, siendo estimulados a partir de reconocimientos e incentivos.	Área de recursos humanos
	Liderazgo		% Capital humano que recibió incentivos	(Total personal que recibió incentivos/Total empleados)*100	Trimestral	10%	5%	2,50%	30%	Personal Incentivado		Área de recursos humanos
	retroalimentación	Fortalecer la retroalimentación	% Personal capacitado	(Personal capacitado/Total personal)*100	Trimestral	100%	80%	50%	95%	Personal capacitado	Reducir los costos de corrección de errores por realización de labores de forma ineficiente o equivocada, fortalecer profesionalmente el capital humano e incentivar las buenas relaciones laborales a través de la retroalimentación y la colaboración.	Área de recursos humanos
	Capacitación	Incentivar Crecimiento profesional y personal del Capital Humano	% personal ha ascendido	(Personal ascendido/Total personal)*100	Trimestral	10%	5%	2,50%	5%	Personal ascendido	Motivar al personal a tener mayor sentido de pertenencia, dedicación y crecimiento con el fin de percibir mayores beneficios monetarios y profesionales.	Área de recursos humanos

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	retroalimentación	Estimular una mentalidad innovadora y Creativa	Número reuniones generales de personal para escuchar aportes	Total reuniones generales de personal	Anual	12	8	2	5	Reuniones de Personal	Tomar decisiones y medidas tanto correctivas como preventivas a tiempo a partir del dialogo y el intercambio de ideas con el personal, coordinadores y demás directivos.	Área de recursos humanos
	retroalimentación		Número de ideas tenidas en cuenta	Total ideas puestas en practica	Mensual	5	3	0	2	Ideas propuestas		Área de recursos humanos
	Capacitación	Innovar en procesos y tecnología	%Sistemas de Información Implementados	(Sistema información implementados/Sistema Información requeridos por la empresa)*100	Anual	90%	60%	30%	70%	Sistemas de Información	Mantener a la vanguardia en cuanto a tecnología, teorías y sistemas de información, no solo para ofrecer un buen servicios, sino también para obtener datos necesarios para toma de decisiones de forma oportuna.	Directivos y Asesores
	Capacitación		Número actualizaciones	Total actualizaciones realizadas	Anual	4	2	0	2	Actualizaciones		Directivos y Asesores

Fuente: Elaboración Propia – CMI Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.

8.1.2. Cuadro de Mando Integral Resultado Vs. Óptimo Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.

Tabla 21: CMI Resultados Vs. Óptimo

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	REAL Vs. ÓPTIMA
PERSPECTIVA FINANCIERA	Rentable	Mejorar la liquidez	Relación Corriente o de Liquidez	$((\text{Activo Corriente}/\text{Pasivo Corriente})-1)$	Trimestral	100%	50%	-10%	-37%	En el resultado se observa que hay un pésimo desempeño con relación a la liquidez, ya que arroja en datos reales un valor de -37%, lo cual esta por debajo de la tasa determinada como pésima de -10%. Esto se debe a que hay un alto valor de deuda con los accionistas, ya que han dedicado financiarse con capital propio ya que es más económico que hacerlo con deuda.
	Rentable		Capital de Trabajo	Activos Corrientes-Pasivos Corrientes	Trimestral	>1	.=1	<1	-163.358.000	Se aprecia una cifra negativa considerablemente alta en el valor real - 163.358.000, al dar el capital de trabajo disponible negativo, indica que los activos corrientes al descontarle el pasivo corriente, en el caso de una empresa que requiere alta inversión en materia prima e insumos, no alcanzaría a solventar la empresa para el desempeño de sus labores. Pero al hablar de una empresa de servicios, este concepto es más manejable y menos preocupante.
	Competitiva		Rotación de Cartera	Ventas a crédito/cuentas por cobrar promedio	Trimestral	<30	60	>90	49	Se obtiene un resultado real de 49 veces de rotación de cartera en el transcurso del año, lo que significa que las cuentas por cobrar no se tardan más de 30 días en ser cobradas y convertidas en activo disponible, puesto que sólo servicios de cementerio y servicio funerario son manejados con crédito con empresas con las cuales se tiene convenio, y los demás ingresos son de extricto contado ya que son percibidos por previsión exequial que se debe pagar mes anticipado. Procurando el cobro de los excedentes dentro de los 8 días siguientes.

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	REAL Vs. ÓPTIMA
PERSPECTIVA FINANCIERA	Competitiva	Incrementar Márgenes de Rentabilidad	Nivel de endeudamiento	Total Pasivo/ Total Activo	Semestral	30%	50%	80%	55%	El 55% obtenido en el porcentaje de activos que es equivalente a los pasivos totales, tiende a ser regular, puesto que se acerca a este límite y es una tasa significativa de los activos lo que se debe destinar a cubrir deuda. Pero se cuenta con la tranquilidad que el 47% de dichas obligaciones son adquiridas con los socios, los cuales al ser una empresa familiar, destinan sus recursos y utilidades al final del ejercicio a reinvertir en la empresa para solventar sus actividades.
	Rentable		Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad neta/ Patrimonio Bruto	Semestral	30%	10%	0%	16%	La rentabilidad sobre el patrimonio muestra una tasa del 16%, ya que se encuentra dentro de el rango regular, puesto que no arroja altos márgenes de utilidad, pero tampoco cae en pérdida colocando en riesgos las inversiones de los socios.
	Competitiva		Margen Neto de Utilidad	(Utilidad neta/Ventas netas)	Semestral	50%	20%	0%	6%	Se obtiene una tasa preocupante de utilidad sobre las ventas netas del 6%, pues a pesar de que los ingresos son considerables, por lo visto no dan para arrojar altos márgenes de utilidad posiblemente a causa de altos gastos operacionales.
	Competitiva		% Incremento Utilidades	((Utilidad neta periodo actual - Utilidad neta periodo anterior)/Utilidad neta actual)*100	Semestral	20%	5%	0%	42%	El incremento de las utilidades de un periodo a otro si tuvo un resultado positivo a nivel empresarial, ya que aumento en un 42%, esto se debe a un incremento representativo en los ingresos operacionales.
	Competitiva	Invertir en Activos Necesarios	% Inversión nuevos activos	((Activos Fijos periodo actual - Activos Fijos periodo anterior)/ Activo Fijos anterior)*100	Anual	40%	20%	0%	1%	El porcentaje de inversión en activos es bastante bajo, del 1% acercándose al límite pésimo establecido, esto se puede deber al buen uso, calidad y cuidado en los equipos adquiridos.

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	REAL Vs. ÓPTIMA
PERSPECTIVA CLIENTES	Excelente servicio	Fidelizar y Satisfacer a los Afiliados	% encuestas con respuesta favorable	$(\text{Total encuestas/Encuestas favorables}) * 100$	Cuatrimetral	80%	65%	50%	85%	El valor de 85% establecido, no representa el indicador real y exacto de Mondragón Álvarez y Cia. S. en C., se ha determinado de datos suministrados por la Directora de Servicios a partir de minucioso seguimiento que se le realiza a a los clientes y afiliados de forma verbal, surgiendo el objetivo de comenzar a realizar encuestas de satisfacción y calidad de servicio de forma escrita para tener soporte y poder realizar estadísticas concretas. Pero partiendo de estos datos, los encuestados manifiestan haber recibido una buena atención y un buen servicio, superando el límite superior (bueno).
	Sentido humano		% Afiliados retirados en el año	$((\text{Total afiliados periodo anterior} - \text{Total afiliados antiguos periodo actual}) / \text{Total afiliados periodo anterior}) * 100$	Anual	5%	10%	30%	8%	Este dato suministrado en la casilla de Real del 8%, no es el dato preciso a partir de datos concretos de la empresa debido a que hace falta un constante control del número de afiliados, y el objetivo a plantear a los directivos es conscientizarlos de la importancia de las estadísticas y el control minucioso del número de clientes de un periodo a otro. Partiendo del dato tentativo que se ha tomado por medio de la observación de datos, este se encuentra entre el límite bueno y regular, dando a entender que son pocos los afiliados que se encuentran inconformes con el servicios y atención de la empresa.
	Compromiso y sentido humano	Mantener e Incrementar la calidad del Servicio y su economía	% Afiliados Insatisfechos con el Servicio	$(\text{Afiliados insatisfechos} / \text{Total Afiliados}) * 100$	Bimestral	0%	20%	50%	10%	Este dato del 10%, se plantea de forma tentativa, no real basandose en el completo seguimiento realizado a clientes y afiliados, y apoyándose en encuestas de Funerarias clientes que tienen la precaución de realizar encuesta de satisfacción al final del servicio, idea que se está tomando en Mondragón Álvarez a partir del 2014 por solicitud de las Funerarias con las cuales se tiene convenio. Conforme a esta información, tan solo un 10% de los afiliados consideran que otra empresa puede brindarle un mejor servicio, o que Mondragón Álvarez tiene puntos por atender y mejorar para mayor calidad.

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	REAL Vs. ÓPTIMA
PERSPECTIVA CLIENTES	Excelente servicio	Incrementar el Número de Clientes	% Nuevos Afiliados en el año	$((\text{Total afiliados año actual} / \text{Total afiliados año anterior}) - 1) * 100$	Semestral	20%	10%	5%	10%	Este dato no es real, es aproximado y planteado a partir de la observación de datos, ya que como se decía anteriormente la empresa no lleva un constante control de esta información, lo cual se ha planteado como una recomendación al final de este trabajo. Conforme a este dato, el aumento de los afiliados de un año a otro se estime en el 10% del total de los afiliados del año inmediatamente anterior, el cual se encuentra dentro del límite regular. Esto se debe a la saturación del mercado centro vallecaucano.
	Compromiso	Fortalecer relaciones con proveedores estratégicos	% Empresas aliadas a Nivel Nacional	$(\text{Funerarias aliadas} / \text{Total Funerarias a Nivel Nacional}) * 100$	Anual	100%	80%	50%	95%	La cifra manifestada como real del 95%, es un dato aproximado, basandose en que un porcentaje muy pequeño de Funerarias no están inscritas a la Corporación Remanso, ya que son estas Funerarias de Garaje que se encargan solo de prestar servicio final, y no les es permitido suministrar la previsión exequial. Partiendo de este dato, el hecho de que las funerarias se encuentren en alianza o convenio con San Martin, es un punto positivo ya que se logran buenas tarifas en servicios, y se evitan gastos de desplazamiento.
	Excelente servicio	Estudiar nuevas alternativas de mercado	% población no afiliada de Tuluá y Municipios aledaños	$(\text{Población no Afiliada} / \text{Total de población}) * 100$	Semestral	30%	15%	5%	12%	Este dato del 12% es aproximado, no exacto ya que no se ha realizado el estudio de mercado necesario para desarrollar una adecuada labor en el área de mercado, punto que se plantea como recomendación a partir del presente trabajo; y no se cuentan con estadísticas específicas y actualizadas del sector funerario. Partiendo de esta tasa del 12% de la población Tulueña que se encuentra sin previsión, es un punto negativo en cuanto a mercado para Mondragón Álvarez, pues se halla en un mercado saturado en el que la adquisición de clientes requiere gran estudio de mercado.
	Excelente servicio y compromiso	Excelencia y Calidad del servicio	% Afiliados satisfechos	$((\text{Total afiliados-numero afiliados insatisfechos} / \text{Total afiliados}) * 100$	Anual	90%	70%	50%	90%	La tasa de afiliados satisfechos es alta, alcanzando el 90%, lo que indica que la empresa brinda una adecuada atención y eficiente servicios. (este dato no es preciso, es una cifra aproximada a partir de las encuestas verbales realizadas como se manifiesta anteriormente).

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	REAL Vs. ÓPTIMA
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Optimizar portafolio	Capacitar área comercial	Número Capacitaciones	Total capacitaciones	Anual	4	2	0	2	Las capacitaciones brindadas al personal del área comercial en el año son 2, estando en el rango regular, puesto que se requiere un enriquecimiento de la información empresarial y de mercadeo y ventas para poder llevar a un mayor número de clientes. Este dato es tomado de dialogos con los trabajadores, ya que en la empresa no se encuentra definida el área de recursos humanos que debería ser la responsable de estos temas. Esto se manifiesta a las directivas como una recomendación.
	Mayor cobertura	Capacitar en Atención al Cliente a Auxiliares de Servicio, Vendedores y Recepcionista	Número Capacitaciones	Total capacitaciones	Anual	6	3	0	3	Las capacitaciones relacionadas con servicio al cliente llegan a 3 en el año, lo cual también se encuentra en el límite regular, provocando un estancamiento en aprendizaje de técnicas de atención, liderazgo y expresión. Este dato no es exacto, es tomado a partir de dialogos obtenidos con el personal, ya que no se cuenta con Área de Recursos Humanos establecida.
	Mayor cobertura	Lograr agilidad de mercadeo	Número Afiliados	Total nuevos afiliados	Mensual	65	35	10	25	El número de afiliados nuevos mensuales oscilan entre 25 y 30, debido al mercado saturado y los pocos estudios del mismo. Esta información no fue posible obtenerla exacta, ya que la empresa no lleva a cabo estadísticas y controles de forma constante, se da a partir de información suministrada por los ejecutivos de ventas.

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	REAL Vs. ÓPTIMA
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Mayor cobertura	Mayor eficiencia y precisión en atención de servicios	% Servicios atendidos satisfactoriamente	(Servicios cliente satisfecho/ Total servicios)*100	Mensual	100%	80%	50%	90%	El porcentaje de los clientes satisfechos supera el límite regular, llegando al 90% de los servicios atendidos. Lo que permite afirmar que hay una adecuada planeación para la prestación de servicios, pero hay estratégicos puntos para mejorar para alcanzar la excelencia. Este dato, como se expresaba anteriormente no tiene bases estudiadas, ya que no se cuenta con la herramienta necesaria. Es planteada la encuesta de satisfacción escrita como recomendación.
	Menores costos en convenios y desplazamiento	Mantener a la vanguardia en servicio funerario y previsión	% Activos fijos depreciados	(Activos fijos depreciados/Total activos fijos)*100	Anual	20%	40%	70%	23%	La cifra real indica que tan solo el 23% de los activos con los que cuenta la empresa se encuentran depreciados, estando cerca del límite óptimo del 20%, contando la empresa con un adecuado equipo para ejecutar sus labores.
	Menores costos en convenios y desplazamiento		Número seminarios actualización	Número seminarios a los que han asistido de actualización funeraria	Anual	6	3	0	3	Los seminarios a los cuales asisten por lo general los directivos son 3 anuales, encontrándose en el rango regular, esto debido a los altos costos de desplazamiento a las ciudades donde estos se generan. Esta cifra es tomada de información suministrada verbalmente por los directivos, ya que no hay área de recursos humanos que haga seguimiento a estos puntos y los que vienen a continuación.
	Mayor cobertura	Incrementar controles internos	Número revisiones a controles internos al año	Revisiones a Controles Internos	Anual	12	8	3	0	Las revisiones a controles internos empresariales son cero (0), ya que la empresa no ha contado con una adecuada asesoría para el establecimiento de estos controles que eviten errores, hurtos y otros percances q pueden costar altas sumas de dinero. Esto se da por la falta de interés de los directivos en invertir en profesionales de esta índole.

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	REAL Vs. ÓPTIMA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Liderazgo	Fomentar el liderazgo y la responsabilidad	Número aprobaciones necesarias para toma de decisiones	Total decisiones aprobadas	Trimestral	2	5	10	3	Las ideas que deben ser aprobadas en el trimestre son aproximadamente 3, ya que los coordinadores de área cuentan con buena autonomía y confianza por parte de los directivos. No se cuenta con área de recursos que suministre información exacta y que ejerza un control.
	Liderazgo		% Capital humano que recibió incentivos	(Total personal que recibió incentivos/Total empleados)*100	Trimestral	10%	5%	2,50%	30%	El porcentaje de empleados que recibieron incentivos asciende al 30% superando el límite superior, ya que gran número de empleados cuentan con auxilios extras por su desempeño y ardua labor. Datos tentativos por la falta de Área de recursos.
	retroalimentación	Fortalecer la retroalimentación	% Personal capacitado	(Personal capacitado/Total personal)*100	Trimestral	100%	80%	50%	95%	El personal capacitado llega al 95% del capital humano, muy cerca del límite óptimo, puesto que hay una adecuada comunicación, colaboración y orientación entre los miembros de la empresa. Datos aproximados por inexistencia de Recursos Humanos.
	Capacitación	Incentivar Crecimiento profesional y personal del Capital Humano	% personal ha ascendido	(Personal ascendido/Total personal)*100	Trimestral	10%	5%	2,50%	5%	La tasa de personal ascendido es baja, encontrándose en el límite regular con un 5%, pues al ser una empresa familiar es difícil aspirar a cargos mucho más altos. Datos aproximados por inexistencia de área responsable.

PERSPECTIVA	PALABRA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	REAL Vs. ÓPTIMA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	retroalimentación	Estimular una mentalidad innovadora y Creativa	Número reuniones generales de personal para escuchar aportes	Total reuniones generales de personal	Anual	12	8	2	5	Las reuniones realizadas a nivel empresarial en el año son 5 aproximadamente, inferior al límite óptimo y regular, pues los directivos muchas veces no ven la necesidad de ello, limitando el dialogo y la retroalimentación para la toma de decisiones. Datos sin base de información concreta, debido a que no se realizan actas de reuniones.
	retroalimentación		Número de ideas tenidas en cuenta	Total ideas puestas en practica	Mensual	5	3	0	2	Las ideas aportadas por el personal, que son puestas en práctica son pocas, el dato real son 2 aproximadamente, puesto que en muchas ocasiones solo los coordinadores tienen la posibilidad de dar su opinión y que sea escuchada. Este dato es tentativo por escasas de fuente, por lo cual se recomienda a la empresa el nombramiento del área de recursos al final de este trabajo.
	Capacitación	Innovar en procesos y tecnología	%Sistemas de Información Implementados	(Sistema información implementados/Sistema Información requeridos por la empresa)*100	Anual	90%	60%	30%	70%	Los sistemas de información son adquiridos en la empresa de forma eficiente alcanzando un 70%, estando muy cerca del nivel óptimo pero debido a pocas averiguaciones se adquiere software de baja calidad que no permite desarrollar las labores de la mejor manera.
	Capacitación		Número actualizaciones	Total actualizaciones realizadas	Anual	4	2	0	2	Las actualizaciones realizadas en el año son aproximadamente 2, debido a lo tedioso del asunto.

Fuente: Elaboración propia - CMI Resultados Vs. Óptimo.

8.1.3. Análisis de Aplicación del CMI

Al emplear el Cuadro de Mando Integral para la empresa Mondragón Álvarez, se puede apreciar que al establecer objetivos estratégicos e indicadores para la *perspectiva financiera* se evidencian falencias en cuanto a asesoría y manejos de carácter contable y financiero, puesto que en las pruebas de liquidez y rentabilidad arroja resultados que se encuentran dentro del rango pesimista y regular, lo cual indica que la entidad posee inconvenientes en el registro, ajuste y análisis de la información financiera para llevar a cabo la toma de decisiones en pro de mejorar los márgenes de utilidad que se manejan. Para fortalecer este aspecto, es necesario realizar periódicamente evaluación, análisis, ajuste y presentación de información con el propósito de detectar oportunamente la evaluación de los indicadores financieros que permiten determinar la situación actual de la empresa.

Con respecto a la *perspectiva de clientes*, con los indicadores establecidos se determinó que a pesar de que la empresa no cuenta con un adecuado control de afiliados por medio de la aplicación de estudios estadísticos y encuestas de satisfacción, posee bajos márgenes de rechazo, retiro e insatisfacción por parte de sus clientes, lo cual podría ser fortalecido y mantenido aplicando dichas técnicas de control.

Para la *perspectiva de procesos internos*, se planteó la evaluación de los índices de capacitación, eficiencia, calidad y precisión para la prestación del servicio, a partir de los cuales se llegó a la conclusión que a pesar de contar la entidad con personal capacitado y eficiente en el desempeño de sus labores, hay falencias en el suministro de capacitaciones para el área comercial y de atención al cliente, aspecto que se debe fortalecer con el fin de brindar una atención y servicio de mayor calidad.

Y por último, en la *perspectiva de aprendizaje y formación*, se analizaron indicadores relacionados con liderazgo, retroalimentación y crecimiento profesional, en los cuales se obtuvo un resultado positivo puesto que indican que hay buena participación del personal en la toma de decisiones y solución de problemas, aunque los incentivos monetarios y ascensos no se dan con frecuencias al ser ésta una empresa familiar cuyos cargos administrativos se encuentra a cargo de los socios gestores.

9. CONCLUSIONES

- ✓ El cuadro de mando integral como se ha demostrado no es solo una herramienta para analizar hechos históricos, sino para prever situaciones y consecuencias futuras derivadas de estos, planificar sus efectos y contrarrestarlos, al igual que orientar a la empresa hacia los objetivos y planes de desarrollo anhelados, buscando mejorar y optimizar los recursos existentes, de manera que se puedan controlar al estar vinculados con las cuatro perspectivas de análisis estratégico, pues lo que ocurra en una, se refleja en la otra y repercute en la siguiente, logrando así generar un control integral de la organización vinculando sus áreas de desarrollo en una misma línea de control.
- ✓ Del diagnóstico empresarial se determinó que a nivel externo la empresa cuenta con buenas oportunidades ya que al estar el mercado en constante crecimiento han incrementado las posibilidades de acceso a créditos para inversión y la globalización permitiéndole crecer considerablemente en cuanto infraestructura y de esta forma alcanzar mayor crecimiento y prestigio. A pesar de que la empresa también se ve enfrentada a amenazas mayores o menores, estas no logran afectarle directamente de forma contundente por la estructura financiera que posee, puesto que la misma es financiada con capital propio (socios) y no de terceros.
- ✓ En términos institucionales, para Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. es oportuno el desarrollo de un plan estratégico enmarcado en un cuadro de mando integral, pues como se refleja en el presente trabajo, se logran evidenciar falencias desconocidas por los directivos de la empresa que afectan considerablemente las áreas comercial y financiera, y que consecuencia, se realiza el plan de control y superación de éstas, ajustado a las capacidades y a su vez necesidades institucionales, apto para su inmediata ejecución y resolución de la situación, toda vez que sea bien aceptado por la institución.
- ✓ El mapa estratégico, siendo una forma gráfica de definir y aclarar los lineamientos estratégicos llevados a cabo por la entidad, permite evidenciar

la fuerte influencia que tiene el no cumplimiento de los objetivos estratégicos de las perspectivas que se encuentran en la base de la gráfica, es decir, los procesos internos y la formación y crecimiento, con respecto a la perspectiva financiera en sí, puesto que al no tener un constante crecimiento en cuanto a activos fijos y un fortalecimiento del capital humano para el mejoramiento de los procesos internos, la prestación de servicio se ve afectada reflejándose en un decremento de los clientes, y por ende de los ingresos y ganancias percibidas. refleja

- ✓ A partir del tablero de comando o CMI, se refleja la necesidad que tiene la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. de asesoría de un profesional en finanzas y mercadeo, puesto que la empresa se proyecta y se visualiza como una entidad con una fuerte economía, con recursos propios para invertir en infraestructura y contar con personal capacitado, pero la información financiera, al realizar análisis con indicadores financieros de rentabilidad, liquidez y eficiencia, arroja datos no muy positivos que podrían deberse a un inadecuado uso de los recursos, o a una errónea presentación de cifras.

10. RECOMENDACIONES

- ✓ El plan estratégico organizacional establecido para la superación de las falencias del área comercial en Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., es necesario que sea de amplia divulgación a nivel institucional con el fin de lograr que el propósito de mejorar, el tiempo definido y los medios de control, sean de conocimiento general y así el cambio sea un compromiso de todos, por todos y para todos.
- ✓ Del análisis realizado a nivel interno y externo, se recomienda la realización y ejecución de encuestas de calidad y satisfacción por cada servicio prestado y no solo hacer seguimiento y acompañamiento verbal a los usuarios, sino que se conserve el soporte de ello, en forma de un registro para hacer conocer y controlar las falencias encontradas y sus correspondientes correctivos, así también que sirvan de soporte para fortalecer convenios con proveedores estratégicos.
- ✓ La empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C., con el fin de fortalecer sus áreas de mercado, finanzas y servicios, puede respaldarse en herramientas como lo son, capacitaciones de mercadeo, estudios de mercado constantes para saber que porción del mercado centro vallecaucano se encuentra sin este tipo de servicios, y la utilización de estadísticas para mantener el control de sus afiliados, con el fin de dar mejor atención, fidelizar el cliente, y tener datos exactos en cada periodo de qué porcentaje de afiliados se han vinculado o retirado, y cuáles han sido sus motivos.
- ✓ Dar a conocer a todos los niveles de la organización el reglamento interno de trabajo y el mapa estratégico para que todos los miembros de la empresa tengan claridad y conocimiento de cómo pueden contribuir a la consecución de los objetivos empresariales de forma coordinada.
- ✓ Establecer un área de recursos humanos que se preocupe por la satisfacción de las necesidades del capital humano y sea receptor de propuestas, consultas, quejas y reclamos del personal, con el propósito de crecer a partir de los aportes y observaciones de los directamente implicados en la actividad empresarial.

- ✓ Determinar controles internos que le permitan a los directivos de la organización inspeccionar la eficiencia y eficacia de las labores realizadas en cada una de las áreas empresariales con el propósito de optimizar el uso de los recursos y garantizar la calidad del servicio y la información.

11. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena edición. Bogotá: 3R editores, 2007.
- ✓ ANDRADE, Simón. "DICCIONARIO DE FINANZAS ECONOMIA Y CONTABILIDAD". 1ª Ed. Editorial y Librería Lucero. Lima. 1996.
- ✓ ANSOFF, Igor H. Corporate Strategy: an Analytic Approach for Growth and Expansion. Mc Graw Hill.
- ✓ BELTRÁN, Jesús Mauricio. "Indicadores de Gestión: Herramienta para lograr la competitividad". 2da Edición. 3R Editores. 2000.
- ✓ Código de Comercio. Legis 2012. Decreto 410 de 1971.
- ✓ FIERRO, Ángel. "Diagnóstico Empresarial: Un Enfoque para el Análisis Financiero Integral". 1era. Edición. Editorial ECOE EDICIONES. 2006.
- ✓ GARCIA FERNÁNDEZ, Alberto. Gestión Estratégica, Editorial PRINT. 2010.
- ✓ GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy M; PFEIFFER, J. William. "Planeación Estratégica Aplicada". Traducido por MAGALI BERNAL OSORIO. Editorial MC. Graw Hill Interamericana, S.A. 1998.
- ✓ GUEVARA ÁLVAREZ, Juan Alberto. Gerencia Estratégica. Editorial PRINT. 2010.
- ✓ HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica: un enfoque integrado. 6 ed. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., 2005.
- ✓ KAPLAN, Robert y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. Editorial PRINT. 2010.

- ✓ KAPLAN, Robert; NORTON, David. "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action". Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- ✓ KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cuadro de mando integral (the balanced scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.
- ✓ NIVEN, Paul. El cuadro de mando integral paso a paso. Desarrollo de objetivos y medidas de los resultados. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.
- ✓ NORTON, David; KAPLAN, Robert. Cuadro de mando integral (the balanced scorecard). Medición y gestión en el área de la información. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.
- ✓ PALACIOS, Rubén Darío. Estrategias Competitivas Gerenciales. Editorial PRINT. 2010.
- ✓ PAUL R. Niven. El cuadro de mando integral paso a paso: Maximizar los resultados. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A, 2003.
- ✓ PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Editorial: Ingram. 2011.
- ✓ R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. Cuadro de mando integral (The balanced Scorecard) - Empresas Conjuntas y Alianzas estratégicas. Gestiones 2000 S.A.
- ✓ R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. Boston.1996
- ✓ R. S. KAPLAN. Analog Devices: The Half-Life Metric. Harvard Business School Case # 9-190-061, 1997.
- ✓ RAMOS, Aceves V. D. Conceptos generales. En Dirección estratégica. 2004.
- ✓ VASQUEZ DÁVILA, Gerardo Antonio. Desarrollo estratégico. Editorial ECOS 2008.

12. CIBERGRAFÍA

- ✓ ALCALDÍA MUNICIPAL DE TULUA. Plan Territorial de Salud 2012 – 2015 Tuluá En: Sitio Oficial Alcaldía Municipal de Tuluá [En línea], Julio de 2012 [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://tulua.gov.co/planes.shtml?apc=p1l1--&x=1512790>>.
- ✓ BASTIDAS, Eunice L.; RIPOLL, Vicente. Una Aproximación a las Implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. En: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica [En línea], Diciembre de 2003. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88061103>>.
- ✓ BEDOYA, Jaime. BALANCED SCORECARD-10 Consideraciones acerca del BSC. En: Revista virtual degerencie.com [En línea], Julio de 2009. [citado diciembre de 2013]. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/10_consideraciones_acerca_del_bsc>.
- ✓ Cámara de Comercio de Tuluá. En: camaradetulua.org [En línea], Junio de 2013. [Citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <http://www.camaratulua.org/index.php/la-region>>.
- ✓ CARACOL RADIO. Planeta Caracol. Un horno crematorio contamina igual que cincuenta fumadores. En: caracol.com.co [En línea], Marzo de 2011. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <http://www.caracol.com.co/noticias/ecologia/un-horno-crematorio-contamina-igual-que-cincuenta-fumadores/20110307/nota/1435563.aspx>>.
- ✓ CONFIDENCIAL COLOMBIA. Inversiones y Negocios. En: Revista virtual confidencial Colombia [En línea], Agosto de 2012 [Citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://confidencialcolombia.com/es/1/303/1175/Industria-funeraria->

est%C3%A1-m%C3%A1s-viva-que-nunca-Funeraria-Ata%C3%BAd-Fenalco-Colombia-Econom%C3%ADa.htm>.

- ✓ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1503 de 2011. En: secretariassenado.gov.co [En Línea], Septiembre de 2011 [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2011/ley_1503_2011.html> New York: 1965.
- ✓ Corte Constitucional de Colombia. Relatoría: Sentencia C-432-10. En: corteconstitucional.gov.co [en línea], Noviembre de 2013 [Citado en noviembre de 2013] Disponible en: <<http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2010/c-432-10.html>>
- ✓ CORTÉS, María; GAVIRIA, Ana. Creación del Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda. Monografía Contaduría Pública. Cali: Universidad del Valle, facultad de ciencias de la administración programa académico de contaduría pública, 2011 [En línea]. Disponible en: <<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/4087/4/CB-0461361.pdf>>
- ✓ DANE. Comunicado de prensa: Pobreza Monetaria y desigualdad 2012. En: dane.gov.co [En línea], Julio de 2013. [Citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_pobreza_departamentos_2012.pdf>.
- ✓ EL PAÍS. Economía. En: elpais.com.co [En línea], Octubre de 2013. [Citado en Noviembre de 2013] Disponible en: <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/desempleo-colombia-bajo-9-septiembre-segun-dane>>.
- ✓ GALLEGOS, Armando. El balanced scorecard (BSC) y la gerencia estratégica. En: GERENS Escuela de Gestión y Economía [En línea] Septiembre de 2004. [citado diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.upch.edu.pe/dga/download/bsc.pdf>>

- ✓ GONZÁLEZ, María; CAÑADAS, Encarnación. Los Indicadores de Gestión y el Cuadro de Mando en las Entidades No Lucrativas [En línea], Septiembre de 2008. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412307009>>

- ✓ IBAÑEZ, Neyda; CASTILLO, Rubén; NUÑEZ, Alfredo; CHAVEZ, Zulay. Prácticas Gerenciales Asociadas a la Evolución de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica [En línea], Julio – Octubre de 2010. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/782/78216323007.pdf>>

- ✓ INVÍAS. Sala de Prensa. Invías impulsa la competitividad del Valle del Cauca con \$1.2 billones de inversión. En: invias.gov.co [En línea], Septiembre de 2013. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.invias.gov.co/index.php/sala/noticias/1479-invias-impulsa-la-competitividad-del-valle-del-cauca-con-1-2-billones-de-inversion?month=9&year=2013>>

- ✓ Invima. Ley 9 de 1979: medidas sanitarias. En: invima.gov.co [en línea], Noviembre de 2013. [Citado en diciembre de 2013] Disponible en: <http://www.invima.gov.co/images/stories/normatividad/ley_9_1979.pdf>

- ✓ LÓPEZ, Ernesto; ROJAS, Lucio; TORRES, Ana. La importancia estratégica del cuadro de mando integral en la gestión empresarial (Balanced Scorecard) En: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica [En línea], Julio – Octubre de 2010. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/737/73722545010.pdf>>

- ✓ Ministerio de Industria y comercio. En: [ministerio de industria y comercio](http://ministerio.de.industria.y.comercio) [En línea], Agosto de 2012. [Citado diciembre de 2013]. Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=3924>

- ✓ Ministerio de salud. Conductas Básicas en Bioseguridad: Manejo Integral En: ecocapitalinternacional-sa.com [en línea], Abril de 1997. [Citado en Noviembre de 2013] Disponible en: <http://www.ecocapitalinternacional-sa.com/descargas/Manual%20de%20Bioseguridad.pdf>>

- ✓ MINISTERIO DE SALUD. Conductas Básicas en Bioseguridad: Manejo Integral. En: ecocapitalinternacional-sa.com [En línea], Abril de 1997. [citado en noviembre de 2013]. Disponible en: <http://www.ecocapitalinternacional-sa.com/descargas/Manual%20de%20Bioseguridad.pdf>>.

- ✓ MONTOYA, César. Gestión estratégica mediante la Implementación del Balanced Scorecard en Gestionar Cooperativa de Trabajo Asociado. En: Scielo.org [En línea], Junio de 2010, [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082011000200003&script=sci_arttext>.

- ✓ MUÑOZ. Edith. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para La Gestión Bibliotecaria. En: Pautas para una Aplicación [En línea], Mayo de 2009, [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2009000200005&script=sci_arttext>.

- ✓ NUÑEZ. Germán Enrique. Confidencial Colombia. Industria funeraria está más viva que nunca. En: Revista virtual confidencial Colombia [En línea], Agosto de 2013. [Citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <http://confidencialcolombia.com/es/1/303/1175/Industria-funeraria-est%C3%A1-m%C3%A1s-viva-que-nunca-Funeraria-Ata%C3%BAd-Fenalco-Colombia-Econom%C3%ADa.htm>

- ✓ PORTAFOLIO. Economía. Colombia, tercer país de la región más seguro para invertir. En: Revista virtual Portafolio.co [En línea], Abril de 2013. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/paises-mas-seguros-invertir-blackrock>>

- ✓ Portafolio.co. Finanzas Personales En: portafolio.co [En línea], Octubre de 2013 [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/finanzas-personales/pobreza-y-desempleo-colombia>>
- ✓ PROEXPORT COLOMBIA. Sector del Comercio Exterior Colombiano años impulsando el desarrollo del país. En: proexport.com [En línea], Septiembre de 2012 [Citado en diciembre 2013]. Disponible en: <<http://www.proexport.com.co/en/node/6017>>.
- ✓ RazonPublica.com, En: Revista virtual razón publica [En línea], Mayo de 2011. [Citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/2059-que-piensan-y-que-sienten-los-colombianos.html>>
- ✓ RUEDA, Flor Alba. Historia del BSC . En: Blog LA COCTELERA. [en línea], Agosto de 2009. [citado en diciembre de 2013] Disponible en: <<http://frueda-lacoctelera-net.lacoctelera.net/post/2009/08/31/historia-del-bsc>>.
- ✓ RUEDA, Flor Alba. Historia del BSC. En: Blog LA COCTELERA. [en línea], Agosto de 2009 [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://frueda-lacoctelera-net.lacoctelera.net/post/2009/08/31/historia-del-bsc>>
- ✓ Secretaria del Senado. Ley 1328 de 2009. En: Secretariassenado.gov.co [en línea], Noviembre de 2013. [Citado en diciembre de 2013] Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1328_2009.html>
- ✓ Superintendencia Financiera de Colombia. Jurisprudencia 2003: Ley 795 de 2003. En: Superfinanciera.gov.co [en línea], Noviembre de 2013. [Citado en diciembre de 2013] Disponible en: <<http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/Jurisprudencia2003/serviciosfunerarios040.htm>>
- ✓ TERÁN, Omar; SÁNCHEZ, Idalia; RUÍZ, Martha. Cuadro de Mando Integral (CMI) como Herramienta para Identificar el Comportamiento

- del Capital Humano. En: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica [En línea], Julio – Octubre de 2010. [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/737/73722545010.pdf>>
- ✓ UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. Repositorio – Diseño del CMI en el área financiera para el sector de la confección en el Departamento de Risaralda. En: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA [en línea], Febrero de 2010. [Citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2191/1/6584012A489.pdf>
 - ✓ VANGUARDIA.COM. Políticas para atraer inversión extranjera dan frutos. En: Revista virtual Vanguardia.com [En línea], junio de 2013 [Citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <<http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/211492-politicas-para-atraer-inversion-extranjera-dan-frutos>>
 - ✓ VARGAS, Alfonso - BSC caso Givsa. En: UNIVERSIDAD DE HUELVA. [en línea], Septiembre de 2005 [citado en diciembre de 2013]. Disponible en: <www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/BSCCasoGIVSA.pdf>