

**DIAGNOSTICO Y DISEÑO DE VARIABLES PARA APLICAR ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS EN FUNERARIOS CONSULTORES TACHE SALCEDO**

AUTOR: LUIS ANGEL CARMONA TACHE

TUTOR: VICTOR ESPINOSA

RESUMEN

A través de un análisis a Funerarios Consultores Tache Salcedo como una empresa prestadora de servicios dentro del sector funerario, se realizó un estudio para establecer que estrategias competitivas fueran posibles para aplicar a esta empresa. Para dicho análisis se utilizó como procesos metodológicos, la evaluación de variables críticas de éxito de una empresa funeraria por medio de del software Mic-Mac que produce una grafica de influencias indirectas. Los resultados muestran la ubicación de dichas variables en zonas específicas que son las que nos ayudan a tomar la decisión para ver cual estrategia aplicar, para este caso la empresa debe realizar una integración vertical hacia atrás como principal estrategia con lo cual se llega a la conclusión de que la variedad de los servicios es la variable de entrada más importante.

ABSTRACT

Through an analysis Funerarios Consultores Tache Salcedo as a service company within the funeral industry, a study was conducted to establish that competitive strategies were possible to apply to this company. For this analysis was used as a methodological process, evaluation of critical variables of success of a funeral by Mic-Mac software that produces a graphic of indirect influences. The results show the location of these variables in specific areas are those that help us make the decision to see which strategy to apply to this case the company must perform a backward vertical integration as the main strategy thus concludes that a variety of services is the most important input variable.

PALABRAS CLAVES

- Análisis prospectivo
- Mic-mac
- Estrategias competitivas
- Empresa funeraria
- Variables críticas de éxito

INTRODUCCION

El problema que tiene este caso está basado en la definición de que variables son importantes o críticas de éxito para este tipo de empresa y luego la puntuación que entre ellas mismas se dan. Para resolver esto utilizamos un análisis estructural.

El análisis estructural con base en el MIC-MAC es una herramienta que permite diseñar unas variables críticas de éxito a través de una matriz que permite interpretar los conceptos que entre una matriz y otra causan dependencia e influencia.

Mediante el análisis de estas relaciones, el método permite destacar las variables que son esenciales para la evolución del sistema. Tiene la ventaja de estimular la reflexión dentro del grupo, y hacer que las personas analicen ciertos aspectos que algunas veces son poco intuitivos. Se aplica al estudio cualitativo de sistemas extremadamente diferentes.¹

Éstas relaciones entre variables las cuales son cualitativas nos permiten enfocar los datos en un plano de influencias y dependencias en donde la importancia se encuentra en identificar una ubicación de variables de acuerdo al plano, en donde aquellas variables más importantes para el desarrollo o estabilidad del sistema se tomarán como variables útiles a la aplicación de estrategias competitivas y estrategias genéricas de Michael Porter.

Las variables que se van a relacionar teniendo en cuenta que ésta es una empresa prestadora de servicios funerarios son: las sedes, las tarifas, la tecnología, las alianzas estratégicas, el servicio al cliente, la ubicación, la publicidad, la experiencia, la participación en el mercado, la acreditación, la infraestructura y la diversidad en los servicios prestados.

Dentro de las estrategias que se utilizaran para este caso nos encontramos con estrategias competitivas de integración vertical hacia atrás y desarrollo de

¹ Esta traducción corresponde a la Sección Nº 4 de la publicación *"Futures Research Methodology, Version 1.0"*, de Jerome C. Glenn, Editor, publicada por el Millennium Project del American Council for the United Nations University, Washington, USA, 1999. ISBN: 0-9657362-2-9, en formato electrónico (CD).

producto y la aplicación de una estrategia genérica de Porter como lo es la diferenciación.

1 MARCO TEORICO

El análisis estructural de sistemas o empresas basado en variables críticas de éxito es una de las herramientas más usadas en el estudio de futuros. El análisis estructural, inspirado en el enfoque sistémico, experimentó un verdadero impulso recién a fines de la década de los sesenta.

Quizás el pionero de las técnicas de prospectiva fue Jay Forrester que define el diagrama de Forrester como *una traducción del diagrama causal a una terminología que facilita la escritura de las ecuaciones en el ordenador. Básicamente es una reclasificación de elementos.*²

Entonces aquí se puede evidenciar a esos elementos como variables y esa facilitación de la escritura de ecuaciones como el desarrollo pleno de la matriz que luego solo sería complementada con asignación de valores.

Con esta perspectiva se aplicó este enfoque en los casos de una compañía de hierro y acero y una empresa de transporte aéreo, por parte de Wanty y Federfish en su obra "Modelos globales para la economía de negocios"³

En 1974 Godet y Duperrin sugirieron un método operacional para clasificar los elementos de un sistema, en el marco de un estudio de futuros sobre la energía nuclear en Francia. Este método conforma casi en su totalidad el análisis estructural. Además, a pesar de los numerosos estudios realizados a partir de entonces, este método originó un cierto modelo standard en este campo.⁴

² CARO GARCIA Luis. "Diagramas de Forrester"

³

⁴Esta traducción corresponde a la Sección Nº 4 de la publicación "Futures Research Methodology, Version 1.0", de Jerome C. Glenn, Editor, publicada por el Millennium Project del American Council for the United Nations University, Washington, USA, 1999. ISBN: 0-9657362-2-9, en formato electrónico (CD).

El análisis estructural, que intenta sacar a la luz la estructura que tiene como fin el gráfico de influencias y dependencias directas donde se ubican las variables de entrada, salida, enlace, excluidas y de pelotón, comprende tres etapas:

1.1 Inventario de variables:

Esta etapa, que es la menos formal, es crucial para el resto del proceso.

Es aquí en donde se listan las variables ya mencionadas y se organizan en la matriz de influencias directas.

1.2 Descripción de las relaciones entre variables:

Durante esta segunda etapa, el punto es reconstituir y describir la red de relaciones entre las variables.

El relleno de la matriz es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P).⁵

1.3 Identificación de variables esenciales:

Esta última etapa consiste en identificar las variables esenciales y los factores que son claves para las dinámicas globales del sistema. Es en esta etapa en donde aplicamos nuestras estrategias competitivas. Las estrategias competitivas que usaremos para el siguiente trabajo son:

- La diferenciación⁶

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que

⁵ Análisis Estructural Prospectivo. MIC MAC (Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación)

⁶ PORTER Michael. "La estrategia competitiva", 1980.

como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

- Integración vertical hacia atrás⁷

Mediante la organización vertical las organizaciones buscan conseguir tanto la consecución de un mayor poder de mercado, así como un mayor poder de negociación, por lo que los objetivos perseguidos por las empresas integradas en sistemas verticales podrían concretarse en los siguientes:

- ✓ Lograr una mejor orientación de las inversiones hacia actividades en el canal que presentan una mayor rentabilidad.
- ✓ La consecución de economías de escala y de alcance por la coordinación de las funciones como la mejora del ciclo de servicios.
- ✓ La creación de barreras de entrada, pues los competidores potenciales verán aumentar la escala de operación a la vez que pueden encontrar dificultades para su aprovisionamiento, en función del poder alcanzado por las organizaciones verticales existentes en el mercado.

- Desarrollo de producto⁸

⁷ CUESTA Valiño, P. (2006) "Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial" Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>

⁸ RAMIREZ T. Germán. "Estrategias Corporativas" accesible a texto completo en http://usuarios.lycos.es/edecena/admon/planificacion/estrategias/intes_dp.htm

La estrategia para el Desarrollo del Producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. La estrategia de Desarrollo del Producto es aplicable cuando:

- ✓ la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización,
- ✓ la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos,
- ✓ los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables,
- ✓ la organización compite en una industria de gran crecimiento y
- ✓ cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.

2 ANALISIS DEL SECTOR

Hoy en día todo el sector funerario en el mundo está dividido en tres⁹ ramas de clasificación de los servicios.

A. *VENTA DE SERVICIOS:*

- Venta de ataúdes
- Preparación del cuerpo (Tanatopraxia y tanatoestética)
- Servicio de carroza
- Servicio de velación
- Rituales a familiares (Ceremonia religiosa, carteles, coronas)
- Tramites civiles
- Tramites con destino final

B. *VENTA DE PREVISION EXEQUIAL*

- Venta de planes familiares
- Venta de planes empresariales

C. *VENTA Y/O ARRIENDO DE DESTINO FINAL*

- Venta y/o arriendo de lote
- Venta y/o arriendo de bóveda
- Venta y/o arriendo de nicho o urna
- Inhumación
- Exhumación
- Cremación

El sector funerario en Cartagena comprende la prestación de tres tipos de servicios, realizados por empresas diferentes. Uno de estos servicios es la venta de planes pre-exequiales que funcionan como un seguro, ya sea familiar o empresarial, otra clase de servicios funerarios son los particulares que comprenden todos aquellos servicios asociados a personas no aseguradas; estos

⁹ TANEXPO, Funerarias Hoy: “La actualidad digital del sector”. Accesible en: http://www.tanexpo.com/binary_files/rasseгна_web/2009_10_Funerarias_Hoy.pdf

dos servicios los podemos incluir como los servicios que presta una funeraria, y estos incluyen desde el retiro del cuerpo, preparación, velación, pasando por trámites legales, hasta un traslado a nivel nacional o internacional. Estos servicios son considerados como servicios iniciales y/o integrales.

Aparte de eso existe otro tipo de empresas que presta los servicios funerarios finales, estas son los parques y cementerios, con servicios como inhumación, exhumación y cremación.

Los servicios funerarios que surgieron inicialmente como empresas netamente familiares y organizaciones que se encargaban solamente de vender el cofre y ofrecer un lote o bóveda, hoy se muestra como un sector en constante crecimiento. Actualmente, las funerarias poseen ingresos constantes debido a que cuentan con un número determinado de afiliados que cancelan oportunamente cuotas mensuales, esto les permite desarrollar presupuestos estables y análisis de crecimiento confiables. Esta dinámica ha impulsado la modernización de las salas de velación y de los parques cementerios, estos están clasificados por categorías, según la capacidad de pago de quien solicita el servicio, debido a que la tradición de velar a los difuntos en las salas de las casas quedó atrás hace algunos años. Lo anterior pone en evidencia que la evolución va más allá de lo económico, razón por la cual el sector también ha incursionado en nuevas técnicas para el arreglo de las personas fallecidas, el cuidado del medio ambiente y de la salud pública. De esta manera no solo garantizan la buena presentación de un servicio, además hoy en día incursionan en prácticas como la tanatoestética (estética de la muerte) y restauración.

2.1 Enfoque hacia el trabajo funerario

El trabajo funerario fue una profesión ejercida tradicionalmente por hombres, pero actualmente se han integrado a este campo laboral mujeres, que sienten que este oficio es gratificante en su vida cotidiana.

Así como han cambiado los profesionales, también lo han hecho los clientes quienes ahora prefieren la cremación antes que la inhumación en tierra, esta idea

ha cobrado fuerza, principalmente, entre los jóvenes. Esta práctica es más económica que la inhumación (por la que hay que pagar un impuesto de \$77.300), gracias a que el gobierno decidió eximirla de impuesto para estimular e incrementar el uso de este servicio en el país.

Estos cambios han ido más allá, a la hora de adquirir un servicio funerario el cliente compara características como el precio, la cobertura, el tiempo de velación, los cofres y los servicios complementarios. En la actualidad, las honras fúnebres de menor valor cuestan aproximadamente \$700 mil pesos, cuando el cliente compra el servicio de cremación, mientras que la inhumación tiene un valor, mínimo, de 800 mil pesos más el impuesto que este genera. "En este sentido para clientes de los estratos tres y cuatro el servicio funerario puede cotizarse en promedio en cinco salarios mínimos (\$2.000.000), y para personas con mayor acceso económico, que quieran un servicio más lujoso, que incluya una sala y corona especial, una misa cantada con coros exclusivos, un cofre especial tallado en madera de cedro, un coche mercedes último modelo y el destino final en jardín cementerio, además de otros valores agregados como asesoría religiosa, jurídica y psicológica, y seminarios de orientación en proceso de duelo, pueden llegar a cancelar hasta 10 millones de pesos", manifestó Armando Franco, Presidente del Comité de Funerarias y parques cementerios de Bogotá.¹⁰

Por último para el análisis del sector se considera pertinente e importante mencionar que en Colombia existen 575 funerarias y 40 parques cementerios, de los cuales existen en Cartagena 8 funerarias, 2 Parques cementerios y 4 cementerios municipales.

Además del análisis del sector se pudo identificar que en Cartagena éste goza visiblemente de una estratificación por servicios, lo que se pone en evidencia cuando se pudo establecer que existen empresas que ofrecen un servicio de igual calidad, pero que para efectos de ellos gozan de toques distintivos, por medio del cual ellos pueden cobrar un precio más alto, sin ser justificable para el cliente.

¹⁰"El sector funerario genera ocho mil empleos directos e indirectos". Portal Bogotá. www.bogota.gov.co

3 ANÁLISIS DEL NEGOCIO

Razón Social: Hermanos Tache Salcedo Ltda.

FUNERARIOS CONSULTORES TACHE SALCEDO es una empresa netamente familiar, prestadora de servicios funerarios completos, hace parte de la Corporación Nacional de Funerarias REMANSO, y es la única en Cartagena asociada a esta corporación.

Tengamos en cuenta que la principal actividad económica de la empresa es la venta de planes preexequiales, son planes que cubren a todo un grupo familiar como lo explicamos a continuación. Éstos planes tienen un valor de \$14.000cop actualmente, y quienes no conocen el negocio se preguntan ¿Por qué son tan económicos? La respuesta es que esto funciona como negocio al momento de manejar un volumen de afiliados significativo que brinde un punto de equilibrio y unas utilidades bastante significativas que parten de la diferencia entre el costo de los servicios prestados y los ingresos por volumen de afiliados. Ahora entendamos mejor de lo que comprende un grupo familiar.

Si el titular se encuentra casado o en unión libre podrá incluir como beneficiarios a sus padres o suegros sin límite de edad, su compañero permanente y los hijos menores de 30 años.

- Si el titular es soltero podrá incluir como beneficiarios a sus hermanos solteros menores de 30 años y padres menores de 75 años.
- Si el titular se encuentra casado o en unión libre podrá incluir como beneficiarios a sus padres o suegros menores de 75 años, su compañero permanente y los hijos menores de 25 años.

En caso de que un titular quiera incluir dentro de su protección alguien por fuera de su grupo familiar, de cualquiera de los dos anteriormente presentados, sin ser combinados, o en caso que alguien de su grupo supere los límites de edad este

deberá cancelar un valor adicional para cubrir a esta persona que tiene un valor de \$5.000cop.

Este es el plan de mayor venta para nosotros, y de ahí se desprenden otros planes a niveles empresariales con mayores beneficios y a niveles municipales (Arjona) con menores precios.

La objetividad del negocio es tener un gran volumen de ventas de afiliaciones que viéndolo como una unidad de ingresos estos deben cubrir la cantidad de servicios que se presentan y obteniendo una utilidad aproximada por preexequiales de un 60%, estas cifras las podemos observar claramente en algunos datos históricos anexos a este trabajo.

Un servicio preexequial funerario ofrece:

- Ataúd tipo plan
- Preparación del cuerpo
- Servicio de carroza
- Bóveda o Parque cementerio (Jardines de Paz)
- Sala de velación
- Juego de carteles
- Corona fúnebre
- Libro de asistencias
- Celebración (católica). Autorizada por el familiar
- Trámites legales
- Servicio de buseta para acompañantes

Los servicios particulares gozan de un reconocimiento dentro de este mercado en Cartagena por ser servicios de excelente calidad, con proveedores de calidad reconocidos y utilizados por la competencia, pero a precios mucho más accesibles que los dos grandes competidores que son: Funerales Los Olivos S.A y Funeraria Lorduy S.A.

3.1 Reseña histórica

De la Sra. Edith Salcedo de Tache nace la idea de colocar una funeraria porque ya tenía experiencia con este tipo de negocios ya que su papa trabajaba en una de estas en Santa Marta.

Este señor abre su propia funeraria llamada Funeraria del Caribe en Sabana Larga, Atlántico, fue tan inteligente que empezó a ofrecer un servicio llamado Club, el cual poseía las mismas características de un plan de previsión exequial pero el manejo informal de estos llevo a que la empresa quebrara por embargos realizados debido a que esta venta de Club's se hizo insostenible al momento de prestar un número determinado de servicios.

Esta funeraria cerró y se trasladaron a Cartagena al barrio Sandiego frente al Hospital Santa Clara ahora con el nombre de Funeraria La Heroica.

Tiempos después, en la década de los 70's, la Sra. Edith por iniciativa propia decidió trasladar la funeraria al barrio de zaragocilla por dos razones principales; la primera: fue que ella con su visión abstracta de los negocios al enterarse de la construcción del nuevo Hospital Universitario de Cartagena decidió comprar un lote en la avenida principal que conduce a este hospital, en donde hoy está ubicada la sede principal de la funeraria. Y la segunda razón era la ventaja que se obtenía sobre la competencia al estar en una zona hospitalaria donde los familiares acudirían con mayor accesibilidad a los servicios funerarios.

En los años posteriores a este traslado "La Heroica" se posiciona dentro del mercado como la principal funeraria de Cartagena dejando a un lado a Lorduy y aun sin la presencia en el mercado de Los Olivos.

Luego, a mediados de los 80's, a partir de la nueva unión sentimental de la Sra. Edith, surge la Funeraria Florez & Salcedo, ampliando las mismas instalaciones con una segunda planta, ofreciendo así un nuevo servicio de salas de velación e innovando en el mercado pues la concepción que se tenía en la población de realizar estos eventos en casa, mantenía una tendencia a disminuir.

En 1994 Florez & Salcedo es trasladado a una sede más pequeña con el único objetivo de dejar una empresa constituida a los Hermanos Tache Salcedo, y nace una nueva sociedad, con razón social Hermanos Tache Salcedo Ltda. Representando a Funerarios Consultores Tache Salcedo, una empresa manejada 100% por los hijos de la Sra. Edith Salcedo de Tache en cabeza de Betty Tache Salcedo.

Al año siguiente Tache Salcedo una empresa “joven” por decirlo así, tuvo la responsabilidad más grande de los últimos años para una Funeraria en la ciudad de Cartagena, fue el accidente aéreo de Intercontinental de aviación ocurrido en enero de 1995 en donde fallecieron 52 personas y la funeraria sin la capacidad de manejo para todos estos cuerpos cumplió con la responsabilidad adquirida para la identificación de cuerpos como auxiliar del departamento nacional de medicina legal, preparación de cuerpos y traslado de ellos a sus ciudades de origen. A partir de esta fecha Tache Salcedo se posiciona en el mercado Cartagenero como una empresa joven pero de muchos años de tradición y experiencia en el sector funerario y es tomada en cuenta para ser hasta el día de hoy como la única funeraria de Cartagena corporada a la única Corporación Nacional de Funerarias REMANSO, por medio de la cual ofrecemos nuestros servicios a nivel nacional e internacional.

4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN BASE A ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EVALUADOS CON MIC-MAC.

4.1 Variables a analizar

- Sedes
- Tarifas
- Tecnología
- Alianzas estratégicas
- Servicio al cliente
- Ubicación
- Publicidad
- Experiencia
- Participación en el mercado
- Acreditación
- Infraestructura
- Diversidad en los servicios prestados.

Éstas variables fueron definidas previamente para efectos de ser más precisos en la calificación que se le otorga a la relación que cada una de ellas posee con respecto a las otras.

Dentro de esta matriz de influencias directas se otorgan valores que indican el grado de influencia directa como: débil (1), mediana (2),

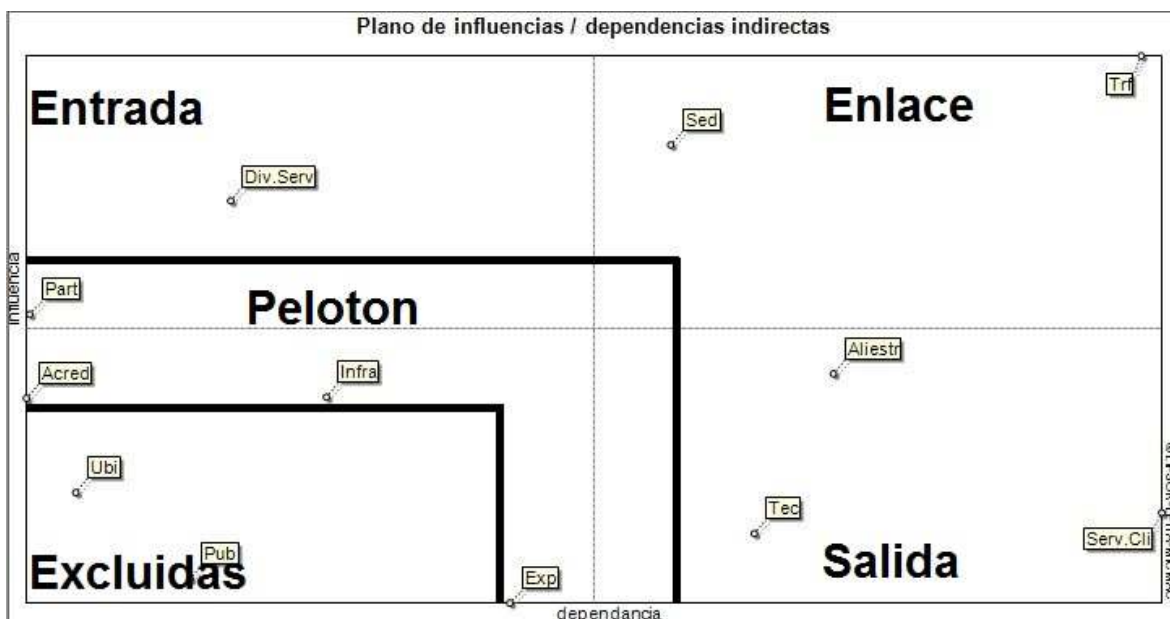


Ilustración 1: Esta grafica fue extraída del software MIC-MAC de LIPSOR, como resultado de la evaluación de las variables críticas de éxito por medio de una Matriz de Influencias Directas (MID).

Mic-Mac es un programa que nos ayuda a determinar sobre que variables críticas de éxito debemos tomar una acción, la relación de influencia o dependencia que tenga una variable sobre la otra es la que nos va a determinar cuál de ellas son las más influyentes para el sistema o empresa.

Lo primero que debemos tener en cuenta es que pasa con cada uno de los tipos de variables que encontramos en este plano.

4.2 Resultados: Ubicación de variables e implementación de estrategias competitivas de acuerdo a su ubicación.

En las variables de entrada donde encontramos como única variable a la diversidad de servicios. *Estas variables de entrada son las que explican y condicionan el resto del sistema, indican en parte el funcionamiento del sistema. Son muy influyentes y poco dependientes.*¹¹

Desde el punto de vista del sector funerario esta es la razón de existir hoy en día de una funeraria, si no ofreces un servicio diversificado, si te quedas en una sola de las ramas de servicios tienes una tendencia a desaparecer, porque esta es la entrada de tu negocio, es por eso que hoy TACHE SALCEDO cuenta con una inmersión en el mercado sobre dos ramas y es aquí donde tenemos que aplicar una estrategia competitiva para alcanzar nuestra óptima integración, aquí lo más certero es realizar una integración vertical hacia atrás por medio de la cual se obtendrá parque-cementerio con bóveda y horno crematorio; este es el proveedor más costoso que posee la prestación de servicios funerarios, si logramos obtenerlo, nuestras ventas serán cada día más rentables, abarcando todas las ramas del mercado funerario. *Con estas variables hay que tener cierta precaución teniendo en cuenta la evolución que tienen estas a lo largo del tiempo pues pueden ser las causantes de mover o frenar el sistema en general.*¹² Es por esto que es necesario aplicar estrategias para en un futuro no parar nuestro sistema

¹¹ BALLESTEROS Diana P; BALLESTEROS Pedro P. ANÁLISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO APLICADO AL SISTEMA LOGÍSTICO

¹²

como sucedió con aquellos que solo se quedaron en una de las ramas. De esta manera también logramos un liderazgo en costos.

Con las variables de enlace *también denominadas variables-clave o variables-reto del sistema, por ser muy influyentes y muy dependientes. Perturban el funcionamiento normal del sistema, son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema*¹³, por medio del gráfico nos podemos dar cuenta que las variables que encontramos son: las sedes y las tarifas aquí podemos ver que existe cierta afinidad con la teoría de estas variables en donde nos dice que son por naturaleza inestables, estas variables desde el punto de vista de su descripción pueden ser inestables por ejemplo; las tarifas: puede ser una de las más inestables por ser esta una variable que no podemos proyectar a futuro con tasas de interés conocidas, a pesar de que los proveedores de servicios funerarios aumentan sus precios año tras año, la empresa funeraria se ve obligada a no aumentar al nivel de ellos pues la competencia cada vez es más desleal y produce alteraciones en los márgenes de rentabilidad, en donde esos pequeños competidores no ven este margen de rentabilidad como tu profesión y entrega a la calidad del servicio, sino como un margen para subsistir.

Es por esta razón que lo más importante es marcar diferencia en el cliente, en donde el valor que ellos están pagando es por lo cual recibirán el mejor servicio, de la mejor calidad a un buen precio, aquí entraremos en una diferenciación

*Las variables de salida o variables resultado son poco influyentes y muy dependientes, se caracterizan junto con las variables de entrada como indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende el sistema*¹⁴, es decir, que en este caso cuando encontramos a la tecnología, alianzas estratégicas y el servicio al cliente. Dentro del sector funerario las alianzas estratégicas son parte fundamental sobre todo al momento de la prestación de los servicios, es por esta

¹³ BALLESTEROS Diana P; BALLESTEROS Pedro P. ANÁLISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO APLICADO AL SISTEMA LOGÍSTICO.

¹⁴ BALLESTEROS Diana P; BALLESTEROS Pedro P. ANÁLISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO APLICADO AL SISTEMA LOGÍSTICO.

razón que TACHE SALCEDO, hace parte de la mayor organización gremial de funerarios del país y es la única funeraria en Cartagena que hace parte de ella; es la Corporación Nacional de Funerarios REMANSO, alianza clave para la evolución de nuestro sistema, el cual si queremos seguir evolucionando hay que aplicar la tecnología como medida para cuidar y mantener lo que nosotros llamamos el ritual funerario, base del negocio y razón por la cual la gente hoy en día no realiza velaciones en sus casas sino en casas funerarias. Este es el punto más importante del servicio al cliente en el sector funerario, llevarlo mas allá de lo que espera de un ritual fúnebre, para esto la estrategia competitiva que vamos a utilizar es el desarrollo de producto, en donde la idea es innovar y convertir un ritual actual en algo novedoso pero q a su vez no pierda la intención de que el ritual es para el familiar, es él quien paga por este servicio y es a él a quien hay que complacerlo mucho mas allá de lo que quiere.

Las variables excluidas o también se les suele llamar variables autónomas, son poco influyentes y poco dependientes. Se relacionan con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto. Pueden ser excluidas del análisis¹⁵. Estas variables son la ubicación y la publicidad, nuestra empresa funeraria no enfatiza su negocio en la publicidad, nuestro sistema de publicidad consiste en la recordación de nuestros clientes y de la ciudadanía de un servicio de calidad, que consta de experiencia en el sector funerario y con unos precios accesibles para todo mundo, es muy difícil aplicar algún tipo de estrategia sobre estas pero lo más importante es mantener ese punto a favor sobre nuestros clientes, teniendo una buena imagen que en nuestra ubicación prestamos un servicio de calidad.

Y por ultimo tenemos las variables de pelotón, *corresponde a las variables medianamente influyentes y medianamente dependientes. Son las situadas en la*

¹⁵ BALLESTEROS Diana P; BALLESTEROS Pedro P. ANÁLISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO APLICADO AL SISTEMA LOGÍSTICO.

zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables-clave y que éstas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema. Estas variables son la: experiencia, participación en el mercado, acreditación e infraestructura.

Que sucede con estas variables tan importantes, que nos permiten ir hacia la consecución de objetivos claros que pueden estar definidos por las demás variables. Si logramos una acreditación, tenemos una mejor infraestructura, por la tanto nuestra experiencia y la participación de nuestro mercado aumenta, es mucho más fácil que variables inestables como las tarifas, las volvamos en algo estable tanto para nosotros como para nuestros clientes, es decir, que el valor diferenciado por el cual ellos se sientan satisfechos, lo podemos cubrir con variables pelotón. Está claro que una funeraria debe de gozar de muy buena infraestructura pero esta no sirve de nada, sino tiene una participación en el mercado suficiente que le genere utilidades.

CONCLUSIONES

El sector funerario en Colombia está creciendo de manera significativa, de manera que cada día se presenta una mayor competencia dentro del Mercado, hecho causante de que la participación que cada una de las empresas funerarias del país tenga sea cada vez menor.

Es ésta competencia la que nos lleva a reaccionar sobre lo que estamos haciendo y que debemos hacer para ser cada día más competitivos, para mantenernos cómodos de la manera como funcionamos hoy, sino estar siempre en actitud de cambio positivo para lograr ser cada día más competitivos.¹⁶ Éste hecho de no mantenernos en una línea cómoda nos lleva a tomar decisiones estratégicas, para este caso estas decisiones estratégicas las tomamos de métodos matriciales, con el fin de darle a FUNERARIOS CONSULTORES TACHE SALCEDO una visión sobre qué hacer en su negocio.

Como primera medida FUNERARIOS CONSULTORES TACHE SALCEDO debe tener claro que la entrada más importante de toda empresa funeraria se basa en la diversidad de servicios ofrecidos, es por eso que la ampliación hacia una tercera rama de negocio a cubrir por medio de una integración vertical hacia atrás es la urgencia más importante que posee la empresa para seguir siendo competitivos en el mercado.

De acuerdo a esto se hace la notable conclusión de que los procesos de innovación en servicios funerarios son fundamentales hoy en día, atreverse a innovar en servicios no utilizados en el mercado Cartagenero como lo es la unidad de duelo, el servicio web y otros más que pueden llegar a marcar una diferenciación del servicio que ofrecemos.

¹⁶ W. Chan Kim y René Mauborgne. "LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL", 2005.

BIBLIOGRAFIA

- ARCADE Jacques, GODET Michel, MEUNIER Francis, ROUBELAT Fabrice. ANÁLISIS ESTRUCTURAL con el método MICMAC, y ESTRATEGIA DE LOS ACTORES con el método MACTOR.
Esta traducción corresponde a la Sección Nº 4 de la publicación "*Futures Research Methodology, Version 1.0*", de Jerome C. Glenn, Editor, publicada por el Millennium Project del American Council for the United Nations University, Washington, USA, 1999. ISBN: 0-9657362-2-9, en formato electrónico (CD).
- GODET Michel, "Manual de prospectiva estratégica – Tomo II" 2éme edition, Dunod, 2001.
- BALLESTEROS Diana P; BALLESTEROS Pedro P. ANÁLISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO APLICADO AL SISTEMA LOGÍSTICO.
- CUESTA Valiño, P. (2006) "Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial" Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>
- W. Chan Kim y René Mauborgne. "LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL", 2005.
- PORTER Michael. "La estrategia competitiva", 1980.
- CARO GARCIA Luis. "Diagramas de Forrester".
- WANTY y FEDERFISH. "Modelos globales para la economía de negocios".
- ATAODES PERSONALIZADOS, 5 de agosto de 2008. <http://compradictos.blogspot.com/2008/08/ataudes-personalizados.html>
- ESPINOSA Víctor. "Dirección estratégica internacional de las empresas". 2011.

Análisis Estructural Prospectivo. MIC MAC

(Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación)

- ANCELIN C., "L'analyse structurelle: le cas du Vidéotex", *Futuribles*, nº71, nov 1983.
- FORSE M., *L'analyse structurelle du changement social*, PUF, 1991.
- GODET M., *De l'anticipation à l'action*, Dunond, 1991.
- GONOD P., "Dynamique des systèmes et méthodes prospectives", *Travaux et recherches de prospective*, *Futuribles International*, nº2, mars 1996.
- SAINT PAUL R., TENIERE-BUCHOT P.F., *Innovation et evaluation technologiques: sélection des projets, méthodes de prévision*, Entreprise Moderned'Edition, 1974.
- TENIERE-BUCHOT P.F., *L'ABC du pouvoir*, Editions d'Organisation, 1988.