

**Propuesta estratégica para el crecimiento y consolidación de Organización  
La Basílica S.A.S en el departamento del Caquetá.**

**Luis Fernando Gutiérrez Sarta**

**Efrén Díaz García**

**Trabajo de grado para optar por el título de Magister Administración**

**Camilo Pérez Bustos**

**Director de proyecto de grado**

**Universidad ICESI**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Santiago de Cali, noviembre 2018**

## Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción .....	6
Objetivos .....	7
Objetivo General: .....	7
Objetivos Terminales: .....	7
Reseña Histórica.....	8
1. Diagnóstico del modelo de negocio .....	9
1.1 Segmentos de clientes: .....	9
1.2 Propuesta de valor: .....	10
1.3 Relaciones con los clientes:.....	10
1.4 Canales: .....	11
1.5 Socios claves: .....	11
1.6 Actividades Claves: .....	11
1.7 Recursos Claves: .....	12
1.8 Estructura de costos:.....	12
1.9 Fuentes de ingresos: .....	12
2. Declaración de misión, visión y valores corporativos .....	14
2.1 Misión:.....	14
2.2 Visión: .....	14
2.3 Valores corporativos: .....	14
2.4 Análisis Misión.....	15
2.5 Análisis de visión .....	16
2.6 Análisis de valores corporativos.....	18
3. Análisis Externo .....	20
3.1 Análisis PESTAL .....	20
3.2 Favorabilidad del entorno vs efectividad de la compañía .....	23
3.3 Análisis externo con la matriz EFE.....	24

4.	Análisis interno y de competitividad .....	26
4.1	Análisis interno de recursos, capacidades y competencias .....	26
4.2.	Síntesis del análisis de competitividad .....	29
4.3	Matriz EFI .....	31
5.	Estrategias y plan táctico.....	32
5.1	Plan Estratégico .....	33
5.2	Plan Táctico .....	34
5.2.1	Inversión en la construcción de campo santo y horno crematorio .....	35
5.2.2	Inversión en la vinculada económica de San Vicente del Caguán.....	37
5.2.3	Inversión en el plan de mercadeo .....	38
5.2.4	Resumen de inversiones .....	40
	Conclusiones .....	41
	Bibliografía .....	42
	Anexos .....	43

## **Listado de Ilustraciones**

Ilustración 1 CANVAS de la Organización La Basílica.....	13
Ilustración 2 Matriz PESTEL.....	20
Ilustración 3 Matriz Cinco Fuerzas .....	22
Ilustración 4 Síntesis favorabilidad del entorno vs efectividad de la compañía .....	24
Ilustración 5 Pareto de Factores del Entorno-Oportunidades .....	25
Ilustración 6 Pareto de Factores del Entorno-Amenazas .....	25
Ilustración 7 Síntesis del análisis de competitividad.....	30

## **Listado de tablas**

Tabla 1 Estimado de nacimientos y defunciones .....	9
Tabla 2 Esperanza de vida al nacer .....	9
Tabla 3 Análisis de la misión .....	15
Tabla 4 Análisis de visión.....	17
Tabla 5 Análisis de los valores corporativos .....	18
Tabla 6 Plan estratégico .....	34
Tabla 7 Plan Táctico.....	35

## Resumen

El presente documento incluye la revisión de los aspectos de marca y el modelo de negocio de Organización La Basílica S.A.S, a través de diferentes herramientas de la gerencia estratégica y que permitió identificar que la compañía ha respondido efectivamente a su entorno. El mercado le plantea grandes oportunidades, y para aprovecharlas debe realizar esfuerzos en fortalecer sus canales de venta, relaciones con sus clientes y diversificación de su portafolio de servicios para asegurar un mayor crecimiento.

El equipo plantea tres acciones principales a incluir para lograr un plan estratégico de la compañía, valorando su viabilidad financiera y las cuales son:

- La construcción de cementerio y horno crematorio, para diversificar su portafolio de servicios, diferenciarse de su competencia y lograr mayor participación de mercado.
- Inversión en San Vicente del Caguán para su remodelación e incremento de la fuerza de ventas, porque esta región presenta un alto potencial de mercado para el negocio.
- Programa de marketing para la retención y captación de clientes, para aumentar sus ventas en el mercado.

**Palabras claves:** inversión, relaciones, diversificación, mercado potencial, canales de venta, retención, captación.

## Abstract

This document includes the revision of the branding aspects and the business model Organización La Basilica S.A.S, through different tools of the strategic management and that allowed to identify that the company has effectively responded to its environment. The market poses great opportunities, and to take advantage of them must make efforts to strengthen their sales channels, relationships with their customers and diversification of their portfolio of services to ensure greater growth.

The team raises three main actions to include to achieve a strategic plan of the company, vuing its financial viability and which are:

- The construction of cemetery and Crematory Furnace, to diversify its portfolio of services, differentiate itself from its competence and achieve greater market share.
- Investment in San Vicente del Caguán for its remodeling and increase of the sales force, because this region presents a high market potential for the business.
- Marketing program for customer retention and recruitment, to increase sales in the market.

**Key words:** investment, relationships, diversification, potential market, sales channels, retention, recruitment.

## **Introducción**

Los ritos funerarios han estado presentes desde siempre en nuestra civilización y con ellos la actividad funeraria. Estas prácticas, estrechamente relacionadas con las creencias religiosas sobre la existencia de una vida más allá de la muerte, implican importantes tareas de preparación para el adiós del ser querido, además de importantes funciones psicológicas y sociológicas con los allegados (SGS Tecnos S.A., 2011).

Las empresas del sector funerario se han visto en la necesidad de profesionalizar sus tareas y cada día estar en constante evolución para ofrecer un mejor servicio. Por lo tanto, el presente documento consiste en la elaboración de un plan estratégico para la empresa Organización La Basílica SAS, el cual se realiza como tesis de grado del programa MBA de la Universidad ICESI.

La elaboración del plan estratégico le plantea a la dirección de la compañía una ruta o guía para plantearse dudas acerca de su organización, amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, que se poseen para poder establecer una estrategia en función de su posicionamiento actual y el deseado por la organización para el futuro.

Como futuros Master en Administración, el presente trabajo nos permite colocar en práctica de manera real el uso de las herramientas existentes para el análisis estratégico a nivel de marca y de negocio, con los cuales se abordan todos los aspectos administrativos, financieros, de gestión y mercadeo de una compañía.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Establecer una propuesta estratégica para el crecimiento y consolidación de Organización la Basílica en del departamento del Caquetá, haciendo uso de herramientas gerenciales que permitan alinear la estrategia con la táctica y el modelo de negocio.

### **Objetivos Terminales:**

- Alinear la estrategia con la táctica y el modelo de negocio.
- Diseñar estrategias de negocio para lograr una mayor participación de mercado, atendiendo más servicios en la región.
- Generar una mayor cantidad de empleos de la mano del crecimiento de mercado y apertura de nuevas sedes.
- Crecer en espacio físico y apertura de nuevas salas de velación para diversificar el portafolio de servicios.



## **Reseña Histórica**

Empresa de servicios funerarios, con una trayectoria de más de 20 años. Inició como persona natural y hace cuatro (04) años se constituyó como una sociedad comercial. En la actualidad se encuentra ajustando toda su operación para crear un plan estratégico, el cual será la guía para la consolidación de un sistema integral de gestión en la prestación de sus servicios. Lo que conlleva a un crecimiento, generación de empleo y fortalecimiento de la estructura organizacional.

La empresa genera diez empleos directos y quince empleos indirectos. Los ingresos para el año 2017 fueron de 1.340 millones de pesos, obteniendo un margen de rentabilidad neta del 8% y en el 2016 fue del 12%. Los propietarios son dos exesposos<sup>1</sup>.

La gerencia está a cargo de la señora Flordeli Álvarez Rodríguez y los servicios en general son coordinados por el hijo mayor.

Se brinda apoyo a los seres queridos en el proceso de duelo, ofreciéndoles un servicio funerario integral que incluye los servicios en el deceso, velación, cortejo fúnebre y destino final.

---

<sup>1</sup> Información obtenida de los estados financieros de la empresa a diciembre del 2017.

## 1. Diagnóstico del modelo de negocio

### 1.1 Segmentos de clientes:

Según el reporte de servicios prestados por la compañía durante el año 2017 se atendieron 658 fallecidos, lo cual representa un 21% de participación de mercado sobre las defunciones estimadas por el DANE para el periodo comprendido entre 2015-2020, según la tabla 1:

**Tabla 1 Estimado de nacimientos y defunciones**

Periodo	Numero estimado de:	
	Nacimientos	Defunciones
2005-2010	57.131	14.674
2010-2015	56.944	15.227
2015-2020	57.629	15.923

(Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018)

Se realizó un muestro de los fallecidos entre 60 a 80 años, obteniendo que en este rango de edad se atendieron 217 fallecidos que representan el 32.9% del total de servicios prestados durante el 2017. Igualmente se pudo verificar que la edad promedio de fallecimiento fue de 71 años, que coincide con la edad promedio estimada por el DANE que es de 70.52 años según la tabla anexa.

**Tabla 2 Esperanza de vida al nacer**

Periodo	Esperanza de vida al nacer (años)		
	Hombres	Mujeres	Total
2005-2010	63,96	72,92	68,32
2010-2015	64,95	74,25	69,48
2015-2020	65,90	75,39	70,52

(Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018)

Los clientes que atiende la compañía, se divide en tres segmentos:

- **Afiliados:** Son los servicios de los afiliados a los planes de previsión exequial.
- **Convenios comerciales:** Servicios de otras funerarias que no son de la región.
- **Directos:** Son servicios particulares que no cuentan con ningún tipo de seguro exequial.

### **1.2 Propuesta de valor:**

La empresa quiere diferenciarse por calidad del servicio (Innovación, comodidad de salas, renovado parque automotor, servicio al cliente con sentido humano, calidez y cuidado del cuerpo) y cumplimiento tanto en condiciones establecidas como en tiempos.

### **1.3 Relaciones con los clientes:**

- Establecer una política de comunicación activa para darles a conocer a nuestros afiliados, sobre la inversión en infraestructura, innovación de servicio y talento humano. Mensajes de texto, para fechas especiales asegurando fidelización de clientes.
- Divulgación masiva en medios de comunicación, página web, motores de búsqueda (Se cuenta código y autorización de google) y redes sociales para dar a conocer nuestros servicios.
- Acompañamiento psicológico posterior al servicio prestado.

- Asistencia personalizada en nuestras oficinas o visitas a domicilio para renovar contratos de afiliación y recibir sus pagos.

#### **1.4 Canales:**

- Asesores comerciales.
- voz a voz de sus clientes.
- Afiliaciones a redes gremiales y alianzas comerciales.
- Página web, motores de búsqueda, y redes sociales.

#### **1.5 Socios claves:**

- Corporación Remanso.
- Entidades públicas.
- Tres empresas familiares aliadas: La Basílica Previsión Exequial S.A.S, Funeraria Santa Cruz y La Basílica Funerales y Capillas
- Asociaciones gremiales y alianzas comerciales.

#### **1.6 Actividades Claves:**

- Presencia constante en los centros médicos para captar servicios funerarios.
- Alianzas con entidades para recibir informe oportuno de fallecimientos.
- Punto único de contacto reactivo (Disponibilidad de atención 24 horas).
- Mantenimiento y disponibilidad de infraestructura y parque automotor.

- Capacitación constante en atención al cliente.

### **1.7 Recursos Claves:**

- Larga trayectoria y experiencia.
- Parque automotor renovado.
- Amplia infraestructura física.
- Personal calificado para ofrecer un excelente servicio al cliente.
- Disponibilidad de recursos financieros y capacidad de endeudamiento.










### **1.8 Estructura de costos:**

- Los costos directos asociados al fallecido, representa el 47% de los ingresos.
- Gastos de personal representa el 15% del ingreso.
- Los gastos del parque automotor requieren una destinación del 7% de los ingresos.

### **1.9 Fuentes de ingresos:**

- Ingresos por seguros de previsión exequial y servicio funerario Integral.
- Los métodos de pago son en efectivo, consignación, transferencia, giro.
- Las tarifas de precio son diferenciales según el servicio contratado.
- Preferencia de servicio de cobro a domicilio (Proceso de cartera).

**Ilustración 1 CANVAS de la Organización La Basílica**

<p><b>ALIANZAS CLAVES</b></p>  <p>Corporación Remanso Compañías Vinculadas Familiares La Basílica previsión exequial Asociaciones gremiales Entidades públicas</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p>  <p>Presencia en centros médicos Alianzas con entidades Punto unico de contacto Mantenimiento de parque automotor e infraestructura</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p>  <p>La empresa quiere diferenciarse por calidad del servicio (Innovación, comodidad de salas, renovado parque automotor, servicio al cliente con sentido humano, calidez y cuidado del cuerpo) y cumplimiento tanto en condiciones establecidas como en tiempos.</p>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b></p>  <p>Comunicación Activa Divulgación masiva Asistencia personalizada Acompañamiento psicológico</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p>  <p>Afiliados a seguros de previsión exequial Vinculados economicos por convenio Servicios Directos</p>
<p><b>RECURSOS CLAVES</b></p>  <p>Experiencia Parque automotor Infraestructura fisica Capacidad financiera</p>		<p><b>CANALES</b></p>  <p>Asesores comerciales Voz a voz de los clientes Redes gremiales y alianzas comerciales Pagina web y redes sociales</p>		
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p>  <p>Los costos de preparacion, conservación, traslado y destino final es el 47% de los ingresos. El gasto de personal representa el 15% Gastos asociados al parque automotor es el 7%</p>			<p><b>INGRESOS</b></p>  <p>Ingresos por previsión exequial y servicios funerarios Los precios son diferenciales según el servicio contratado Trámites de reembolso de seguros Diversos métodos de pago</p>	

La empresa cuenta con alianzas, actividades y recursos claves que le han permitido lograr un buen posicionamiento dentro del mercado regional para generar un nivel de ingresos optimo frente a la estructura de costos, pero es necesario que se fortalezca las relaciones con los clientes y los canales para la captación y retenciones de los mismos, ofreciendo un portafolio de servicios más diversificado y aprovechando las oportunidades que pueden tener el desarrollo de las compañías familiares vinculadas.

## **2. Declaración de misión, visión y valores corporativos**

### **2.1 Misión:**

Funerales La Basílica, nace con el propósito de prestar servicios funerarios de óptima calidad, en una constante profesionalización de su labor, con alto sentido de lo ético y humano, un manejo administrativo eficiente y constante crecimiento empresarial.

### **2.2 Visión:**

En los años venideros Funerales La Basílica, continuará siendo la primera empresa líder en la región, al gozar de amplio reconocimiento por la calidad en la prestación de sus servicios, gracias a sus alianzas estratégicas, relaciones comerciales con diferentes entidades del sector público, privado y gremial; mediante la constante capacitación y empoderamiento empresarial de sus profesionales y colaboradores.

### **2.3 Valores corporativos:**

**Calidad del servicio:** Orientamos nuestros esfuerzos a entender y atender las necesidades de nuestros clientes y colaboradores, porque son nuestra razón de ser.

**Respeto y amor:** Nuestra profesión funeraria tiene todo nuestro respeto y amor.

**Alto sentido ético y humano:** Nuestras actuaciones están dirigidas a ejecutar los procesos con un alto criterio de equidad, que garanticen la satisfacción plena de los usuarios, clientes, proveedores y comunidad en general.

**Comprensión y compañía:** En los momentos más difíciles de la vida queremos ser ese acompañamiento y comprensión.

## 2.4 Análisis Misión

Al realizar una revisión de la misión que tiene la compañía establecida, se pudo evidenciar los elementos eficaces y desventajas, tal como se muestra en la tabla 3:

**Tabla 3 Análisis de la misión**

<b>Elementos Eficaces</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se encuentra ninguno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es genérica, porque no define su razón de ser y es aplicable a muchas empresas de la industria.</li> <li>• No describe el trabajo de la organización de forma clara, concisa y concreta.</li> <li>• No es relevante y fácilmente entendible por toda la empresa.</li> <li>• No es medible.</li> <li>• No está orientada a los consumidores, enfocándose a los servicios.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No suministra la dirección y el propósito a todos los elementos de la organización.</li> <li>• No comunica la ética de empresa, los principios generales a los cuales los trabajadores deben adherirse y practicar.</li> </ul>
--	---

Conforme a los resultados anteriores, se propone a la compañía la siguiente misión que se ajusta desde nuestro criterio al modelo de negocio de la misma:

*“Somos prestadores y comercializadores de servicios funerarios integrales enmarcados en el respeto y la dignidad humana para nuestra comunidad, con un talento humano altamente calificado, que mediante nuestro profesionalismo brindamos tranquilidad, respeto y amor ante la pérdida de un ser querido”.*

## **2.5 Análisis de visión**

La visión que tiene actualmente la empresa, desde nuestro análisis incluye los siguientes elementos eficaces y desventajas, como se presenta en la tabla 4:

**Tabla 4 Análisis de visión**

<b>Elementos Eficaces</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es explícita de la posición del mercado que pretende conseguir.</li> <li>• Mantiene el enfoque porque permite tomar decisiones e invertir recursos.</li> <li>• Establece un margen de maniobra para los cambios del mercado-cliente-tecnología (Incluir este aspecto).</li> <li>• Es viable, pero se debe trabajar en una mayor aspiración de posición en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corregir el nombre de la empresa de Funerales la Basílica a Organización la Basílica S.A.S.</li> <li>• Es ambigua porque no define un término de tiempo para alcanzar la posición deseada.</li> <li>• Se limita al presente, porque se basa en lo que la compañía hace en la actualidad y no tiene aspiraciones de fortalecer su portafolio de servicios y alcanzar un mayor crecimiento.</li> <li>• Se expresa en términos poco inspiradores para motivar al personal.</li> <li>• No tiene claro los beneficios para los grupos de interés (accionistas, empleados y proveedores).</li> <li>• La redacción no permite que sea de fácil recordación.</li> </ul>

Teniendo en cuenta este análisis, se propone a la compañía la siguiente visión que está más definida a lo que la compañía plantea realizar con su negocio en el futuro:

*“A 2023 Organización La Basílica consolidará su liderazgo en la región, fortaleciendo su reconocimiento por la calidad en la prestación de los servicios funerarios y diversificación de portafolio de servicios, gracias a sus alianzas estratégicas y comerciales, constante capacitación y empoderamiento empresarial de sus profesionales, generando beneficios para sus grupos de interés y mitigando su interacción con el medio ambiente y entorno social”.*

## **2.6 Análisis de valores corporativos**

En la tabla 5 se presenta cada uno de los valores que tiene establecidos la compañía y la observación frente a la definición dada y el modelo de negocio:

***Tabla 5 Análisis de los valores corporativos***

<b>Declaración</b>	<b>Observación</b>
<b>Calidad del servicio</b>	Se deben definir las actividades y compromisos puntuales a entregar al cliente para lograr la calidad prometida.
<b>Respeto y amor</b>	No tiene una definición clara de estos valores.
<b>Alto sentido ético y humano:</b>	Incluir la capacidad de actuar de manera solidaria y responsable.
<b>Comprensión y compañía:</b>	Se requiere describir como logramos conocer la situación de los demás para poder brindarles apoyo y respeto.  Tener en cuenta lo del apoyo psicológico.

Según las observaciones realizadas y el actuar de la compañía, se plantea que los valores corporativos sean los siguientes:

**Respecto y dignidad:** Creemos que el fallecido merece toda nuestra consideración y buen trato en su manejo, por esto nuestros actos van encaminados al trato digno tanto de él y sus familiares en este momento tan difícil. De igual manera visualizamos el respeto hacia nuestros semejantes teniendo en cuenta las diferencias y valores de cada persona.

**Alto sentido ético y humano:** Nuestras actuaciones están dirigidas a ejecutar los procesos mediante un conjunto de valores coherentes a la compañía y prestación de servicios con calidad humana, que garanticen la satisfacción plena de los grupos de interés.

**Comprensión y compañía:** Cada una de nuestras actuaciones son coherentes para comprender las situaciones de nuestros grupos de interés y brindarles el apoyo que esté a nuestro alcance.

**Cumplimiento y puntualidad:** En cada uno de nuestros compromisos adquiridos buscamos siempre cumplir con todo lo acordado, siendo puntuales en las fechas pactadas y dándole importancia a nuestra palabra como respaldo de nuestros deberes.

### 3. Análisis Externo

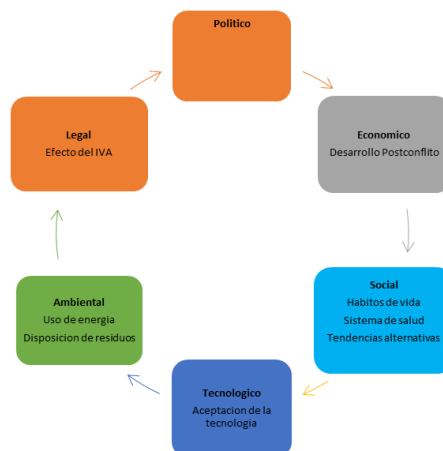
Las empresas operan en un amplio microambiente que consta de seis componentes principales: factores políticos, condiciones económicas en el ambiente general de la empresa, fuerzas socioculturales, factores tecnológicos y condiciones legales (Thompson, Peteraf, Gambe, & Strickland III, 2015).

De igual forma se utilizó el modelo de las cinco fuerzas, donde se analiza la competencia actual, nuevos competidores, oferta de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes.

#### 3.1 Análisis PESTAL

Las principales oportunidades y amenazas que tiene la empresa en el entorno externo se muestran en la figura 2:

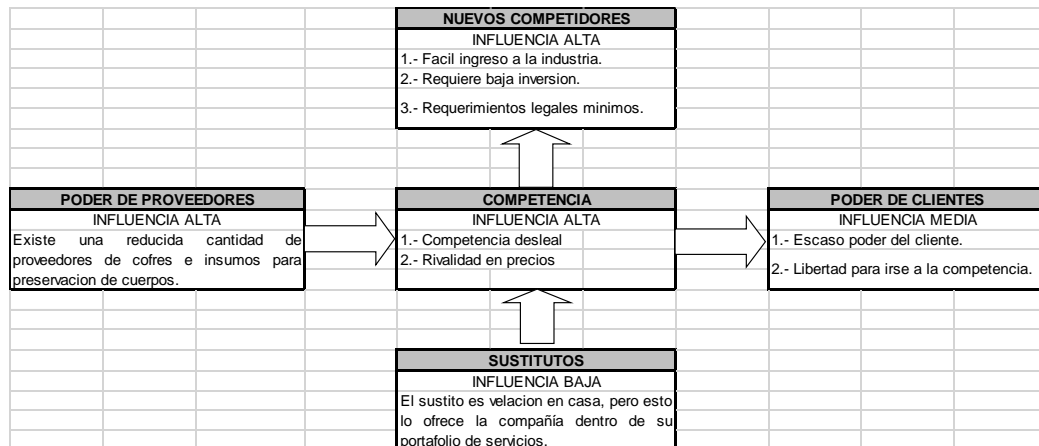
*Ilustración 2 Matriz PESTEL*



- En lo económico se tiene las ventajas que ofrece el desarrollo económico postconflicto, esto hará que la población de los municipios aumente y facilite su captura como clientes.
- Referente a lo social, se tiene el aumento de decesos por los hábitos poco saludables, precario sistema de salud de la región, mayor conciencia en brindar un entierro digno y las tendencias alternativas del cementerio como lo es la cremación y cenizarios, en lugar de entierro en bóvedas y en tierra.
- Respecto al entorno tecnológico se tiene una oportunidad de negocio como son la velación virtual con cámaras IP para familiares que no pueden asistir, pues existe una mayor aceptación del uso de tecnología en las ceremonias fúnebres.
- En el tema ambiental, existen fuertes restricciones en el uso de energía y disposición de residuos. Por lo tanto, la compañía debe crear todos los mecanismos para cumplir los requerimientos y evitar futuros inconvenientes.
- La mayor amenaza financiera que tiene la empresa en el momento es que se expidan leyes fiscales que graven con IVA la actividad económica, lo cual conlleva a reducir los márgenes de rentabilidad o incrementar precios de venta, conllevando a clientes a buscar alternativas más económicas en la competencia.

En cuanto al análisis de la industria y el efecto de las cinco fuerzas, en la figura 3 se puede apreciar los aspectos más relevantes sobre el desempeño de la compañía:

**Ilustración 3 Matriz Cinco Fuerzas**



- Los proveedores de insumos y cofres representan una amenaza porque el poder de negociación de la empresa es poca, porque existe una reducida cantidad de proveedores.
- El sustituto de la compañía sería la velación en casa, pero la empresa ya incluye este tipo de servicios en su portafolio para darle un precio más económico a las familias.
- El poder de negociación de los clientes en los afiliados es casi nula, porque ellos debe acogerse a lo incluido en su plan y en caso de servicios directos si tienen una mayor decisión en los servicios a contratar, contando con la posibilidad de elegir la competencia.
- El ingreso de nuevos competidores en la región, es una amenaza alta porque existe poca restricción de ingresos y se requiere baja inversión.

- En la competencia, se encuentra la competencia desleal y la rivalidad de precios, lo cual genera pérdida de clientes potenciales.

### **3.2 Favorabilidad del entorno vs efectividad de la compañía**

El entorno en que se desempeña la compañía presenta una favorabilidad negativa, producto de amenazas altas en cuanto al entorno legal con la posible expedición de leyes fiscales que graven con IVA la actividad económica, el fácil acceso de nuevos competidores, bajo nivel de negociación con los proveedores y la rivalidad por precios de la competencia en la región.

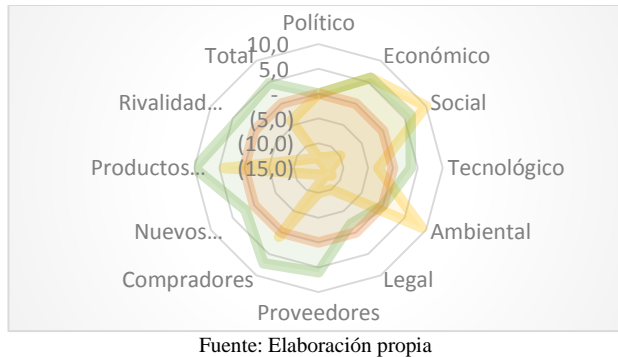
De igual forma en el entorno externo se identifica altos niveles de favorabilidad en aspectos sociales y ambientales, que permiten que la compañía cree estrategias para la diversificación de su portafolio de servicios y crecimiento tanto en infraestructura como en participación de mercado.

La efectividad que muestra la compañía frente a este entorno de favorabilidad es alta, lo que indica que la empresa ha sabido responder de manera adecuada a los retos que le ha impuesto el mercado. Lo anterior ha permitido tener un alto índice de eficiencia en la inclusión de servicios sustitutos a su portafolio, establecer alianzas con sus proveedores para reducir el riesgo del bajo poder de negociación, lograr un bajo poder de los clientes y tener una amplia capacidad financiera para hacer frente a las oportunidades que le plantea el entorno económico con el desarrollo postconflicto y las tendencias sociales.



En la figura 4 se muestra la síntesis de los aspectos del entorno externo y las fuerzas de la industria que fueron identificadas para la compañía frente a lo que caracteriza a la industria, que serán los puntos de partida para la toma de decisiones estrategia por la gerencia.

***Ilustración 4 Síntesis favorabilidad del entorno vs efectividad de la compañía***



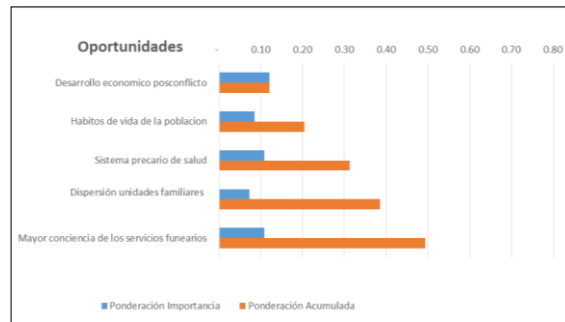
### **3.3 Análisis externo con la matriz EFE**

La compañía de acuerdo a la ponderación de efectividad realizado en la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (Contreras, 2018); obtuvo una calificación de 8 en una escala de 1 a 10.

Lo anterior indica que la empresa ha respondido satisfactoriamente en el aprovechamiento de las oportunidades del medio y en contrarrestar las amenazas del entorno. De este modo, según la siguiente gráfica se reflejan las oportunidades que se deben trabajar para aprovechar los beneficios que pueda traer el desarrollo postconflicto, los hábitos de vida de la población, sistema precario de salud en la región, dispersión de unidades familiares y una mayor

conciencia de los servicios funerarios. Estos aspectos, nos presentan circunstancias para captar una mejor participación de mercado, lograr un crecimiento físico de la compañía y aumentar los beneficios para los grupos de interés.

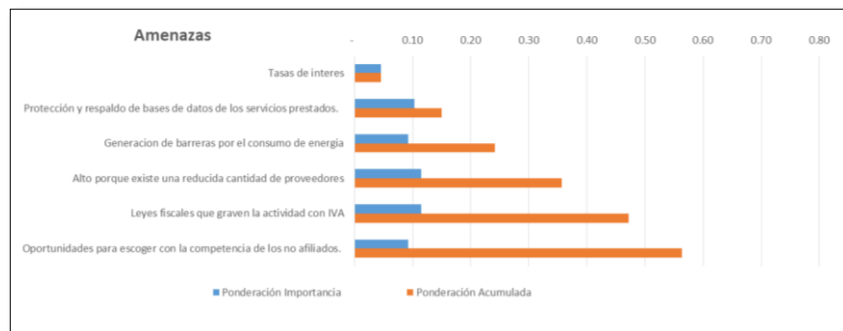
***Ilustración 5 Pareto de Factores del Entorno-Oportunidades***



Fuente: Elaboración propia

En el análisis de las amenazas que representan una mayor influencia negativa para la compañía, se ha considerado en la siguiente grafica las cinco más importantes que son: el poder de fidelización de los servicios directos que eviten que se vayan para la competencia, que se expida normatividad fiscal que grave con IVA la actividad económica, reducida capacidad de negociación con los proveedores, las barreras del consumo de energía y la poca protección de datos acerca de la operación de la empresa.

***Ilustración 6 Pareto de Factores del Entorno-Amenazas***



Fuente: Elaboración propia

#### **4. Análisis interno y de competitividad**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Contreras, 2018).

##### **4.1 Análisis interno de recursos, capacidades y competencias**

En el análisis de recursos, capacidades y competencias se realizó una comparación de cada uno de los aspectos incluidos en los nueve (9) cuadrantes del CANVAS (ver figura 1), frente a los tres principales competidores del mercado nacional que son: Coorserpark S.A., La Ascensión y Grupo Recordar. Los principales factores de estos cuadrantes donde Organización la Basílica, es más fuerte son

**Segmentos de clientes:** De los tres segmentos de clientes que maneja la compañía, el más importante para la generación de rentabilidad en los servicios contratos corresponde a los servicios directos y en segundo lugar tendríamos los afiliados, porque este último son ingreso constante para la compañía mientras que los primeros son esporádicos y requieren un mayor esfuerzo para su consecución.

**Propuesta de valor:** La empresa en los dos aspectos que incluyen en su propuesta de valor, que son la calidad del servicio y cumplimiento tanto en términos contratos como en tiempos de ejecución, tienen una fortaleza muy buena y por la cual debe seguir mejorando para asegurar su liderazgo actual en la región.

**Relaciones con los clientes:** la compañía es fuerte en la entrega de una atención personalizada pero debe trabajar en dos aspectos importantes que aseguran la recordación de marca y ampliación de su portafolio de servicios, lo cual es crear una política de comunicación activa para estar en constante contacto con los clientes y ofrecer servicio de acompañamiento psicológico durante y posterior a la pérdida del ser querido.

**Canales:** En los canales actuales la empresa maneja su equipo de asesores pero es muy reducido para cubrir toda la región, y por lo tanto, es importante ampliar su equipo de mercadeo y su capacitación para lograr una mayor captura y retención de clientes. También se debe trabajar en la estrategia para la utilización de redes sociales, actualizar la página web y mayores opciones online para los afiliados (pagos online, consulta de contratos, etc.).

**Socios claves:** La empresa cuenta con el respaldo de la afiliación a Corporación Remansos y alianzas estratégicas con la competencia a nivel nacional, pero es importante invertir en desarrollar las dos empresas funerarias que tienen los hijos de los accionistas en los municipios para lograr una mayor cobertura de mercado.

**Actividades Claves:** La compañía invierte recursos suficientes para mantenimiento de la infraestructura y parque automotor, pero es necesario fortalecer la capacitación al personal y generar una mayor presencia en los hospitales para captación de clientes.

**Recursos Claves:** Los recursos claves que tiene la compañía en el momento son la experiencia, parque automotor renovado, amplia infraestructura física, disponibilidad de recursos financieros y capacidad de endeudamiento para adelantar diferentes proyectos de inversión, que se vean reflejados en mayores beneficios económicos para la empresa y los grupos de interés.

**Estructura de costos:** Los costos más representativos en la operación son el suministro de cofres, exequias, gastos de preservación, cortejo y traslado del fallecido con el 47%, gastos de personal 15% y los mantenimientos de los vehículos, seguros y combustible con una destinación del 7% de los ingresos brutos. En el último ítem de gastos es necesario realizar revisiones porque a veces se generan muchos gastos por mantenimiento, entonces sería importante verificar la viabilidad de conservar dichos vehículos o si se pueden vender y adquirir nuevos.

**Fuentes de ingresos:** Los ingresos son obtenidos principalmente por los servicios funerarios prestados a los afiliados por seguros exequiales y los servicios directos. La empresa ofrece algunos créditos y se hace cobro a domicilio, sería también importante ofrecerle la posibilidad de pagos online y servicio de datafono para facilitar el recaudo.

#### **4.2. Síntesis del análisis de competitividad**

De acuerdo al análisis comparativo frente a los tres principales competidores del mercado nacional, indicó que la empresa líder en el sector funerario es Coorserpark S.A., y partiendo de ellos se puede establecer los siguientes aspectos de Organización La Basílica:

**Factores en los que Organización La Basílica es más competitiva:** el factor relacionado con socios estratégicos y las actividades claves, son las dos fortalezas más altas de la compañía frente a la competencia. Los socios estratégicos es importante porque la empresa adicional cuenta con tres compañías aliadas que son la Basílica Previsión Exequial encargada de vender seguros exequiales y propiedad de los mismos accionistas, dos empresas de servicios funerarios de propiedad de los hijos de los accionistas, ubicadas en el Doncello y en San Vicente del Caguán.

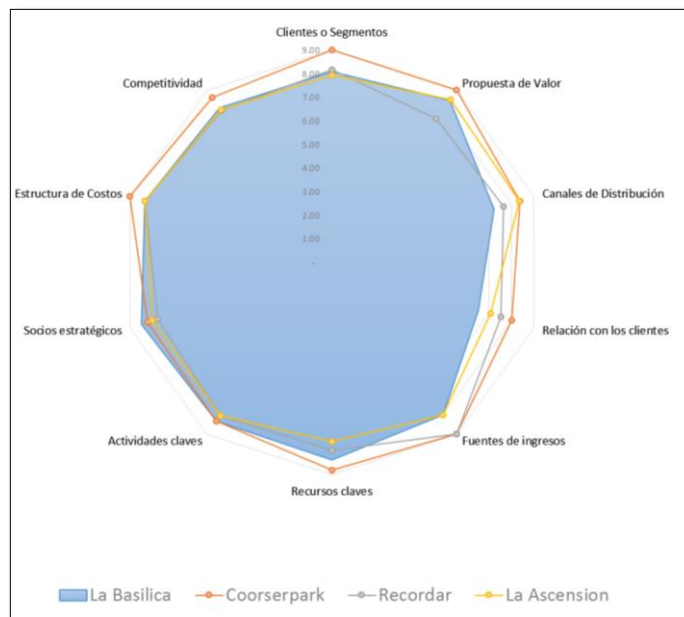
Respecto a las actividades claves, la empresa cuenta con la mejor infraestructura física y parque automotor de las funerarias que operan en la región, así que esto le permite tener un amplio reconocimiento en el mercado e igualmente tiene muy desempeño financiero.

**Factores en los que Organización La Basílica no es competitiva:** Los aspectos de relación con los clientes, canales de distribución y fuentes de ingresos, son los que tiene más bajo valor frente a los obtenidos por el competidor principal. La situación se debe a que la compañía debe aprovechar su capacidad financiera y de endeudamiento, para ejecutar

proyectos de inversión que le permita diversificar su portafolio de servicios, ampliar su fuerza de ventas y generar una mayor fidelización con sus clientes.

**Factores en la zona gris y con margen de maniobra:** los factores con margen de maniobra que más fácilmente podrían ajustarse y constituirse como una fuente de diferenciación son los recursos claves, la propuesta de valor y estructura de costos. La compañía cuenta con una infraestructura y un parque automotor renovado, una amplia experiencia, una buena calidad del personal y excelente desempeño financiero; esto permite que la compañía pueda seguir manteniendo su propuesta de valor y logre acciones que le permita crecer tanto físicamente como en participación de mercado, generación de nuevos empleos y beneficios económicos para sus accionistas.

***Ilustración 7 Síntesis del análisis de competitividad***



Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Matriz EFI

En resumen teniendo en cuenta la fortaleza relativa encontrada en cada uno de los aspectos evaluados internamente en la matriz EFI (ver Anexo 3), se pudo verificar que los factores internos con mayor importancia para la compañía son:

- Tres empresas familiares aliadas.
- Cumplimiento tanto en condiciones establecidas como en tiempos.
- Afiliaciones a redes gremiales y alianzas comerciales.
- Larga trayectoria y experiencia.
- Personal calificado para ofrecer un excelente servicio al cliente.
- Disponibilidad de recursos financieros y capacidad de endeudamiento.
- Presencia constante en los centros médicos para captar servicios funerarios.
- Alianzas con entidades para recibir informe oportuno de fallecimientos.
- Punto único de contacto reactivo.
- Mantenimiento y disponibilidad de infraestructura y parque automotor.
- Afiliación Corporación Remanso.

La recomendación para la dirección de la empresa, es tomar los factores internos y externos encontrados para tomar las decisiones necesarias y aprovechar las oportunidades que ofrecer el mercado, logrando mantener el liderazgo en la región y asegurar un mayor crecimiento en general.



## 5. Estrategias y plan táctico

De los estudios tanto de elementos de marca como el análisis del modelo de negocio en su entorno externo e interno, se ha determinado que la compañía debe hacer frente a amenazas como el fácil acceso de la competencia por poca inversión requerida y nula restricción legal, así como la competencia desleal de la misma en cuanto a tarifas de precios.

Sin embargo, la compañía posee grandes oportunidades dadas por el desarrollo económico postconflicto que abre la puerta para que mucha de la población desplazada regrese a la región y se conviertan en clientes potenciales, igualmente las personas ya tienen una mayor conciencia de la necesidad de los servicios funerarios y su demanda de tendencias alternativas del entierro bajo tierra.

Por lo tanto, para hacer esto la empresa debe plantear en cuatro dimensiones el plan estratégico y el plan táctico a ejecutar, para poder anticiparse a la competencia ofreciendo un portafolio de servicios diversificado en instalaciones propias como son cremación, cenizarios, alquiler de bóvedas, entierro bajo tierra, mayor número de salas en la sede de san Vicente y acompañamiento psicológico.

Lo anterior le permite a la compañía ser coherente con sus elementos de marca, que buscan alcanzar una mayor participación de mercado y posicionamiento como la empresa líder de la región.

## 5.1 Plan Estratégico

La compañía partiendo de las cuatro dimensiones de un mapa estratégico, debe trabajar en lo siguiente:

- Desde la perspectiva del crecimiento, se hace necesario diseñar un plan de beneficios y capacitaciones para el personal de la compañía, que le permita sentirse valorado y ofrecer un excelente servicio al cliente.
- Desde la perspectiva de procesos, se debe realizar inversiones en infraestructura, equipos y talento humano que permita a la compañía tener un portafolio de servicios diversificado (incluir cremación y cenizarios), mayor cantidad de salas de velación en San Vicente del Caguán, y brindar acompañamiento psicológico.
- En la perspectiva del cliente, es indispensable el desarrollo de un plan de mercadeo para captar y retener clientes tanto de seguros exequiales como de servicios funerarios, que incluya comunicación activa acerca de inversiones e innovaciones realizadas por la compañía para la comodidad de los usuarios, oferta de celebraciones religiosas de carácter cristiano y católico para una mayor satisfacción del cliente, recordatorios de los beneficios y vencimiento de contratos para que el cliente recuerde lo que lo ofrecemos, y desarrollar programas de referidos para fidelizar clientes.

- Desde la perspectiva financiera, se busca incrementar la participación de mercado en todo el departamento del Caquetá, logrando un crecimiento de las ventas anuales en un 20% mediante el aumento de la fuerza de ventas; y lograr que la rentabilidad neta anual de la compañía sea del 15% de sus ingresos, esto con la gestión de proveedores para lograr reducir algunos costos, análisis de la viabilidad de gastos de mantenimiento del parque automotor o renovar alguno de ellos, reducir los gastos de cobranzas y reestructuración de gastos elevados.

**Tabla 6 Plan estratégico**

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
<b>Perspectiva Financiera</b>	Incrementar la participación de mercado en todo el departamento del Caquetá, logrando un crecimiento de las ventas anuales en un 20% mediante el aumento de la fuerza de ventas; y lograr que la rentabilidad neta anual de la compañía sea del 15% de sus ingresos, esto con la gestión de proveedores para lograr reducir algunos costos, análisis de la viabilidad de gastos de mantenimiento del parque automotor o renovar alguno de ellos, reducir los gastos de cobranzas y reestructuración de gastos elevados.
<b>Perspectiva del Cliente</b>	Desarrollo de un plan de mercadeo para captar y retener clientes tanto de seguros exequiales como de servicios funerarios, que incluya comunicación activa acerca de inversiones e innovaciones realizadas por la compañía para la comodidad de los usuarios, oferta de celebraciones religiosas de carácter cristiano y católico para una mayor satisfacción del cliente, recordatorios de los beneficios y vencimiento de contratos para que el cliente recuerde lo que lo ofrecemos, y desarrollar programas de referidos para fidelizar clientes.
<b>Perspectiva de procesos</b>	Realizar inversiones en infraestructura, equipos y talento humano que permita a la compañía tener un portafolio de servicios diversificado: mayor cantidad de salas de velación en San Vicente del Caguan, acompañamiento psicológico, cremación gestionado en instalaciones propias, cenizarios, bovedas en alquiler y destino final en tierra en un cementerio propio.
<b>Perspectiva de Crecimiento</b>	Diseñar un plan de beneficios y capacitaciones para el personal de la compañía, que le permita sentirse valorado y ofrecer un excelente servicio al cliente, esto se vea reflejado en la satisfacción del cliente para recomendarnos en el mercado y lograr mayor captación de servicios.

## 5.2 Plan Táctico

El plan estratégico permite que la compañía establezca las principales acciones a seguir para conseguir los objetivos y los indicadores para poder evaluar el alcance de los mismos, conforme se muestra en la tabla 7:

**Tabla 7 Plan Táctico**

DIMENSIONES	ACCIONES	INDICADORES
<b>Perspectiva Financiera</b>	Contratar una mayor cantidad de vendedores tanto en San vicente del Caguan como en Florencia.	(Ventas actuales - ventas año anterior) / Ventas año anterior
	Analizar los gastos de mantenimiento de cada uno de los vehiculos que conforman el parque automotor, para verificar que ninguno este generando mas gastos que ingresos y de ser necesario realizar su venta y adquirir uno nuevo.	Gastos por vehiculo / Ingresos generados
	Control de los creditos otorgados a los clientes, para evitar perdidas de cartera. Contratar una persona para el cobro de cartera.	Recaudo / Total cartera
	Diversificar los proveedores para reducir los costos de las materias primas.	(Costos actuales - Costos año anterior) / Costos año anterior
<b>Perspectiva del Cliente</b>	Campaña de mensajes de texto para fechas especiales, informar sobre los beneficios de los planes contratados, vencimiento de contratos y oportunidades de mejorar dichos servicios.	No. contratos renovados / No. mensajes enviados
	Gestionar adecuadamente la pagina web, incluyendo pagos online, contratacion de planes y comunicacion de nuestros servicios.	Inversión / Valor de recaudos online
	Desarrollar un programa de referidos para los que nos consigan clientes por su recomendación.	Beneficios pagados / Ingresos Generados
<b>Perspectiva de procesos</b>	Dotacion de la sala de celebraciones liturgicas para poder alternas con las preferencias religiosas de los familiares.	Encuesta de satisfaccion del cliente
	Construccion del campo santo y horno crematorio	Ingresos de la UGE / Ventas totales
	Ampliacion y restructuracion de la sede de San Vicente del Caguan.	Ingreso regional / Ventas totales
<b>Perspectiva de Crecimiento</b>	Contratar servicio de acompañamiento psicologico.	Ingreso del servicio / Ventas totales
	Plan de incentivos por servicios conseguido	Encuesta satisfacción del empleado
	Capacitacion constante en habilidades sociales, técnicas de atención personal e inteligencia emocional.	Encuesta de satisfacción del cliente y evaluacion de competencias
	Elección del empleado del mes principalmente por servicio al cliente, otorgando una bonificacion.	Evaluacion de competencias

Dentro de las principales acciones tácticas a ejecutar por parte de la compañía, se presenta la evaluación financiera de las siguientes tres:

### **5.2.1 Inversión en la construcción de campo santo y horno crematorio**

Un componente recomendado dentro de la estrategia para lograr una mayor participación de mercado y diversificar el portafolio de servicios de la compañía, es la construcción por cuenta propia de un cementerio e instalación de horno crematorio, lo anterior, porque en la ciudad no existe horno crematorio y el más cercano está en la ciudad de Pitalito Huila. Para llevar a cabo esta operación, se requiere realizar la siguiente inversión:

Para la construcción de este cementerio se requiere un lote de 4.5 Hectáreas, la compra del equipo de cremación, gastos de montaje del horno y adecuaciones locativas, que ascienden a una inversión total de 1.500 millones de pesos, tal como se muestra en el anexo 4. El proyecto incluye montaje del horno crematorio, cenizarios, capillas, parqueaderos, bóvedas en alquiler y entierro en tierra.

De acuerdo a las circunstancias de operación, se espera que los ingresos por cremación correspondan a un 15% de las bóvedas vendidas actualmente que son treinta (30) mensualmente. Esto indicaría que se haría cinco cremaciones mensuales, se espera poder ofrecerle el servicio de cenizarios a estos servicios de cremación y además se siga arrendando las bóvedas restantes. En el anexo 5 se muestra los precios esperados por cada servicio, el ingreso bruto mensual, el costo que ascendería a un 50% y el flujo neto de efectivo esperado.

De esta manera se hace necesario determinar el costo del capital de la compañía, para poder calcular los ratios financieros para valorar la viabilidad de la inversión. La compañía ha determinado que su costo de capital es del 10%, tal como se muestra en el anexo 6.

A partir de este costo de capital, se proyecta el beneficio por el primer año de acuerdo al ingreso neto del anexo 5 y cada año se espera que dicho beneficio crezca un 15% respecto al año anterior. Con esta información se calcula la viabilidad financiera del proyecto y se obtiene que el valor presente neto de la inversión sería positivo de 481 millones de pesos, arroja una tasa interna de retorno del 15% que es superior al costo de oportunidad de los

accionistas en el mercado y un tiempo de recuperación de la inversión de 8 años, tal como se ilustra en el anexo 7.

Por consiguiente se puede concluir que la inversión sería viable, aún más porque dentro de los flujos de caja solo se tuvo en cuenta la operación de la empresa y no se contempló que el servicio de cremación, cenizarios y bóvedas también sería ofrecido a la competencia.

### **5.2.2 Inversión en la vinculada económica de San Vicente del Caguán**

La otra opción es invertir en la vinculada económica que opera en San Vicente del Caguán bajo el nombre de Funerales Santa Cruz y que es de propiedad de la hija de los accionistas.

Esta inversión comprende la compra del local para instalar la compañía, adecuaciones necesarias para construir parqueadero en sótano, dos pisos para las salas de velación y una tercera planta para inversiones inmobiliarias. Los costos requeridos ascienden a 370 millones que comprenden la compra del local y las adecuaciones, tal como se presentan en el anexo 8.

Al realizar esta inversión, se espera que se aumente la capacidad en salas de velación para poder atender los servicios de las zonas aledañas y generando que se tenga unos beneficios netos para el primer año de \$80.000.000 y que crezcan año tras año en un 15%. Partiendo de esas cifras, se procede a calcular los ratios financieros para determinar la viabilidad de la inversión, conforme a los datos reflejados en el anexo 9.

Con conforme a estos cálculos, se obtiene que el valor presente neto de la inversión medida en un lapso de diez años sería de 531 millones de pesos, teniendo una tasa interna de retorno del 31% que es mayor al costo de oportunidad de los accionistas y un periodo de recuperación de 4 años.

De esto se puede afirmar que la inversión sería viable y permitiría ampliar la participación de mercado, y al momento de realizar esta inversión también es necesario tomar medidas frente a tener un control administrativo directo y ampliación de la planta de personal tanto operativos como fuerza de ventas.

### **5.2.3 Inversión en el plan de mercadeo**

Las principales acciones que debe incluir el desarrollo de su plan de mercadeo son:

- Incrementar la demanda por medio de publicidad por medios tradicionales, logrando que cada vez más personas compren los planes exequiales o hagan uso del portafolio de servicios.
- Campaña de mensajes de texto para fechas especiales, informar sobre los beneficios de los planes contratados, vencimiento de contratos y oportunidades de mejorar dichos servicios.

- Desarrollar un programa de referidos para los que nos consigan clientes por su recomendación.
- Elaborar un plan de alianza para captar más clientes en los sitios donde se generan servicios directos, como son los hospitales, las oficinas de tránsito y oficinas de algunas entidades del estado.
- Campañas de mercadeo en sitios públicos y en acompañamiento de eventos tales como ferias en los diferentes pueblos y en asocio con entidades que organicen eventos sociales.

El desarrollo de este plan de mercadeo es elevar los ingresos por captación de servicios o nuevos usuarios, pero de manera adicional se pueden mejorar el posicionamiento de la compañía y la segmentación de los clientes para el diseño de estrategias comerciales.

Las inversiones para ejecutar este plan de mercadeo sería 70 millones de pesos anual, distribuidos entre los gastos de gestión de la página web, contratación de 4 asesores comerciales, publicidad en medios tradicionales, pagos por referidos y el plan de mensajería de texto. Los detalles por cada concepto de gasto se pueden ver en el anexo 10 y se espera que tengan un retorno sobre los ingresos aumentándolos en un 15% anualmente tal como se muestra en el anexo 11.



De estas ventas se resta como costo de venta del servicio el 50% y los gastos anuales de publicidad aumentan en un 5%, dejando los flujos netos establecidos en el anexo 12 y se obtiene un valor presente neto de la inversión de los primeros cinco años de 204 millones, una tasa de retorno del 62% y un índice de recuperación del 3.9, es decir, la ingresos netos generados permite recuperar la inversión y generar 2.9 veces de lo invertido.

#### **5.2.4 Resumen de inversiones**

El anexo 13 muestra el estado de resultado proyectado 2019-2023, la compañía espera que en el primer año sus ventas incrementen el 20%, es decir 267 millones y ahí en adelante se mantenga un crecimiento mínimo del 15%, teniendo en cuenta la inversión anual en el plan de mercadeo que realizará la compañía. Los costos variables, gastos de operación y financieros tienen un aumento esperado del 10% cada año, mientras que los gastos invertidos en el mercadeo se aumentan en un 5%. El beneficio neto de la compañía el primer año tendría un aumento del 46% y del 33% en promedio durante los cinco primeros años, logrando generar mayor riqueza para los inversionistas.

Lo sugerido por el grupo consultor, es ejecutar estos tres proyectos de forma escalada para no comprometer la capacidad financiera de la compañía e igualmente poder ir desarrollando todas las estrategias para captar una mayor participación de mercado, incrementar sus ventas, mejorar su rentabilidad y crecimiento a nivel corporativo, que le permita seguir siendo competitiva en la región.

## Conclusiones

- En el sector funerario, el uso de las herramientas de análisis estratégico tiene algunas dificultades por la falta de información disponible, para lo cual se recomienda que la Basílica haga recolección de información propia e inicie un proceso de solicitud de información a sus aliados estratégicos, con el fin de tener un insumo más acertado para análisis futuros.
- La empresa cuenta con una alta efectividad para hacer frente a su entorno, el cual le plantea varias oportunidades de negocio que le permitirían continuar creciendo en el mercado y lograr mejores resultados en el futuro.
- El éxito de este plan estratégico y el plan táctico sugerido en este trabajo a la compañía, lo garantiza el compromiso de la alta gerencia junto con todo su equipo de trabajo, pues el alcance nuestro no es realizar la ejecución del mismo.
- La elaboración de un plan estratégico, nos exigió colocar en práctica cada uno de los aspectos vistos en los módulos que conforman el pensum de la maestría y desarrollar las habilidades necesarias para el análisis de cada uno de las herramientas utilizadas.

## Bibliografía

Contreras, J. A. (19 de 10 de 2018). *Dirección Estratégica*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (29 de 05 de 2018). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/ITMoDto2005.../Caqueta.xls> Fuente:

Maroto Juan Carlos. Segunda Edición, Julio (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Alfa y Omega Editores.

Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph. (2013). *Safari a la estrategia*. Gránica Editores.

Organizacion La Basilica S.A.S. (29 de 05 de 2018). *Funerales La Basilica*. Obtenido de <http://funeraleslabasilica.com/>

Robert S. Kaplan, David P. Norton, Tercera Impresión (2012). *Mapas Estratégicos*. España. Gestión 2000, Grupo Planeta.

SGS Tecnos S.A. (2011). *Guía de buenas prácticas para empresarios y trabajadores del sector funerario*. Cantabria: Tanaalta.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gambe, J. E., & Strickland III, A. (2015). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill Education.

## Anexos

### Anexo No. 1 Análisis PESTAL – Cinco Fuerzas

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			SINTESIS DEL ANÁLISIS	
	Descripción	Valor	Efectividad	Descripción	Valor	Efectividad	F/bilidad del Entorno	Efectividad Neta
<b>POLITICO</b>							-	# DIV/0
<b>ECONÓMICO</b>	Desarrollo economico posconflicto	10	8	Tasas de interés	4	8	6.0	6.00
<b>SOCIAL</b>	Habitos de vida de la poblacion	7	9					
	Sistema precario de salud	9	9					
	Dispersión unidades familiares	6	8				37.0	6.38
	Mayor conciencia de los servicios funerarios	9	9					
<b>TECNOLÓGICO</b>	Tendencias alternativas al cementerio	6	5	Protección y respaldo de bases de datos de los servicios prestados.	9	6	(3.0)	3.60
<b>AMBIENTAL</b>	Aceptacion de la tecnologia por parte de las personas para ser usada en sus ceromonias funebres	6	8					
	Mayor conciencia de reduccion del consumo de energia	8	8	Generacion de barreras por el consumo de energia	8	8	9.00	5.28
<b>LEGAL</b>	Disposicion de residuos	9	7	Leyes fiscales que graven la actividad con IVA	10	4	(10.0)	(2.00)
				Alto porque existe una reducida cantidad de proveedores	10	8	(10.00)	6.00
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>								
<b>Poder de negociación de los compradores</b>	Escaso nivel de negociación de los afiliados	9	10	Oportunidades para escoger con la competencia de los no	8	7	1.00	7.18
<b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>				Facil ingreso por bajo requerimiento de inversion.	10	6	(20.0)	2.00
<b>Amenaza de introducción de productos sustitutos</b>	Velacion en casa	4	10	Poca restricción legal.	10	6		4.00
<b>Rivalidad de la industria</b>				Rivalidad de precios de venta	9	8	(18.00)	4.00
				Competencia desleal	9	6		
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>			<b>87</b>		<b>(4.00)</b>	<b>4.82</b>

### Anexo No. 2 Matriz EFE

Factores del entorno que representan	Importancia	Ponderación Importancia	Mi efectividad	Mi efectividad Ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Desarrollo economico posconflicto	10	0.06	8	0.47
Habitos de vida de la poblacion	7	0.04	9	0.37
Sistema precario de salud	9	0.05	9	0.48
Dispersión unidades familiares	6	0.04	8	0.28
Mayor conciencia de los servicios funerarios	9	0.05	9	0.48
Tendencias alternativas al cementerio	6	0.04	5	0.18
Aceptacion de la tecnologia por parte de las personas para ser usada en sus ceromonias funebres	6	0.04	8	0.28
Mayor conciencia de reduccion del consumo de energia	8	0.05	8	0.38
Disposicion de residuos	9	0.05	7	0.37
Escaso nivel de negociación de los afiliados	9	0.05	10	0.53
Velacion en casa	4	0.02	10	0.24
<b>Factores del entorno que representan AMENAZAS</b>	<b>Importancia</b>	<b>Ponderación Importancia</b>	<b>Mi efectividad</b>	<b>Mi efectividad Ponderada</b>
Tasas de interés	4	0.02	8	0.19
Protección y respaldo de bases de datos de los servicios prestados. □	9	0.05	6	0.32
Generacion de barreras por el consumo de energia	8	0.05	8	0.38
Leyes fiscales que graven la actividad con IVA	10	0.06	4	0.24
Alto porque existe una reducida cantidad de proveedores	10	0.06	8	0.47
Oportunidades para escoger con la competencia de los no afiliados.	8	0.05	7	0.33
Facil ingreso por bajo requerimiento de inversion.	10	0.06	10	0.59
Poca restricción legal.	10	0.06	10	0.59
Rivalidad de precios de venta	9	0.05	9	0.48
Competencia desleal	9	0.05	9	0.48
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>1.00</b>	<b>257.00</b>	<b>8.09</b>

### Anexo No. 3 Matriz EFI

Recursos, capacidades y competencias claves para este modelo de negocio	Importancia	Ponderación Importancia	Fortaleza Relativa	Ponderación Fortaleza Acumulada
Afiliados	6	0.02	0.89	0.02
Convenios	8	0.03	0.78	0.02
Directos	10	0.04	1.00	0.04
Calidad del servicio (Innovación, comodidad de salas, renovado parque automotor, servicio al cliente)	10	0.04	0.89	0.03
Cumplimiento tanto en condiciones establecidas como en tiempos.	9	0.03	1.00	0.03
Asesores comerciales.	10	0.04	0.67	0.02
voz a voz de sus clientes.	9	0.03	0.89	0.03
Afiliaciones a redes gremiales y alianzas comerciales.	7	0.03	1.00	0.03
Página web, motores de búsqueda, y redes sociales	6	0.02	0.56	0.01
política de comunicación activa	7	0.03	0.75	0.02
Divulgación masiva	8	0.03	0.88	0.03
Asistencia personalizada	10	0.04	0.80	0.03
Acompañamiento psicológico posterior	9	0.03	0.75	0.03
Venta directa	10	0.04	0.89	0.03
Larga trayectoria y experiencia	8	0.03	1.00	0.03
Parque automotor renovado	10	0.04	0.89	0.03
Amplia infraestructura física	9	0.03	0.89	0.03
Personal calificado para ofrecer un excelente servicio al cliente	9	0.03	1.00	0.03
Disponibilidad de recursos financieros y capacidad de endeudamiento	8	0.03	1.00	0.03
Presencia constante en los centros médicos para captar servicios funerarios	10	0.04	1.00	0.04
Alianzas con entidades para recibir informe oportuno de fallecimientos.	8	0.03	1.00	0.03
Punto único de contacto reactivo (Disponibilidad de atención 24 horas)	9	0.03	1.00	0.03
Mantenimiento y disponibilidad de infraestructura y parque automotor	9	0.03	1.00	0.03
Capacitación constante en atención al cliente	8	0.03	0.75	0.02
Corporación Remanso	10	0.04	1.00	0.04
Tres empresas familiares aliadas	9	0.03	1.43	0.05
Entidades públicas	8	0.03	0.89	0.03
Asociaciones gremiales y alianzas comerciales	9	0.03	0.89	0.03
Gastos de personal	8	0.03	0.89	0.03
Preparación, preservación, cortejo y traslado del fallecido	10	0.04	0.89	0.03
Mantenimiento, seguros y combustible parque automotor	9	0.03	1.00	0.03
<b>TOTAL</b>	<b>270</b>	<b>1.00</b>	<b>28.24</b>	<b>0.92</b>

### Anexo No. 4 Costo de construcción cementerio y horno crematorio.

CONCEPTO	VALOR
Costo de Terreno 4,5 Hectareas	350,0
Costo Horno Crematorio	250,0
Montaje de Horno	100,0
Adecuaciones - Requerimientos	800,0
<b>TOTAL</b>	<b>1.500,0</b>
*Cifras en millones de pesos	

### Anexo No. 5 Servicios esperados mensualmente vs precio de venta

CONCEPTO	CANT	VR UNIT	VR TOTAL
Cremación	5	0,8	3,9
Cenizarios	5	1,2	5,9
Boveda	25	0,8	19,5
<b>TOTAL</b>			<b>29,3</b>
Costo Mensual 50%			14,6
<b>BENEFICIO BRUTO MES</b>			<b>14,6</b>
*Cifras en millones de pesos			

### Anexo No. 6 Costo de capital de la compañía

VARIABLE	VALOR
<b>De</b>	79%
<b>Ke</b>	10%
<b>Rd</b>	21%
<b>Kd</b>	14%
<b>T</b>	33%
<b>WACC</b>	9,87%

### Anexo No. 7 Valoración de la construcción de campo santo y horno crematorio

AÑO/PROY	FLUJOS
0	-1.500,0
1	175,8
2	202,1
3	232,5
4	267,3
5	307,4
6	353,6
7	406,6
8	467,6
9	537,7
10	618,4
<b>VPN</b>	\$481,5
<b>TIR</b>	15%
<b>TIRM</b>	9%
<b>IR</b>	1,32
<b>PR</b>	7,96
*Cifras en millones de pesos	

### Anexo No. 8 Costos de inversión en San Vicente del Caguán

CONCEPTO	VALOR
Costo Local	220,0
Adecuaciones - Requerimientos	150,0
<b>TOTAL</b>	<b>370,0</b>
*Cifras en millones de pesos	

### Anexo No. 9 Valoración inversión San Vicente del Caguán

AÑO/PROY	FLUJOS
0	-370,0
1	80,0
2	92,0
3	105,8
4	121,7
5	139,9
6	160,9
7	185,0
8	212,8
9	244,7
10	281,4
<b>VPN</b>	\$531,8
<b>TIR</b>	31%
<b>TIRM</b>	16%
<b>IR</b>	2,44
<b>PR</b>	4,66
*Cifras en millones de pesos	

### Anexo No. 10 Gastos plan de mercadeo

CONCEPTO	VR MENSUAL	VR ANUAL
Gestion de pagina web	0,5	5
Contratacion de 4 asesores comerciales	4,7	56
Publicad en medios tradicionales	0,4	4
Plan de referidos	0,2	2
Plan de mensajería de texto	0,2	2
<b>TOTAL</b>	<b>5,8</b>	<b>70,0</b>
*Cifras en millones de pesos		

### Anexo No. 11 Proyección de ventas con plan de mercadeo

AÑO	VENTAS NORMALES	% INCR.	VENTAS CON MERCADEO	VR INCREMENTO
Año 2019	1.354,7	15%	1.557,9	233,8
Año 2020	1.402,1	15%	1.612,4	242,0
Año 2021	1.451,2	15%	1.668,9	250,5
Año 2022	1.502,0	15%	1.727,3	259,2
Año 2023	1.554,5	15%	1.787,7	268,3
Año 2024	1.608,9	15%	1.850,3	277,7
Año 2025	1.665,3	15%	1.915,1	287,4
Año 2026	1.723,5	15%	1.982,1	297,5
Año 2027	1.783,9	15%	2.051,5	307,9
Año 2028	1.846,3	15%	2.123,3	318,6
<b>TOTAL</b>	<b>15.892,4</b>		<b>18.276,3</b>	<b>2.742,9</b>

\*Cifras en millones de pesos

### Anexo No. 12 Valoración financiera plan de mercadeo

AÑO/PROY	INGRESO	COSTOS	GASTOS	NETO
0	0,0	0,0	70,0	-70,0
1	233,7	116,8	73,6	43,3
2	241,9	120,9	77,2	43,7
3	250,3	125,2	81,1	44,1
4	259,1	129,5	85,1	44,4
5	268,2	134,1	89,4	44,7
6	277,5	138,8	93,9	44,9
7	287,3	143,6	98,6	45,1
8	297,3	148,7	103,5	45,2
9	307,7	153,9	108,7	45,2
10	318,5	159,2	114,1	45,1

\*Cifras en millones de pesos

	<b>VPN</b>	\$204,3
	<b>TIR</b>	62%
	<b>TIRM</b>	26%
	<b>IR</b>	\$3,9
	<b>PR</b>	\$1,8

### Anexo No. 13 Estado de ganancias y pérdidas 2019-2023

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2019-2023 (Cifras en millones de pesos)						
ITEM	0	1	2	3	4	5
Ventas netas	1,336.9	1,604.2	1,844.9	2,121.6	2,439.9	2,805.8
Gastos de inversiones		-73.6	-77.2	-81.1	-85.1	-89.4
Costos variables	-212.8	-234.1	-257.5	-283.3	-311.6	-342.7
Gastos de Operación	-997.3	-1,097.1	-1,206.8	-1,327.5	-1,460.2	-1,606.2
Gastos financieros	-22.6	-24.9	-27.3	-30.1	-33.1	-36.4
<b>Utilidad gravable</b>	<b>104.1</b>	<b>174.7</b>	<b>276.0</b>	<b>399.7</b>	<b>549.8</b>	<b>731.1</b>
Impuesto de Renta	0.0	57.6	91.1	131.9	181.4	241.3
<b>Utilidad neta</b>	<b>104.1</b>	<b>117.0</b>	<b>184.9</b>	<b>267.8</b>	<b>368.4</b>	<b>489.8</b>