

PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA
FUNERARIAS Y CAMPOSANTOS METROPOLITANO DE LA ARQUIDIÓCESIS
DE CALI

JHON CAMILO CABRERA RIZO
JAISSON MAURICIO REINA RESTREPO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2021

PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA
FUNERARIAS Y CAMPOSANTOS METROPOLITANO DE LA ARQUIDIÓCESIS
DE CALI

JHON CAMILO CABRERA RIZO

JAISSON MAURICIO REINA RESTREPO

Proyecto de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Director de trabajo de grado

Mg. María Fernanda González

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, mayo de 2021.

CONTENIDO

	pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO 16
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO 16
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 16
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 16
1.4	OBJETIVOS..... 19
1.5	JUSTIFICACIÓN 20
1.6	MARCO DE REFERENCIA..... 24
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS..... 35
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA 40
2.1	ANÁLISIS EXTERNO..... 40
2.2	ANÁLISIS INTERNO..... 49
2.3	MATRIZ POAM..... 60
2.4	MATRIZ PCI..... 74
2.5	MATRIZ DOFA..... 83
2.6	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD 85
2.7	ENCUESTA 95
3	PLAN DE MEJORAMIENTO 104
3.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 104
3.2	OBJETIVOS TÁCTICOS..... 114
3.3	OBJETIVOS OPERACIONALES..... 123
3.4	CRONOGRAMA..... 136
4	ANÁLISIS FINANCIERO 140

5	CONCLUSIONES.....	144
6	RECOMENDACIONES	146
	REFERENCIAS	147
7	ANEXOS	155

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Total y promedio de amenazas y oportunidades	72
Tabla 2. Costos de capacitación	131
Tabla 3. Costos del plan de mejora	140
Tabla 4. Estado de resultados CSM	141

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Clasificación de factores tecnológicos	61
Cuadro 2. Definición y diagnóstico de factores tecnológico	62
Cuadro 3. Clasificación de factores económicos.....	63
Cuadro 4. Definición y diagnóstico de factores económicos	64
Cuadro 5. Clasificación de factores políticos.....	65
Cuadro 6. Definición y diagnóstico de factores políticos	66
Cuadro 7. Clasificación de factores sociales.....	67
Cuadro 8. Definición y diagnóstico de factores sociales	68
Cuadro 9. Clasificación de factores competitivos	69
Cuadro 10. Definición y diagnóstico de factores sociales	70
Cuadro 11. Clasificación de factores geográficos	71
Cuadro 12. Definición y diagnóstico de factores geográficos.	72
Cuadro 13. Matriz PCI factores directivos	75
Cuadro 14. Matriz PCI factores de mercadeo	76
Cuadro 15. Matriz PCI factores financieros.....	77
Cuadro 16. Matriz PCI factores tecnológicos	78
Cuadro 17. Matriz PCI factores Talento humano	79
Cuadro 18. Matriz PCI factores talento humano	80
Cuadro 19. Matriz DOFA	83
Cuadro 20. Matriz de vulnerabilidad	85
Cuadro 21. Plan de mejora para las vulnerabilidades identificadas	90
Cuadro 22. Formato cronograma del plan de mejora para las vulnerabilidades identificadas.....	92
Cuadro 23. Meta estratégica 1	104
Cuadro 24. Costos de la meta 1	110
Cuadro 25. Meta estratégica 2.....	110
Cuadro 26. Costos de la meta 2	114

Cuadro 27. Meta táctica 1 115

Cuadro 28. Meta táctica 2 121

Cuadro 29. Meta operacional 1 124

Cuadro 30. Meta operacional 2 131

Cuadro 31. Intensidad horaria por actividad 133

Cuadro 32. Responsables por actividad 134

Cuadro 33. Costo por actividad 135

LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1. Sede principal administrativa	52
Imagen 2. Ubicación sede administrativa CSM.....	53
Imagen 3. Plan previsión mascotas	54
Imagen 4. Previsión individual	54
Imagen 5. Previsión empresarial.....	55
Imagen 6. Pre-necesidad.....	56
Imagen 7. Necesidad inmediata.....	57
Imagen 8. Servicio UNAME	57
Imagen 9. Pregunta #1 de la encuesta	96
Imagen 10. Pregunta # 2 de la encuesta	97
Imagen 11. Pregunta #3 de la encuesta	98
Imagen 12. Pregunta #4 de la encuesta	99
Imagen 13. Pregunta #5 de la encuesta	100
Imagen 14. Pregunta #6 de la encuesta	101
Imagen 15. Pregunta 7 de la encuesta	102
Imagen 16. Formato de asistencia V1.....	107
Imagen 17. Formato evaluación V1	108
Imagen 18. Formato de costos de capacitación V1	108
Imagen 19. Formato de evaluación de satisfacción del cliente interno.....	113
Imagen 20. Interfaz para la inscripción de la página Web.....	118
Imagen 21. Formato Excel generado por la página Web	120
Imagen 22. Política de registro de clientes y los nuevos procesos virtuales V1 ..	122
Imagen 23. Formato de afiliación PAM	126
Imagen 24. Datos del titular	126
Imagen 25. Datos de los beneficiarios	127
Imagen 26. Formato asistencia a capacitación	129
Imagen 27. Propuesta de la herramienta virtual.....	130

Imagen 28. Control de entrega de documentos 135
Imagen 29. Cronograma del plan estratégico-Táctico-Operacional..... 137
Imagen 30. Cronograma del plan estratégico-táctico-operacional..... 138

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Interpretación grafica de la POAM a partir de la clasificación de KLOSTER.....	73
Gráfico 2. Perfil de capacidad interna PCI	82
Gráfico 3. Esquema de valoración de impacto	88
Gráfico 4. Correlación de vulnerabilidad	89

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta.	155
Anexo B. Matriz POAM.	157
Anexo C. Calificación matriz POAM.	161
Anexo D. Matriz PCI.	163
Anexo E. Calificación matriz PCI.	164
Anexo F. Análisis de vulnerabilidad – Definiciones eventuales.	166
Anexo G. Diagrama de vulnerabilidad.	167
Anexo H. Matriz de Vulnerabilidad.	168
Anexo I. Plan de mejoramiento de vulnerabilidad.	169

RESUMEN

El presente proyecto de grado tiene como finalidad realizar un plan de mejoramiento en los procesos de diligenciamiento de contratos de la empresa Funerarias Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali, que presenta novedades de manera regular por su método de ejecución tradicional y que, a su vez, este proceso es la principal fuente de información de la empresa.

Esta propuesta servirá como pilar sobre el cual la empresa podrá implementar las mejoras planteadas en el plan de mejoramiento. La metodología utilizada para elaborar la propuesta de esta mejora se fundamentó en el ciclo PHVA, el cual es un procedimiento lógico y por etapas que promueve la mejora continua durante el desarrollo de un proceso, garantizando la calidad en los mismos. También se utilizarán herramientas como la observación y recolección de datos para obtener información, la cual será registrada y tabulada en los formatos elaborados durante el desarrollo de este trabajo de grado.

Como resultado de este documento se obtuvo una propuesta sólida como plan de mejoramiento en la calidad de la información del proceso de diligenciamiento de contratos de la empresa Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali, la cual servirá como herramienta para optimizar los tiempos y procesos administrativos y operativos de la compañía, y que, a su vez, minimizará las contingencias presentadas el trámite de la información.

Palabras clave: Formatos; Calidad de información; Caligrafía; Propuesta de mejora; Estandarización; Capacitación.

ABSTRACT

The purpose of this degree project is to carry out an improvement plan in the processes of filling out contracts of the company Funerarias Camposantos Metropolitano of the Archdiocese of Cali, which regularly presents new features due to its traditional execution method and which, in turn, this process is the main source of information of the company.

This proposal will serve as a pillar on which the company can implement the improvements proposed in the improvement plan. The methodology used to prepare the proposal for this improvement was based on the PHVA cycle, which is a logical procedure and in stages that promotes continuous improvement during the development of a process, guaranteeing quality in them. Tools such as observation and data collection will also be used to obtain information, which will be recorded and tabulated in the formats developed during the development of this degree project.

As a result of this document, a solid proposal was obtained as a plan to improve the quality of the information in the process of filling out contracts of the company Funerarias y Camposantos Metropolitano of the Archdiocese of Cali, which will serve as a tool to optimize times and processes administrative and operational aspects of the company, and which, in turn, will minimize the contingencies presented by the processing of the information.

Keywords: Formats; Information quality; Calligraphy; Improvement proposal; Standardization; Training.

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo se pretende mejorar la calidad en el proceso de diligenciamiento de contratos en todas las líneas de negocios de la empresa Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Cali. Esta empresa ofrece sus servicios funerarios y de inhumación a través de sus 4 líneas de negocio, que son Previsión Individual, Previsión empresarial, Pre necesidad y Necesidad Inmediata, todas estas requieren contratos, afiliaciones o formatos para vincular a los clientes con la empresa.

La principal fuente de información de la empresa es obtenida a través de estos documentos que diligencian los asesores o los propios clientes, con los cuales se pretende recolectar información personal del cliente y su grupo afiliado con el fin de vincularlos a los servicios ofrecidos. Luego de esta recolección de datos, el Centro de Apoyo Comercial C.A.C, procede a ingresar de forma manual los datos al sistema de información de la empresa. Este proceso presenta fallas debido a los constantes errores de diligenciamiento de documentos y la confusa caligrafía de los asesores o clientes, siendo esto producto del corto tiempo que los asesores y afiliadores tienen para realizar este proceso de vinculación y produciendo deficiencia en la calidad de la información.

Es de gran interés para la empresa garantizar información de calidad en todos sus procesos, por tal motivo los contratos deberán contener información clara, legible, completa, acertada y veraz del cliente para que al momento de su digitación no se presenten errores que puedan afectar la prestación de un servicio. Por esta razón, se hace necesario realizar diagnostico empresarial en el proceso diligenciamiento de los contratos, afiliaciones y formatos en la empresa. A su vez diseñar un plan de mejoramiento que permita optimizar los procesos del área de comercial.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Plan de mejoramiento en el área comercial de la empresa Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis De Cali.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación del presente trabajo de grado es gestión organizacional.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. En la actualidad, uno de los activos más importantes de las organizaciones es la información; esta les permite tener un registro de absolutamente todo lo relacionado con la compañía, en tiempos pasados, situaciones presentes y a su vez nos permite tener una idea del comportamiento a futuro. Para Camposanto, una de las principales fuentes para iniciar una labor comercial es su base de datos, de la cual, obtienen la información que le permitirá iniciar o verificar el estado del proceso.

En el caso de Camposanto Metropolitano, la información es la base donde se inicia un proceso, ya sea para verificar si se encuentra afiliado o no, o para verificar su información actual de un cliente. Sin embargo, dicha información es suministrada en muchas ocasiones en momentos difíciles, de poco tiempo y de altos niveles de estrés, que pueden ocasionar errores en el diligenciamiento de la misma.

Actualmente las organizaciones utilizan diferentes métodos tradicionales para obtener información y actualizar la ya existente. Sin embargo, esta información debe

ser altamente revisada, con el fin de no afectar la base de datos con información no veraz, afectando enormemente las compañías. Medina et al., (2013) sostienen que:

Así, el correcto desarrollo de la organización depende de que exista un adecuado flujo de información entre ésta y su contexto, y entre las distintas unidades que la conforman, pensando que una empresa es más competitiva cuanto se destaca en la explotación de la información del entorno (p. 9).

La información puede afectar de manera directa todos los departamentos de la compañía, principalmente el área de comercial. En este, se inicia el proceso de recolección de información del cliente, siendo el área más influyente en el tráfico de información que a su vez, puede enviar dicha información de manera errada e interrumpir el desarrollo regular de los procesos que se efectúan en otros departamentos o áreas de la compañía. Continuando con este apartado, de acuerdo con Quiroga (2002), en cuanto a una óptima gestión de la información con administración de calidad, facilita disminuir los riesgos de las organizaciones que ocasionan la pérdida y reducción de competitividad en el mercado.

Apoyando el criterio anteriormente mencionado, es necesario que la información se gestione de manera correcta, es decir, que se actualice, elimine y se añada, a la base de datos, información real y comprobable, que permita el continuo desarrollo de los procesos comerciales y de la compañía.

Para Camposanto Metropolitano, para ejercer una logística de servicio o prestar un servicio de manera adecuada, se dependerá del 100% de la información tomada por el asesor al momento de diligenciar un nuevo contrato. Es por ello que en muchas ocasiones la compañía se ve afectada por los contratos que se encuentran con una información de mala calidad en el registro de los datos como lo puede ser su nombre, número de teléfono, correos, cotizaciones, entre otros.

La principal problemática nace en el momento en que la información es suministrada de manera ilegible o incompleta, encontrando en distintas ocasiones que al

momento del cliente requerir el servicio se encuentran incongruencias siendo imposible administrativamente proceder con el servicio. Continuando con la idea anteriormente planteada se enfatiza lo siguiente:

Que es el uso de la información lo que incide en la creación de valor del negocio por medio de cuatro prioridades: minimizando riesgos financieros, comerciales y operacionales, reduciendo costos de transacciones y procesos, agregando valor a clientes y mercados y creando nuevas realidades por medio de la innovación (Marchand et al., 2002, citado por Medina et al., 2013).

Por tanto, es necesario entender que la información no solo es la base para dar inicio a un cliente nuevo, actualización de un cliente actual o prospección de otro tipo de producto, si no que influye en todos los departamentos relacionados directa o indirectamente con el departamento comercial, que como mencionamos anteriormente, es una de las principales fuentes de información para todas las áreas de la compañía.

La problemática de la mala administración de información será abordada desde el área comercial, en el departamento de C.A.C (Centro de Apoyo Comercial) donde se ingresan los datos recibidos por el área comercial para estos ser cargados al sistema. Por ello, el C.A.C se ha visto enormemente afectada tanto con clientes internos como clientes externos, recurriendo a reprocesos, incrementos de costos, horas de trabajo, entre otros, ya que esta es la encargada de facturar, generar notas crédito y lo más importante ingresar los datos al sistema. Sin embargo, por la recepción de información incompleta o incoherente que impide continuar con el proceso de forma regular, se pierde la capacidad de respuesta a una solicitud o en el peor de los casos a una emergencia. Es necesario resaltar que en este proceso interrumpido se pueden presentar contingencias graves como lo son demandas por parte de los clientes, que en el caso de requerir un servicio y que este no pueda ser prestado o procesado por una información errada, generando malestar y una alerta roja en relación con los servicios contratados con la compañía. En este caso, el

centro de apoyo comercial estaría obligado a verificar la información faltante para poder proceder con dicho servicio.

Otra problemática que genera el tener una base de datos con información no veraz es la pérdida de clientes y/o relaciones comerciales, ya que al tener un servicio con inconvenientes las empresas, clientes naturales o entidades públicas con licitaciones deciden retirarse de Camposanto e ingresar a otras entidades funerarias a causa de inconformidades en el servicio.

Concluyendo el texto, se requiere resaltar la importancia de la información en las organizaciones desde todo punto de vista, dado que nos puede brindar ventajas competitivas al interior y exterior de la organización, efectividad en todos y cada uno de sus procesos que compone cada departamento y por ende, mejores resultados para la compañía en general.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Elaborar un plan de mejoramiento para el área comercial de la empresa Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali.

1.4.2 Objetivos específicos. Realizar el diagnóstico del proceso de diligenciamiento de contratos para la compañía, recolectando datos e información con el fin de identificar el estado en el cual se encuentra el proceso.

- Diseñar un plan de mejoramiento proponiendo estrategias y actividades orientadas a la optimización del proceso de diligenciamiento de contratos.
- Realizar una evaluación financiera para identificar la factibilidad del proyecto.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La importancia de tratar la información sin alterarla es de vital importancia para evitar errores al momento de realizar el proceso de digitación de un contrato o afiliación; buscando así, una mayor efectividad al interior y exterior de la compañía ya que las empresas utilizan dicha información para adquirir conocimientos nuevos, crear servicios y productos, proyectar un nuevo mercado o mejorar ofertas (Choo, 1996).

Una mala administración de la información puede generar grandes problemáticas al interior de las organizaciones, la información es una herramienta no solo administrativa si no comercial que influye en el crecimiento de la compañía. Acompañando esta quienes definen que: “la administración de la información (AI) que se define como la producción, el control, el almacenamiento, la recuperación y distribución de información externa e interna de manera económica, eficiente y eficaz, a fin de mejorar el desempeño de una organización (Best, 2010, citado por Medina & Aguilar, 2013).

En la actualidad, Camposanto Metropolitano se ha visto afectado en sus áreas de tratamiento de datos por diferentes causas que hacen vidente la necesidad de un estudio de la problemática en el diligenciamiento de datos y su respectiva solución. Una de las principales causas del mal diligenciamiento de contratos es el tiempo y estrés causado por parte de los asesores u afiladores que buscan atender al cliente de manera rápida, ocasionando que la información recopilada sea escrita de manera incompleta o ilegible, limitando así, la operación del centro de apoyo comercial en el ingreso de los prospectos y clientes al sistema.

Debido a esto con el estudio se pretende estandarizar la forma recolectar la información, de acuerdo con Cruañes (2005) un documento debe tener una finalidad comunicativa, trasmisible, clara para el destinatario y debe tener un código compartido y seguro tanto como para trasmisor como para el receptor.

Una de las principales causas del mal diligenciamiento de contratos es el afán por parte de los asesores para atender al cliente rápido, generando que la información recopilada sea escrita incorrectamente y de mala calidad ya que se evidencia letra ilegible dificultando la capacidad de interpretación por parte del analista C.A.C.

Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, la empresa debe pasar por diferentes etapas para obtener un cliente nuevo, el primer contacto puede ser a través de: una lista de clientes extraída del sistema donde se puedan sacar nuevos referidos por telemarketing, publicidad puerta a puerta, publicidad por internet, además, el cliente puede llegar por recomendación de otro usuario.

Por otra parte, para la recolección de datos se pueden utilizar distintos métodos recopilación de información que pueden ser de manera presencial o a distancia. De la forma presencial el asesor al haber tenido con anterioridad contacto con el comprador, consolida una cita para visitarlo y explicar las condiciones y cláusulas del contrato, para luego realizar el diligenciamiento del contrato. A esta fase se le debe prestar especial atención puesto que se generan errores de diligenciamiento que afectan la calidad de información que se extrae del cliente, cabe mencionar que existen diversos factores externos que impiden que este proceso se lleve a cabo de la mejor manera, los cuales son, el poco tiempo que usualmente se dispone para realizar dicho diligenciamiento, el estrés al cual son sometidos los trabajadores al tener que concretar un mínimo de visitas diarias o en algunas ocasiones no se cuenta con un espacio adecuado para realizar dicho procedimiento, por ello Yoon et al. (2000) asegura que:

Los datos imperfectos pueden ser el resultado de causas orientadas a la estructura y basadas en la práctica. Las causas orientadas a la práctica dan como resultado que los sistemas capturen o manipulen datos imperfectos (p. Ej., No diseñen la verificación de edición adecuada en los métodos de captura de datos, o permitan que se recopilen datos imprecisos / incorrectos cuando los requisitos exigen más precisión. (p. 5)

Continuando con la evaluación de los procedimientos donde se evidencian falencias en el tratamiento de la información, se quiere analizar la inclusión del servicio mediante verificación de información a distancia. En esta metodología, el asesor da a conocer los beneficios y obligaciones que componen la afiliación, y una vez es aceptada por el cliente, se envía la planilla de manera virtual al cliente para que este diligencie los datos solicitados y le re envíe, sin embargo, cuando el cliente envía la planilla y al asesor transcribir la información virtual de su contrato a un contrato físico, esta información no es trasladada en su totalidad o no es clara su lectura, ocasionando nuevamente, un re proceso para el centro de apoyo comercial que digitaliza los contratos.

Por otro lado, evidenciando las posibles oportunidades de mejora en este proceso de diligenciamiento de afiliaciones, se quiere resaltar las ventajas de mejorar la calidad de información en el diligenciamiento de contratos, en el área comercial y en el centro de apoyo comercial, por ello, la propuesta de analizar y reforzar la información y su respectivo tratamiento al interior de la misma toma más peso. Medina et al. (2013) afirma que:

La aparición de la información como factor productivo y motor de desarrollo ya se está haciendo evidente en la sociedad, donde cada vez se dedica más tiempo y recursos de forma directa e indirecta a su tratamiento, para el proceso y entrega de reportes, adquisición de datos, y transferencia y carga (p. 11).

En cuanto al centro de apoyo comercial (C.A.C), quienes son los encargados de recibir de primera mano la información suministrada por los asesores y a su vez cargarla al sistema para que el procedimiento de ser requerido se efectúe de manera correcta, contarían con un menor margen de error en cuanto a la transcripción del contrato que en este caso ya sería digital y estandarizado. A su vez, el tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio sería mucho más efectivo, ya que los errores de información ilegible desaparecerían y la información

incompleta sería verificable en su momento. Esto, le permitiría al analista del centro de apoyo comercial brindar informes más detallados y específicos de su gestión.

Toda la empresa se beneficiara directa o indirectamente, dado que la compañía debe dar información ya sea a los propios clientes o los clientes internos para continuar su proceso de brindar la mejor experiencia para el usuario, puesto que desde el área cartera, contabilidad, centro de coordinación de servicio, mercadeo, ventas, operaciones, mesa de datos entre otros, deben saber y tener la información detallada del comprador del servicio, brindando un soporte oportuno y de calidad al cliente y a los departamentos relacionados de funerarias y camposantos metropolitano de la arquidiócesis de Cali.

La principal área que se verá afectada positivamente con la mejora de calidad en el diligenciamiento de contratos o afiliaciones es el departamento de Centro de Apoyo Comercial (C.A.C) ya que está interviene directamente con la carga de información recopilada por los asesores al sistema SAP recortando los tiempos de digitación debido a la minimización de errores en la caligrafía y de ahí en adelante todos los departamentos que dependen de este procedimiento para su proceder.

Otro departamento que se beneficiara de la estandarización es el Centro de Coordinación de Servicios (C.C.S) debido que reducirán tiempos para la activación y prestación de servicios ya que en casos muy comunes se presenta información errada o mal subida al sistema, produciendo retrocesos en el C.C.S solicitándole a C.A.C la modificación de datos de los beneficiarios en el sistema y en algunos casos alargando el tiempo de activación del servicio ya que se debe validar la información con los contratos físicos entregados anteriormente por el asesor generándole inconformidad al cliente ya que no se le da un servicio óptimo.

También se tiene en cuenta los departamentos de servicio al cliente ya que esta está estrechamente vinculada con los datos arrojados por el sistema al momento de atender al cliente, maximizando de manera más eficiente los tiempos de respuesta ante el cliente.

Siguiendo con lo anterior, se identifica que el área comercial se ve favorecido por el mejoramiento de calidad de información dado que en algunos casos el área de cartera procede a dar de baja a los clientes administrativamente, dada la situación aquella área genera el listado de desistimientos brindándole al departamento de ventas los reportes asociados a nombres, teléfonos, direcciones y planes adquiridos por el los clientes para que los asesores se encarguen de recuperar dicho cliente en conjunto con cartera. Al tener una información de calidad se generar menos errores en el área de operaciones al momento de realizar inhumaciones, exhumaciones y asignaciones de osario ya que la información es clara y no presenta confusión para el receptor. Por último, el departamento de mercadeo que se encarga de dar publicidad por medio de correos electrónicos y por correspondencia contactando al cliente para eventos realizados en camposanto.

Esta mejora afectará directamente el área de comercial, modificando radicalmente la forma de recolectar la información de manera fácil e innovadora, permitiendo un flujo de información rápida y fidedigna, logrando disminuir inconformidades, que a largo plazo elevará el valor de la marca, aumentando y fortaleciendo las relaciones y convenios tanto futuros como actuales de la compañía.

En conclusión con lo anteriormente expuesto, se evidencia la necesidad de mejorar el tratamiento de la información y sus respectivos métodos de recolección, lo que permitirá a la compañía, obtener mayor efectividad en cada uno de sus procesos, minimizando costos, mejorando el potencial del recurso humano y sus tiempos de trabajo, permitiendo así obtener mejores y más exactos reportes que permitan a la gerencia tomar decisiones acertadas, buscando por fin último, brindar un mejor servicio y atender oportunamente los requerimientos de los clientes.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

Se tomó como referencias diferentes teorías y conceptos que ayudaron a desarrollar con mejor precisión el diagnóstico y plan de mejoramiento de los procesos de

diligenciamiento de contratos al servicio de la empresa Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali.

1.6.1 Marco teórico. Para este punto el trabajo de grado se usara como referencia la teoría del método de Juran de análisis y planeación de calidad específicamente en la trilogía de Juran que relaciona los conceptos de planeación de la calidad, control y mejora, donde dentro de estos se encontraran diferentes puntos para una buena planeación de calidad los cuales son: establecimiento del proyecto, identificación de los clientes, descubrimiento de las necesidades de los clientes, desarrollo del producto, desarrollo del proceso, desarrollo de los controles del proceso y transferencia a operaciones.

Seguidamente, para realizar un buen proceso de control se deberá tomar como base la elección de asuntos de control, establecimiento de medidas, establecimiento de estándares de desempeño, medida del desempeño real, comparación con los estándares y desarrollo de acciones sobre la diferencia. Posteriormente se realizara el último proceso universal el cual es la mejora integrando los siguientes puntos: prueba de la necesidad, identificación de proyectos, organización de equipos de proyectos, diagnóstico de las causas, ofrecimiento de remedios y comprobación de que éstos sean efectivos, negociaciones con la resistencia a cambiar, control para mantener los logros (Gryna et al., 2007).

Por otra parte, se tomará también como referencia el ciclo Deming o ciclo PDCA (PHVA) donde aporta los siguientes puntos:

Planificar (PLAN): Aquí se establecerán los procesos y objetivos que se desearán lograr en el caso del plan de mejoramiento de los procesos diligenciamiento de contratos.

Hacer (DO): Se implementarán nuevos procesos planeados en el anterior paso.

Verificar (CHECK): Se comprobarán y analizarán los resultados obtenidos para luego reunir la información de los fallos y logros que se han presentado determinado tiempo.

Actuar (ACT): En este punto se procederá a aplicar nuevas mejoras de mayo o menor medida si es necesario según el paso anterior.

De acuerdo a lo planteado anteriormente la herramienta del mejoramiento continuo será de gran ayuda para optimizar y perfeccionar procesos que se ejecutan de manera incorrecta dentro de una empresa para así lograr mejores resultados continuamente ya que no tiene un final, debido que se crea un circuito redondo donde se reiniciara constantemente con regularidad teniendo en cuenta también la gran flexibilidad para adaptarse a cualquier cambio para poder seguir mejorando la calidad de los procedimientos (De La Parra, 1997).

De acuerdo a Chico (2007) la retórica, esta está orientada a la descripción y explicación del enunciado relacionando al autor con el lector de manera comunicativa, por esto otro aspecto a tener en cuenta en la calidad de la información diligenciada en los formatos es la retórica la cual posee diferentes características describiendo principalmente tres para el caso de un diligenciamiento óptimo de afiliaciones: el invento que es el hallazgo o búsqueda de los argumentos convenientes e idóneos para desarrollar un texto; el dispositivo, es la estructuración y/u orden de los argumentos, que para el caso del diligenciamiento serían los datos recolectados; y por último la elocutivo que es expresarse de manera clara donde el texto se debe plasmar de forma adecuada caracterizándose por dos cosas: las cualidades elocutivas y los registros de elocución. En el que las cualidades elocutivas procuran que no se generen errores gramaticales que pueden afectar el orden sintáctico correcto de los elementos de una frase, de esta manera ayuda a aumentar la comprensión de lectura por parte del lector y los registros de elocución son aquellas maneras o formas estilísticas que se unen y mezclan con las cualidades elocutivas (Monasterio, 2019).

Para realizar un análisis estratégico externo se tomará como referencia la matriz POAM que según Muñoz (2019) es una herramienta que permite hacer un diagnóstico con respecto a las oportunidades y amenazas de la empresa evaluando cinco factores los cuales son: factores tecnológicos, económicos, políticos, sociales, geográficos y competitivos. Esta permite calificar e identificar la importancia e impacto que tienen dichas circunstancias que le afectan positivamente o negativamente tanto como al entorno como a la organización. Por consiguiente, este instrumento logrará determinar el desempeño de la empresa viendo así en qué condiciones se encuentra, si se encuentra en un estado de negocio maduro, ideal, conflictivo o especulativo.

Para elaborar la matriz POAM es necesario tener en cuenta la siguiente metodología según Serna (2010):

Obtención de información: se toma por información primaria o secundaria de acuerdo con los factores.

Identificación de las oportunidades y amenazas: se establecen aspectos externos mediante la conformación de grupos estratégicos en la organización.

Selección de áreas de análisis: se toman como objeto de estudio los factores anteriormente mencionados y se realiza una lluvia de ideas.

Se priorizan y califican las variables externas por alto, medio o bajo.

Se califica el impacto: se procede a dar valores a las oportunidades y amenazas de acuerdo con si es impacto alto, medio o bajo.

Se elabora la matriz POAM: permite hacer el análisis del entorno empresarial frente a sus amenazas y oportunidades logrando ver su impacto por factor.

1.6.2 Marco legal. Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali es una empresa prestadora de servicios funerarios que vela por la tranquilidad de los clientes durante un fallecimiento o duelo. Por tanto, esta es una compañía regulada y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia que se encarga de poner en orden la gestión de productos y servicios a los consumidores. La Ley 1328 de 2009 establece que:

Las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia deben emplear la debida diligencia en el ofrecimiento de sus productos o en la prestación de sus servicios a los consumidores, a fin de que estos reciban la información y/o la atención debida y respetuosa en desarrollo de las relaciones que establezcan con aquellas, y en general, en el desenvolvimiento normal de sus operaciones. En tal sentido, las relaciones entre las entidades vigiladas y los consumidores financieros deberán desarrollarse de forma que se propenda por la satisfacción de las necesidades del consumidor financiero, de acuerdo con la oferta, compromiso y obligaciones acordadas. Las entidades vigiladas deberán observar las instrucciones que imparta la Superintendencia Financiera de Colombia en materia de seguridad y calidad en los distintos canales de distribución de servicios financieros (pp. 1-2).

Por otra parte, según Ley 1328 de 2009 el artículo 7, la Superintendencia Financiera de Colombia obliga a las entidades vigiladas a cumplir con algunos de los siguientes reglamentos:

- Entregar el producto o prestar el servicio debidamente.
- Suministrar información comprensible y publicidad transparente, clara, veraz, oportuna acerca de sus productos y servicios ofrecidos en el mercado.
- Contar con un Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC).
- Abstenerse de incurrir en conductas que conlleven abusos contractuales o de convenir cláusulas que puedan afectar el equilibrio del contrato o dar lugar a un abuso de posición dominante contractual.

De esta manera Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali está obligada a cumplir con los reglamentos establecidos por el estado dándole más confiabilidad a los clientes, de acuerdo Ley estatutaria (1581 de 2012) con el tratamiento de datos personales para que las empresas se respeten los principios, derechos, garantías y procedimientos previstos en la presente ley.

Por otra parte, es claro que para el estado Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali conforme al boletín número 43 de la (Ley 795 de 2003) una entidad de servicios exequiales no constituye como servicio de seguro de vida. Por lo tanto, la compañía no otorga los servicios de exequial como seguro de vida según en el artículo 111 de la (Ley 795 de 2003), adicionada por el artículo 86 de la Ley 1328 de 2009. De otro modo se logra identificar que gracias a estas normas o leyes el cliente puede ser capaz de demandar a la compañía por no prestación de servicio y/o mala información en el sistema debido a que no es la correcta y original suministrada por el cliente.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la normatividad que, a partir del 1 de enero de 2020, se requerirá factura electrónica para la procedencia de impuestos descontables, y costos o gastos deducibles (Decreto 000358 de 2020). En esta se manifiestan los topes que podrán soportarse sin factura los cuales son: para el año 2020 el 30%, para el 2021 el 20% y para el año 2022 el 10%.

1.6.3 Marco conceptual. Para tener una mejor comprensión del caso que se planteo es necesario remarcar los siguientes conceptos:

Activo: Una definición de este concepto de acuerdo a Moreno (2014), *“el activo está integrado por los bienes y derechos que son propiedad de un ente económico, como el efectivo, las cuentas por cobrar a clientes, inventarios, propiedades muebles y enseres que poseen un valor monetario.”* (p. 15). Son los recursos de los que dispone una empresa ya sean tangibles o intangibles, para poner en funcionamiento la misma y obtener un beneficio a futuro.

Afiliación: De acuerdo a Real Academia Española (2021), “acción y efecto de afiliar”, proceso mediante el cual se inscribe o se incluye a un individuo a un grupo o proceso para que sea participe de dichos los lineamientos.

Autor: Según Mansilla (2013) autor es, *“término que alude tanto a quien realiza el trabajo de construir un sujeto de discurso a partir de la realidad de un sujeto-cuerpo.”* (p. 1). Por lo tanto, es un Individuo encargado de la realización de un proceso o documento. En el caso de Camposanto es el asesor comercial encargado de reunir la información del cliente y diligenciar el contrato o afiliación según corresponda.

Beneficiario: Es aquella persona que se tiene amparada mediante un contrato o afiliación por otra persona que le permite disfrutar de ciertos beneficios “Que resulta favorecida por algo, que recibe una prestación” (Real Academia Española, 2021).

Contrato: Formato por el cual se celebra un acuerdo entre dos partes, siendo persona jurídica con persona natural y persona jurídica con persona jurídica, además de poder realizar la inclusión de un plan individual, con respecto a esto Díaz (2009) indica que:

En efecto, mediante un contrato se regulan las relaciones familiares, tanto matrimoniales como de otra índole, las relaciones laborales tanto particular como empresariales, las comerciales de todo género y condición, las relaciones políticas y sociales, en general. La vida civil y el ámbito de lo religioso, el ejercicio profesional, la vida cultural y la política tienen estructuras y dinámicas semejantes a los contratos (p. 70).

Desistimiento: Conforme a Abandono del contrato o proceso en el cual se encuentra incluido, junto con todos los beneficios y obligaciones que conlleva el mismo, conforme a (Díez Picazo, 2008, citado por Barrientos & De la Maza Gazmuri, 2019) *“El desistimiento es una forma de ponerle fin a los contratos, mediante un acto libre y voluntario.”* (p. 3). Por lo tanto, un desistimiento es una venta en mora o dada de

baja ya sea de manera administrativa o por solicitud del cliente ya que no cuenta con los recursos para continuar con el servicio/producto contratado.

Lector: Individuo que se encarga de analizar e interpretar los datos recogidos por el autor en el contrato o afiliación según corresponda, verificando que los mismos sean verificables y congruentes.

Ese mismo despliegue intelectual que conlleva la práctica de la lectura hace que en una determinada fase del proceso de descodificación e interpretación del contenido de un texto, el lector pueda girar sobre sí mismo; esto es, de llevar a cabo un acto de reflexión (Alfaro, 2006, p. 4).

Sistema SAP: Systems, Applications, Products in Data Processing SAP “es el líder del mercado en software de aplicaciones empresariales y ayuda a las empresas de todos los tamaños y en todas las industrias a funcionar de la mejor manera” SAP (2021). Por lo tanto, es un Sistema informático que le permite a las empresas administrar sus recursos humanos, financieros, contables, productivos, logísticos y más.

Titular: Es la persona que tiene el cargo de propietario o cotizante de un plan, que, a su vez, es el encargado de brindar los beneficios a las personas inscritas en dicho plan. Según la Real Academia Española (2021), “*dicho de una persona o de una entidad: Que tiene a su nombre un título o documento jurídico que la identifica, le otorga un derecho o la propiedad de algo, o le impone una obligación*” (p. 1).

1.6.4 Marco contextual. Según el artículo titulado “Instrumentos de recolección de datos en formato digital” en la última década el uso de dispositivos electrónicos e internet ha incrementado la posibilidad de recolectar datos de forma digital a través de encuestas, cuestionarios o evaluaciones. Estas herramientas de recopilación de información también pueden ser útiles en el proceso de diligenciamiento de formatos para el caso de estudio y se hace indispensable a la hora de implementar alternativas innovadoras que pretendan no solo optimizar este proceso sino también mejorar la calidad de información obtenida. Otros de los beneficios que se pueden obtener al implementar estos instrumentos digitales según López & Labbé (2018) son “reducir la pérdida de datos, eliminar datos fuera de rango, adecuar la presentación de ítems en función de la experiencia de los usuarios, y eliminar la codificación y digitación manual de los datos” (p. 815).

Se debe tener en cuenta que, para garantizar la efectividad de esta herramienta, es necesario proveer a los clientes una supervisión directa para comprobar su identidad y garantizar que se culmine satisfactoriamente la recolección de los datos, por lo cual la figura de asesores comerciales no se eliminaría de la empresa, en vez de esto se les suministraría una herramienta para optimizar su proceso y mejorar la calidad de datos obtenidos en él.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la calidad de los datos obtenidos en el proceso de diligenciamiento de contratos, pues sobre estos toda la empresa trabajará y fundamentará sus procesos, desde los contables hasta los relacionados con la prestación de servicios. Por tal motivo se hace indispensable tener claro el concepto de calidad de los datos el cual puede ser "datos apropiados para el uso" o datos que previa validación con el cliente pueden ser usados para el objetivo previsto según un contexto y tarea específica, para el caso de estudio el objetivo específico de los datos es la vinculación efectiva del cliente a los servicios de Camposanto Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali.

De acuerdo a International Organization for Standardization (s. f.) otra definición puede ser el "el grado en que los datos satisfacen los requisitos definidos por la organización a la que pertenece el producto." en esta última definición se resalta la importancia de que la información recolectada cumpla o satisfaga las necesidades implícitas, además se debe tener en cuenta la importancia del papel del cliente a la hora suministrar sus datos para el diligenciamiento de contratos de afiliación (Caro et al., 2013).

El trabajo de grado se realizó bajo una investigación cuantitativa ya que esta permite por medio de información estudiada desarrollar un análisis interpretativo que ayuda a recaudar datos por medio de encuestas, censos, datos recopilados anteriormente y otros métodos utilizados para realizar una investigación cuantitativa incorporando documentos que se puedan medir de alguna manera. Esta información se recolectada posibilitara que por medios estadísticos se efectuó un mejor análisis (Sarduy Domínguez, 2007).

Es claro que para un correcto diligenciamiento de contratos se debe tener un conocimiento mínimo de normas de textualidad, que le permita a la persona que realiza este procedimiento tener distintas capacidades para que su redacción sea comprensible para el receptor, que este caso es el analista de C.A.C que procede a tomar la información obtenida en el formato pasándola a un programa de recolección de información, de esta manera se tiene en cuenta que para que un texto sea entendible se debe tener algunas normas de textualidad según Bustamante (2011) "las cuales son: la cohesión, la coherencia, causalidad, intencionalidad, aceptabilidad, informatividad e intertextualidad" (p. 41). En consiguiente se resalta la aceptabilidad de los datos, ya que conforme a los problemas para comprender la información así mismo será el nivel de aceptación y tolerancia para la lectura de la misma, debido a que depende de la calidad de caligrafía del autor teniendo unos atributos bastante regulares en su escritura para la correcta digitalización en los respectivos sistemas de información.

Según lo dicho anteriormente, es de gran importancia para el receptor de las novedades que el documento sea legible, dado que esto dificultara el proceso de lectura haciéndolo más extenuante y menos tolerante causando problemas al momento de leer y darle significado a un escrito ilegible, por lo tanto, es así casi imposible de identificar las palabras por dicha persona que coloco el enunciado. De otra manera para tener una dimensión más amplia y poder entender lo grave que puede suceder en la empresa por tener una caligrafía deficiente en sus contratos de afiliación al servicio funerario puede ser una gran demandada como lo sucedido en un caso similar y con diferente contexto según Robaina Bordón et al. (2014) en una ocasión, una paciente fue atendida para realizarse un reemplazo de la válvula mitral, diagnosticándosele un medicamento llamado Coumadin, pero el farmacéutico no le proveyó dicha receta, dado que interpretó que en el documento se escribió Famodin. La paciente, lógicamente no tomo el tratamiento que le fue formulado generándole así síntomas y efectos al cuerpo que empeoraron la salud del dicho paciente.

Luego de procesos regulatorios y operaciones para poder contrarrestar los problemas obtenidos por no tomar la prescripción original presentó hipotensión severa y falleció, como resultado de esto su familia demandó al responsable farmacéutico por el suceso. De igual forma podrá pasar con los contratos entregado al departamento de C.A.C, posiblemente se lea mal un nombre de un beneficiario y no se digite de manera correcta, ocasionando así que al momento de prestar el servicio no se pueda ya que el fallecido no va a estar relacionado en el grupo de dicho titular, generando una inconformidad en el servicio que posiblemente origine una demanda a la empresa. Por otra parte, se plantearon posibles soluciones a estos casos de letra de doctor las cuales fueron la abreviación de las fórmulas médicas (Robaina Bordón et al., 2014).

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para este capítulo se utiliza un método no experimental en donde se desarrollan procesos mixtos, es decir, cuantitativos y cualitativos. Inicialmente, se realiza el estudio de método cuantitativo, para posteriormente desarrollar una descripción cualitativa, debido que, para medir la calidad, las características y las condiciones en el cual se encuentra el proceso de diligenciamiento de contrato, es necesario conocer los aspectos mesurables o medibles de dicho contrato, permitiendo así, un informe final definitivo, que permita una información mucho más amplia. “Visualizan la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo peso” (Johnson et al. 2006, citado por Sampieri et al., 2014, p. 534).

1.7.1 Diseño del método. Para el trabajo se usará el tipo de investigación no experimental ya que en este no se manipulan variables, consiguiendo estudiar un problema en su forma orgánica para luego analizar dicho asunto sin alterar sus variables independientes. Se enfocará en un alcance descriptivo ya que se reúne, determina o se mide información para posteriormente relacionar las variables con el método cuantitativo donde se toman procesos de manera progresiva sin saltar protocolos. Además de esto, el método cuantitativo nos ayudara a comparar, interpretar, establecer precedentes y determinar las causas del problema de la investigación.

Los trabajadores de la empresa Funerarias y Camposantos Metropolitanos de la Arquidiócesis De Cali serán la población de estudio para este trabajo de grado, para ello se toma como muestra el área comercial especialmente la fuerza de ventas ya que esta es la responsable de recolectar la información para luego remitir esta al departamento de C.A.C. El estudio se hará por medio de una encuesta que valide los tipos de errores más frecuentes presentados al momento de diligenciar un

formato de afiliación o contrato, para ello se analizara a través de gráficos que ayudaran a sintetizar y agrupar la información.

1.7.2 Población y muestra. Para el plan de mejoramiento se toma en cuenta como objeto de estudio el área comercial ya que en esta área es donde se logra identificar los errores en los contratos o afiliaciones. Por tal motivo para la aplicación del instrumento se toma como referencia específicamente la fuerza de ventas puesto que aquella está directamente relacionada con el diligenciamiento de contratos, en esta se encuentran las líneas de negocios de previsión empresarial (PAM), previsión individual (PI), pre – necesidad (PRE) y necesidad inmediata (NI) teniendo cada uno sus asesores respectivos siendo más de 50 empleados.

1.7.3 Variables. Para el desarrollo del proyecto se han identificado variables dependientes e independientes que ingresan a partir del planteamiento del problema y de las preguntas de investigación formuladas anteriormente en el trabajo de grado. Por tanto, las variables dependientes e independientes están relacionadas a continuación:

1.7.3.1 Variables dependientes. Diagnóstico de la empresa, permite establecer la situación de cómo se encuentra la empresa frente a una mala calidad en el diligenciamiento de contratos.

Diseño de encuesta, es la herramienta que permite analizar la información recolectada por medio de la estadística descriptiva.

Propuesta de mejoramiento, es aquella implementación que se va a realizar en la compañía después de haber identificado y analizado los principales problemas de la empresa.

1.7.3.2 Variables independientes. Contratos mal diligenciados. Son aquellos que, por falta de datos, por error en información transcrita y demás razones, causan que un contrato se encuentre con novedades y sus posteriores causas.

Contratos ilegibles, estos son aquellos contratos que no se logra entender la letra, causando errores en la digitación.

El poco tiempo en la visita de un cliente causa que un asesor tenga menos tiempo para realizar el diligenciamiento de contratos, siendo este un motivo por el cual el contrato sea mal diligenciado dado al poco tiempo con el que se cuenta en campo, en algunas ocasiones.

El diligenciamiento con un cliente fuera de la ciudad, puesto que esta causa en algunos casos retrocesos y errores en el contrato debido a que el usuario se confunde con las indicaciones del asesor y no permiten una buena calidad de información para luego ser diligenciada.

La Información mal recolectada posee errores en el diligenciamiento ya que a veces el cliente suministra información que no corresponde o que no es y en otros casos los asesores escriben mal los datos o se confunden con ellos.

1.7.4 Instrumento. Para poder realizar la recolección de información se ha determinado que se realizara una encuesta, diseñada por los autores del trabajo de grado hacia las personas directamente relacionadas con el diligenciamiento y digitación de contratos en Funerarias y Camposantos Metropolitanos de la arquidiócesis de Cali, esta encuesta constara de 12 preguntas donde en cada uno de los puntos tratados se preguntara por los errores más frecuentes que se cometen en un contrato. Además, estarán compuestas con opción de selección múltiple con única respuesta cerrada para realizar un análisis de datos lo más exacto posible para que esta posea un mínimo de variantes que no concordaran con el objetivo de la encuesta. Por otra parte, se recalca que la encuesta se realiza por medio de la aplicación Google drive validada y aprobada por el asesor del proyecto de grado.

1.7.5 Análisis de datos. El análisis de datos se realiza por medio de la herramienta de Excel desarrollando un método de análisis de estadística descriptiva para permitir identificar la relación que tiene cada uno de los puntos que tratados en la encuesta hacia el objetivo del trabajo, el cual es determinar cuáles son los errores más comunes que se cometen en un contrato y así analizar esta información con ayuda de esquemas, diagrama de barras, diagrama de tortas y demás gráficos que permiten describir el diligenciamiento incorrecto de los formatos, para luego de un análisis profundo plantear un proceso que desarrolle una mejora en la calidad de información de los datos recolectados en el contrato.

1.7.6 Fuentes primarias y secundarias. Para desarrollar el trabajo se tomarán diferentes tipos de fuentes que ayudarán a efectuar un diagnóstico y análisis de los datos recolectados, los cuales serán como fuente primaria: una encuesta aplicada al personal de comercial como lo son los asesores y analistas de C.A.C. Las diferentes fuentes secundarias que se emplearan como base para llevar a la practica el trabajo, serán los distintos estudios que se relacionaran con el objetivo de la investigación realizada, teniendo en cuenta diversas revistas como Redalyc y SciELO, libros y páginas web que de alguna manera ayudaran a poner en la praxis teorías y leyes con respecto a una constante mejora de calidad en procesos y una buena a aplicación de normas y decretos para que se efectuó un correcto empleo de ellas frente a un contrato o afiliación.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 Entorno económico. Este sector se caracteriza por ser uno de los que presenta mayor crecimiento a nivel nacional. Según un artículo publicado por la revista Dinero, el sector funerario en Colombia crece a un ritmo del 9% anual gracias a los nuevos productos y servicios, por esto el país se ha posicionado como el tercero más competitivo por detrás de Estados Unidos y España. Además, este sector obtiene ingresos anuales de \$738.000 millones y genera más de 30.000 empleos directos en el país, participando con el 0,12% del PIB nacional (Dinero, 2015).

Hoy en día las empresas colombianas siguen ofreciendo los servicios exequiales comunes como lo son el traslado del cuerpo, el ataúd, las exequias, inhumación, cremación, entre otros, y además de estos ofrecen a sus clientes diferentes beneficios como lo son la asesoría legal, el acompañamiento emocional, la realización de diferentes rituales de sanación para las familias e inclusive la posibilidad de sembrar un árbol en honor a la persona fallecida y poder guardar sus cenizas junto a él.

Todos estos servicios y beneficios los ofrecen a través de la vinculación a provisiones exequiales individuales o empresariales, por medio de la venta de servicios antes de un fallecimiento o justo en momento de la muerte de una persona, aunque esto no es lo ideal. Sin embargo, con este se pretende brindar una solución a aquellas familias que no cuentan con ningún tipo de previsión exequial, de acuerdo con Portafolio (2018) las entidades funerarias están apostando por los servicios funerarios para mascotas ya que estos mueven alrededor de un billón de pesos en la economía del país, siendo bastante rentable para ingresar a este nicho de mercado.

2.1.2 Entorno social. Vivimos en una sociedad que durante cientos de años ha estigmatizado los servicios exequiales hasta llegar el punto que al momento de ofrecer los servicios se deben cuidar la palabras ya que es un asunto bastante complejo en el país, haciéndolos ver como un servicio al cual debemos acceder solo en el momento que un ser querido fallezca y no estar preparado para este momento puesto que existen muchos mitos al respecto (Mouthón, 2018).

A pesar de esto y gracias al trabajo de mercadotecnia que han realizado las grandes empresas no sólo nacionales sino también internacionales, esta forma de pensar ha ido cambiando. Hoy en día las empresas de este sector quieren mostrar el lado humano de la muerte, ofreciendo a sus clientes la posibilidad de acceder a servicios funerarios con una asistencia más personalizada, cercana y simbólica para ayudar a despedir a las personas en un último homenaje (Semana, 2020).

A medida que pasa el tiempo empezamos a notar que algunas personas a nuestro alrededor fallecen y cada que un evento así sucede se percata lo vulnerable que es la vida y de que lo único que tenemos seguro en esta existencia es la muerte. Todo esto nos ha llevado a evolucionar como sociedad, inclinándonos más por la naturalización y preparación para la muerte, gracias a esto la obtención de servicios exequiales se han convertido en una necesidad latente en las familias colombianas y una preocupación constante de las grandes compañías.

2.1.3 Entorno político. Para el funcionamiento de los parques cementerios debido a que deben estar regulados por normas y leyes, como ejemplo claro la ley de habeas data ya que el cliente al suministrar datos entra bajo protección bajo esta ley la cual especifica que no se puede divulgar información si el titular no lo autoriza.

Para algunos casos la empresa debe personalizar su software para estar en operando óptimamente con respecto a las actualizaciones que las entidades como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales ponen en funcionamiento para que estas sean aplicadas por las empresas, la facturación electrónica tiene el mismo

efecto legal que una factura física ayudando a las empresas disminuyendo costos de facturación por medio convencional como el papel, protegiendo el medio ambiente y obligando a las empresas a ajustarse al nuevo cambio, facilitando el control de impuestos y reportes al gobierno para que este tenga mejores índices y medidas proyectados por Colombia (DIAN, 2021). De acuerdo con la Ley de crecimiento (Ley 2010 de 2019) en el artículo 18 párrafo 1 “Todas las facturas electrónicas para su reconocimiento tributario deberán ser validadas previo a su expedición, por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN o por un proveedor autorizado por ésta.” (p. 14)

A su vez, se encuentran otros tipos de políticas que afectan mayormente la población de forma colectiva, como lo es, la política de la protección social, que busca garantizar la correcta ubicación, distribución y evolución de los parques cementerios, así mismo como la seguridad colectiva en dichas zonas. Sin embargo, las políticas no solo son de forma con el ser humano, los parques cementerios cuentan con un alto impacto ambiental que debe ser vigilado. En este caso, los procesos de inhumación, cremación y exhumación de cuerpos pueden generar olores desagradables en el medio ambiente en un rango amplio de distancia, contaminación de cuerpos de agua y sus causas posteriores como lo son ruptura de tuberías y demás, emisión de gases contaminantes en relación con la atmosfera que pueden generar daños a nivel individual y colectivo en la zona de ubicación de dicho parque.

Por otra parte se encuentran entidades ambientales en cargadas de controlar el impacto ambiental causado por las diferentes empresas, ayudando a reducir emisiones de gases tóxicos, residuos sólidos, residuos líquidos y demás desechos orgánicos y no orgánicos por las distintas organizaciones, para ello aquellas compañías que de alguna manera tienen alguna acción sujeta a los efectos ecológicos deben tener licencia ambiental para realizar sus actividades (CVC, 2018).

2.1.4 Entorno tecnológico. Durante siglos el sector funerario en Colombia se ha caracterizado por ser tradicional de la iglesia católica, por tal motivo se han conservado diversas costumbres y rituales acordes con esta doctrina religiosa. A pesar de esto, las grandes empresas de este sector han tenido que idearse nuevas formas de apertura de mercados y consolidarse en ellos, de acuerdo con La Razón (2018) la funerarias han optado no sólo abrirle las puertas a la era virtual para facilitarles a los clientes el contacto con la empresa a través de plataformas en la web, sino también incluir en sus servicios algunas novedades como lo son los ataúdes biodegradables, parques cementerios temáticos, velaciones con acceso “online”, la siembra de un árbol en honor al fallecido, servicios especiales para quienes son ateos o profesan otro credo diferente al católico e inclusive servicios exequiales para mascotas (RCN Radio, 2019).

Todos estos servicios acompañados de un asesoramiento personalizado y un acompañamiento continuo al cliente y su familia, brindando servicios no sólo innovadores sino también amigables con el medio ambiente son lo que hoy en día está posicionando a las empresas colombianas de este sector entre las mejores del mundo.

Las entidades funerarias deben adaptar nuevas maneras de dar soporte a los clientes, guardando un sin número de datos en servidores de red cada vez más avanzados para lograr un mejor servicio al usuario, junto con esto también se tiene en cuenta las nuevas maneras de comunicación que anteriormente no se tenían como lo son los correos, intranet, páginas web, revistas online y su propio software. Cabe resaltar que los softwares manejados por las empresas se han modificado y personalizado según las necesidades que están surgiendo a lo largo del tiempo para poder operar de manera más efectiva facilitando el trabajo a los empleados y desempeñarse acorde a las leyes, todo esto para no quedarse atrás con los impulsos o avances tecnológicos que conlleva el sector funerario.

2.1.5 Análisis del sector. Para definir con mayor precisión el sector económico en el cual se enfocan las empresas funerarias es necesario mencionarlas: El sector primario direccionadas específicamente a los recursos naturales o primarios no elaborados. El sector secundario, donde se transforman las materias primas para pasar a ser productos terminados. El sector terciario, el cual esta denominado por ser el sector de los servicios ya que este no produce bienes. Finalmente, el sector cuaternario, considerado anteriormente como parte del sector terciario, sin embargo, se separó de él para pasar a ofrecer servicios que conllevan al intelectualismo como la investigación, desarrollo e innovación. De acuerdo con lo anteriormente mencionado podemos decir que el sector económico el cual está enfocado las entidades funerarias es el sector terciario, que implica servicio de transporte, comunicaciones, comercio, salud y demás, este es el sector donde las actividades están orientadas a satisfacer una necesidad a un cliente (Córdoba, 2014).

De acuerdo al DANE (2020) en la clasificación industrial internacional uniforme las compañías relacionadas con actividades de servicios funerarios se identifican por el código CIIU 9491 y 9603 donde en estas especifican preparación de fallecidos inhumación, cremación, exhumación, servicios funerarios religiosos y demás actividades similares.

Por otra parte, son claras las condiciones en la que se encuentra el mundo ya que está en constante cambio, pasamos de una época a otra, hoy en día gracias a los avances tecnológicos y a la globalización se puede acceder a herramientas que facilitan tanto el desarrollo de diferentes sectores de la industria como la vida de las personas. Sin embargo, hay algo que hasta ahora no ha cambiado, esto es el ciclo de vida de los seres humanos el cual es nacer; crecer; reproducir y morir, ciclo del cual se omite la mayoría de las veces la etapa de la muerte, solo nos se aprende a vivir; procrear para existir de alguna manera en el futuro y trascender, pero no se

sabe nada de la muerte, lo que se conoce son teorías religiosas o mitos que se encuentran en antiguos libros.

Según Fenalco (2021), el Sector emplea más de 12.500 personas en 2.260 establecimientos dedicados a la actividad funeraria, lo que representa el 0,043% del empleo nacional. De esta manera, el sector funerario ha creado diferentes maneras de honrar un fallecimiento en el mundo debido a que poco a poco al igual que las tendencias van cambiando la forma de ofrecer un servicio de estos también. Anteriormente, los servicios y productos se daban por la necesidad inmediata que eran aquellos se prestaban de manera espontánea ya que las no se prevenían de un fallecimiento. Luego con el paso del tiempo esta figura fue cambiando hasta que las entidades funerarias innovaron con su portafolio de servicios sacando al mercado nuevas formas de honrar a los familiares de sus clientes por medio de un pago anticipado a cuotas para la obtención de los iníciales que conllevan la recogida del cuerpo del lugar de fallecimiento al sitio de preparación, preservación del cuerpo, velación en casa y de más servicios como denario y exequias debido a que el servicio por necesidad inmediata era muy costoso.

De esta forma, no fue sino hasta finalizando el siglo XX e iniciando el siglo XXI que se notó una transición de la tradicional velación en casa a la velación en funerarias, y de esta manera dando servicios más Premium y personalizado para aquellos que podían pagarlo. En otra instancia era necesario actualizar de nuevo el portafolio de servicios para los clientes e incluyendo de esta manera a empresas como su objetivo, impulsando así la previsión empresarial e individual manejando los mismos principios de servicios, pero cambiando la forma de obtenerlos ya que en este se propone un plan exequial donde se tienen ciertas coberturas para el titular y sus beneficiarios.

De acuerdo con El Tiempo (2019) una gran parte de la población está cubierta con seguros exequiales siendo 28.201.000 de colombianos que están protegidos frente a un fallecimiento incrementando la cifra cada para cada año. Es así como cada día

el sector funerario va creciendo rápidamente, aportando innovación en sus productos y servicios a ofrecer, como por ejemplo el servicio de mariposas representando libertad y tranquilidad, servicio no solo para seres humanos sino también para mascotas.

- Competidores directos. Es evidente que toda industria y sector en el mercado está abordado por empresas que constantemente se encuentran en guerra por la naturalidad de la competencia. Por lo tanto, se reconoce como competidor toda aquella empresa que está directamente rivalizando con el mercado en el cual se esté participando. De esta manera se identifica que en el mercado funerario se encuentran diferentes tipos de compañías grandes y pequeña que dentro de estas están:

Grupo Recordar:

Es una empresa con 50 años en el mercado colombiano como pioneros en el desarrollo y construcción de parques cementerios y funerarias en el país, contando con más de 110.000 inhumaciones, más de 16.000 velaciones y más de 15.000 cremaciones (Grupo Recordar, 2021).

Los Olivos:

Es una empresa funeraria que se caracteriza por ser una de las principales entidades que prestan servicios de velación en Cali teniendo en cuenta que en la ciudad no tiene parques cementerios.

Capillas de la fe (COORSERPARK):

Cuenta con 33 funerarias en todo el país, de las cuales 12 se encuentran en Bogotá y en Cali proporciona una sede en la calle 5 con 38. COORSERPARK es una empresa que busca ayudar a sobrellevar la pérdida de un ser querido, apoyando familias al proceso del duelo (Capillas de la Fe, 2021).

- **Productos o servicios sustitutos.** El impacto de los productos sustitutos es bajo debido que en la cultura de Colombia específicamente en Cali el fallecimiento es un suceso al cual se le debe prestar velación e inhumación. Según El Universal (2012), “*de 181.000 servicios funerarios que se registran, en promedio, en Colombia al año, sólo 40.000 son cremaciones, lo que muestra una penetración de 22%, frente a 78% de fallecidos inhumados*” (p. 1). El producto sustituto directo para la inhumación es la cremación que compite y crece de una manera más fuerte que otro tipo de sustitutos.
- **Barreras de entradas y salidas.** Es claro que cada industria y cada sector cuenta con unas barreras de entrada que impiden el fácil ingreso al mercado a muchas empresas, en dicho sector.

En este caso las barreras para una empresa que desea ingresar al mercado funerario no son las más sencillas, como, por ejemplo, los requerimientos mínimos solicitados por los entes reguladores, como lo es Corporación Autónoma Regional Del Valle Del Cauca (CVC), quien se encarga de administrar los recursos naturales renovables, exige o brinda, una serie de lineamientos para la implementación de dicho parque fúnebre. Dichos requisitos pueden ser de carácter financiero, como lo es la exigencia de un buen músculo financiero que permita costear inversiones y gastos relacionados con el terreno y su respectiva evolución.

La exigencia de unos compromisos sociales en materia ambiental, que incluyen el cuidado y la perseverancia del medio ambiente. El mínimo de personal aceptado para el correcto desarrollo de las actividades y atención de la demanda del servicio.

Estos son requerimientos bastante altos que hacen que la entrada al mercado funerario no sea algo sencillo, teniendo en claro que estos son solo las barreras de ingreso a dicho mercado. Sin embargo, el mercado funerario permea todo tipo de empresas encargadas con servicios como la floristería, los proveedores de cofres o ataúdes, servicio de transporte, entre otros, que tienen barreras de entrada muy

bajas para acceder al mercado, regulando y aportando mayor facilidad en el desarrollo de la implementación de un parque fúnebre.

Por otra parte, la salida de una empresa del mercado es compleja. Dado su nivel de compromiso con sus clientes tanto internos como externos, es casi que imposible el traslado de esta infraestructura y este campus a otro lugar. A su vez, la manera de acceder a un producto de Camposanto Metropolitano es a través de un contrato, que, en caso de ser incumplido, acarreará grandes consecuencias en materia legal para el prestador del servicio. Es necesario resaltar que una salida de una empresa del parque fúnebre no siempre se debe a la liquidación o cierre de la compañía. En algunos casos, forma parte de una estrategia en la que simplemente se deja de prestar un servicio o producto para introducirse en otro sector o reestructurar la oferta.

De esta manera se puede decir que para Camposanto Metropolitano salir de algunos sus servicios ofertados en su portafolio conlleva realizar un cambio gradual a un año para poder retirar definitivamente de estos planes, teniendo en cuenta el cliente externo ya que este es directamente afectado o beneficiado por la modificación presentada.

- **Poder de negociación de proveedores y clientes.** Se tiene claro que en todo mercado se tiene oferta y demanda, siendo la oferta las compañías y la demanda los clientes. En este sentido el poder de negociación está relacionado con estas dos debido que cuando se tiene un producto o servicio poco demandado el comprador tiene posibilidades más altas a obtener un gran descuento o promoción, a diferencia de un producto que se demanda bastante el ofertante toma su poder de negociación para adquirir utilidades más altas teniendo este un grado más alto ganancias al realizar acuerdos con los clientes ya que es la empresa la que coloca las reglas de juego aplicando para Camposanto el caso número dos, ya que este es una empresa líder en Cali en el mercado funerario y es claro que los tipos de servicio o productos ofrecidos por este son indispensables para el ser humano.

Por otra parte, el poder de negociación de los proveedores para Camposanto en bastante variado, puesto que tiene diferentes distribuidores de insumos como lo pueden ser floristerías, papelerías, compañías de transporte y empresas de vestuarios. Siendo estas con poco poder de negociación puesto que se pueden encontrar con facilidad en el mercado, es decir con alta oferta. Por contrario a las empresas que se encargan de prestar de servicio de velación, inhumación y exhumación en otras ciudades tienen un poder de negociación elevado para Camposanto a causa que Funerarias y Camposantos Metropolitano de la arquidiócesis de Cali se encuentra solo en la Capital del valle y no en otras ciudades, contando además que los proveedores de este tipo de servicios en otras ciudades ya se encuentran bien fijadas en el mercado funerario teniendo así, un alto poder de negociación en el mercado.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Análisis organizacional.

- **Reseña histórica.** La empresa Funerarias y Camposantos Metropolitano de la arquidiócesis de Cali es una empresa dedicada a la prestación de servicios funerarios a nivel nacional. Esta compañía está constituida legalmente bajo el grupo de empresas de la Arquidiócesis de Cali y todas sus sedes se encuentran en la ciudad, siendo la empresa con mayor cobertura municipal de forma directa y nacional a través de sus prestadores de servicios.

Esta es una empresa vallecaucana que data de 1.536, donde se originó en la ciudad de Cali el primer Cementerio. En la zona del museo histórico la merced fue en donde se situaron las primeras Parroquias de la ciudad lo que promovió el reconocimiento de la empresa. Casi trescientos años después, en 1920, esta idea de negocio fue impulsada a través de la creación de un nuevo cementerio, el Camposanto Central ubicado en lo que hoy es la carrera primera convirtiéndose en uno de los

cementerios más antiguos e icónicos de la ciudad de Cali declarado como patrimonio histórico. En éste la gran mayoría de familias acomodadas de la región adquirieron lotes y construyeron imponentes mausoleos, convirtiéndolo en un cementerio tradicional de la ciudad (Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali, 2021).

A partir de la década del 50 se construyeron diferentes cementerios como lo fue el Camposanto San José de Siloé y el Camposanto Metropolitano el Norte. Además, en la década del sesenta la Diócesis de Cali, institución encargada de la administración de los cementerios, se transformó en Arquidiócesis (Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali, 2021).

En la década el 70 se da inicio las primeras Sedes Administrativas de la empresa situadas en una oficina de la Curia para posteriormente trasladarse al edificio Zaccour. En esta misma década se inauguró en 1978 parques cementerios más grandes de latino américa el Camposanto Metropolitano (Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali, 2021).

A partir de los años 80's la empresa se enfoca en ampliar la cobertura de servicios en el sector, creando así la primera Funeraria Metropolitana del Sur, adicionando un plus al servicio brindado anteriormente. Del mismo modo, diez años después, en la década del noventa se inaugura la Funeraria Metropolitana del Norte y la entonces nueva sede Administrativa de San Fernando (Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali, 2021).

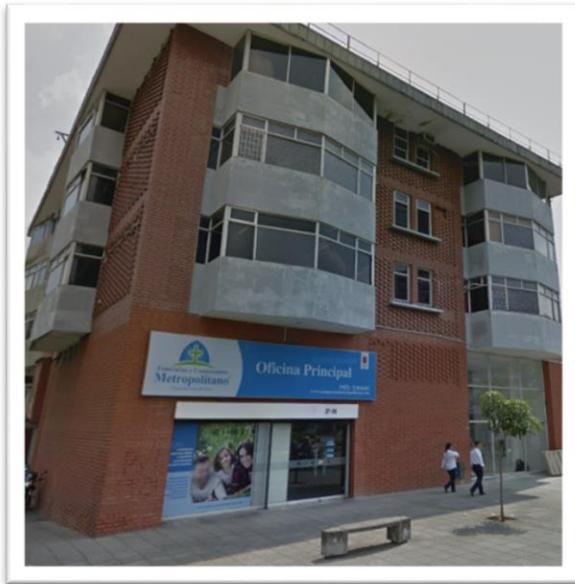
En el año 2002 la empresa da apertura a una de las más reconocidas y prestigiosas funerarias de la ciudad, con el nombre de Capilla de Velación In Memoriam, además inaugura una de las más modernas salas de velación, la Capilla de Velación In Vitam. En el 2008 se crea la Unidad de Apoyo Emocional y Espiritual UNAME para proporcionar apoyo psicológico frente a los duelos, trasladándose unos años después a la nueva sede exclusiva para la operatividad de UNAME (Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali, 2021).

Hoy en día Funerarias y Camposantos Metropolitanos, sigue perteneciendo a la Arquidiócesis de Cali siendo una empresa con vocación de servicio, que desde hace más de 95 años ofrece a la comunidad sus servicios de Funerarias y Camposantos a nivel Nacional, con estándares de calidad, compromiso social y ambiental a través de su amplio portafolio de Servicios que incluye la Unidad Especializada en acompañamiento Emocional y Espiritual, UNAME.

Sedes. Para toda empresa es necesario contar con puntos estratégicos por toda la ciudad que sirvan para expandirse geográficamente y lograr cubrir la mayor área posible garantizando un servicio más rápido efectivo al cliente debido a que tendrán la posibilidad de no desplazarse a grandes distancias, ya que la compañía proporciona una sede en las zonas estratégicas, de tal manera es importante para la compañía aumentar su número de sedes para poseer una participación del mercado más grande. Por tanto, la empresa Funerarias y Camposantos Metropolitanos de la Arquidiócesis de Cali cuentan con las siguientes sedes:

Sede administrativa: Para la empresa es primordial atender a sus clientes en todas las funerarias y camposantos instalados. Sin embargo, Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali suministra una sede administrativa principal de la empresa para dar soporte y solución oportuna a cualquier tipo de solicitud o reclamo del cliente.

Imagen 1. Sede principal administrativa



Fuente: (Camposanto Metropolitano, 2021)

Funerarias: Camposanto Metropolitano cuenta con 4 funerarias disponibles para los clientes a lo largo de la ciudad, distribuidas estratégicamente para una mayor cobertura.

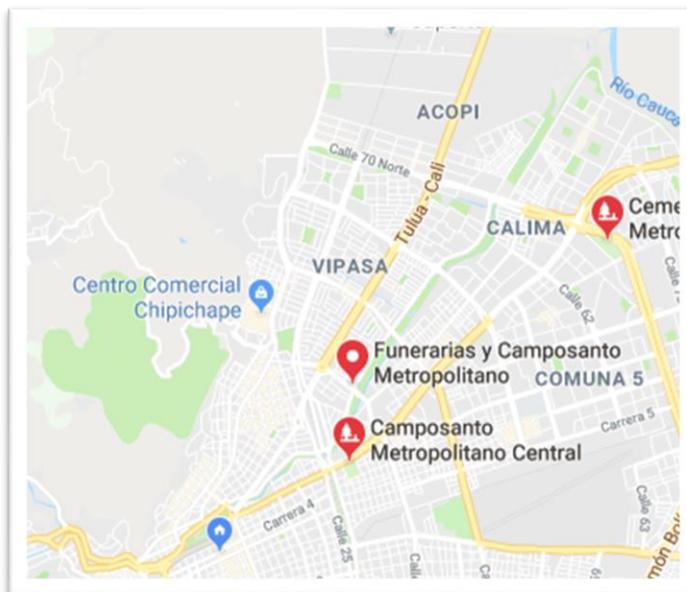
Camposantos: Para Funerarias y Camposantos de la Arquidiócesis de Cali es primordial brindar un excelente servicio funerario tanto como para la inhumación y exhumación de los seres queridos que han fallecido a lo largo del tiempo, por tal motivo este cuenta con cuatro cementerios o camposantos a nivel de Cali, estos siendo de una topografía plana que los diferencia con el resto de la competencia. Viendo lo de la siguiente manera se identificar que Camposanto Metropolitano se distingue de los demás competidores ya que posee uno de los más grandes cementerios de América latina siendo este el Camposanto metropolitano del Sur. También este dispone de los más antiguos de Cali, Camposanto Metropolitano Central considerado patrimonio histórico del mismo municipio, por otra parte, guarda también el Camposanto Metropolitano San José creado en 1950 y el Camposanto Metropolitano del Norte creado dieciocho años después en 1968.

El laboratorio INARTRE: que por sus silgas indican ser el Instituto Arquidiocesano de Tanatopraxia y Artes Restaurativas.

UNAME: La Unidad De Apoyo Emocional y Espiritual es la sede que ayuda a las personas para superar el duelo, ya sea un fallecimiento u otro tipo de pérdida.

De una manera más amplia se logra ver la ubicación de cada una de las sedes de Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali de la siguiente manera.

Imagen 2. Ubicación sede administrativa CSM



Fuente: (Google Maps, 2021)

- Servicios.

Plan mascotas:

Imagen 3. Plan previsión mascotas



Fuente: (Camposanto Metropolitano, 2021)

Se cuenta con un servicio que permite despedir a las mascotas puesto que en la actualidad es ilegal inhumar una mascota en sitios públicos o privados sin los permisos ambientales. Además de esto, las personas desean darles digna sepultura como agradecimiento a tanto amor incondicional brindado.

Previsión individual (PI)

Imagen 4. Previsión individual



Fuente: (Camposanto Metropolitano, 2021)

Los planes de previsión individual fueron creados con la finalidad de brindarles a las personas naturales la posibilidad de afiliarse a programas funerarios sin la obligatoriedad de que esta lo haga a través de alguna empresa afiliada. A través de

esta modalidad las personas pueden adquirir cualquier plan de servicios funerarios que deseen, esta afiliación se realiza a través de contratos diseñados por la empresa específicamente para este tipo de previsión y sus modalidades de pago son flexibles y se adaptan al requerimiento del cliente.

Previsión empresarial (PAM)

Imagen 5. Previsión empresarial



Fuente: (Camposanto Metropolitano, 2021)

Estos son planes corporativos que varían dependiendo de la negociación realizada con cada empresa afiliada. Esta modalidad de previsión es más flexible debido a que durante las negociaciones con las empresas afiliadas se pueden brindar beneficios relacionados con los plazos de pago, las fechas límites de afiliación y retiros, descuentos otorgados, servicios adicionales, entre otros. Con estos planes, las empresas afiliadas brindan a sus colaboradores la tranquilidad de asegurar los servicios funerarios tanto para ellos como para su grupo familiar, y en algunos casos también les brindan otros seguros adicionales ya sean de vida o de servicios internacionales. Cabe recalcar que en algunos casos las empresas afiliadas se hacen cargo del 100% del valor del plan, la modalidad más común es el descuento a los empleados de este servicio de la nómina mensual.

Pre-necesidad (PRE)

Esta modalidad de previsión fue diseñada al igual de la de previsión individual para brindarles la oportunidad a personas naturales o jurídicas de pertenecer a la compañía. La gran diferencia de esta previsión con la individual es que en esta no se ofrecen planes o seguros funerarios con los cuales las personas aseguran su grupo familiar y mientras permanezca activo en la empresa podrá acceder a ellos cuando lo requiera, por el contrario, se ofrecen servicios específicos que las personas pueden adquirir y pagar a cuotas antes de necesitar hacer uso de los mismos. Estos servicios pueden ser de cremación, velación, inhumación entre otros servicios individuales.

Imagen 6. Pre-necesidad



Fuente: (Camposanto Metropolitano, 2021)

Necesidad inmediata (NI)

La línea de Necesidad Inmediata es el único servicio que no fue diseñado como una previsión, por el contrario, son servicios que se ofrecen a aquellas personas o empresas que no tienen ningún tipo de previsión exequial o plan funerario con el cual puedan atender el fallecimiento de un colaborador o ser querido en el momento en el que ocurra dicho acto. En esta línea se pueden vender servicios completos o fraccionados, dependiendo de lo que los familiares o empresas decidan adquirir.

Imagen 7. Necesidad inmediata



Fuente: (Camposanto Metropolitano, 2021)

Unidad de Apoyo Emocional y Espiritual (UNAME)

La Unidad de Apoyo Emocional y Espiritual UNAME es un departamento de la empresa Funerarias y Camposantos Metropolitanos enfocado a ofrecer apoyo psicológico a los familiares de los fallecidos con el fin de apoyarlos en el proceso de duelo emocional.

Imagen 8. Servicio UNAME



Fuente: (Camposanto Metropolitano, 2021)

2.2.2 Análisis del marco estratégico organizacional. La empresa Funerarias y Camposantos metropolitano de Cali, es una empresa sin ánimo de lucro perteneciente a la Arquidiócesis de Cali, la cual lleva casi cien años en el mercado funerario de la ciudad y a nivel nacional enfocada a brindar soluciones funerarias, esquiáles y de acompañamiento emocional a las familias y empresas que despiden a un ser querido.

- **Visión.** “Posicionarnos como la empresa líder en previsión y servicios exequiales a nivel local, nacional e internacional que proponen atención de alta calidad, con honestidad y respeto al ser humano, de acuerdo con los principios del humanismo cristiano” (Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali, 2021).
- **Misión.** “Complementar la labor pastoral de la Arquidiócesis De Cali, prestando apoyo logístico, espiritual y emocional a personas familias y organizaciones cuando fallece un ser querido, ofreciendo servicios de excelencia, y de esta manera contribuir al sostenimiento de obras sociales, elevando el capital social de nuestra ciudad” (Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali, 2021).
- **Valores y principios.** La empresa Funerarias y Camposantos metropolitanos de la Arquidiócesis de Cali ha establecido los siguientes valores y principios con los cuales se identifica y gestiona las relaciones internas y externas de la empresa, estos son: Espiritualidad, honestidad, responsabilidad, solidaridad, respeto y vocación de Servicio (Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali, 2021).

2.2.3 Factores de éxito. Para identificar los factores clave de éxito de una adecuada introducción e implementación de estandarización al diligenciar afiliaciones o contratos, es necesario ver y analizar hacia adentro de la empresa sus puntos dominantes que hacen más probable una buena práctica a la hora de implementar nuevos procesos, políticas y demás cambios que se van a realizar para llevar a cabo un mejoramiento continuo en la compañía. De esta manera se tienen en cuenta los siguientes factores de éxito:

- **Proporciona una buena estructura organizacional.**

Los empleados poseen una buena cultura de disponibilidad de para realizar cambios.

La empresa cuenta con personal encargado de mejorar formatos y procesos en la empresa.

La estandarización de diligenciamiento de contratos o afiliaciones es innovadora y fácil de poner en funcionamiento.

Camposanto cuenta con una excelente retroalimentación hacia los clientes externos.

La retroalimentación con los clientes internos es efectiva.

2.2.4 Objetivos estratégicos. La empresa Funerarias y Camposantos Metropolitano de Cali ha establecido algunos objetivos estratégicos con el fin de alcanzar la meta establecida para el presente año 2025.

Alcanzar en un 50% la cuota del mercado funerario en la ciudad de Cali para el año 2025.

Reducir los errores en la prestación de servicio en un 20% para el año 2025.

Fortalecer la fuerza laboral de la empresa a través de mejores beneficios y salarios con el fin de reducir la rotación del personal en un 15% para el año 2025.

2.3 MATRIZ POAM

Se efectuó un diagnóstico externo por medio del perfil de oportunidades y amenazas (POAM), ya que este permite identificar y analizar oportunidades y amenazas posibles para Funerarias y Camposantos Metropolitanos de la Arquidiócesis de Cali, priorizando estas por su nivel de importancia e impacto con respecto a los factores tecnológicos, económicos, políticos, sociales, y competitivos.

2.3.1 Factores tecnológicos. Se ha logrado ver que en los últimos años la tecnología ha evolucionado exponencialmente y a pasos agigantados afectando de manera directa como indirectamente la vida de las personas y empresas que se encuentran en una lucha por la supervivencia y crecimiento. Por lo tanto, la tecnología se ha convertido parte del día a día y se utiliza tanto de manera negativa como positiva en la sociedad, por ello es clave que una organización tenga gran capacidad de adaptación al cambio puesto que esta no para de transformarse y modificarse.

Es evidente que la tecnología ha aportado e inyectado dosis grandes para el desarrollo de la humanidad, contribuyendo a la globalización y progresos de las nuevas tecnologías de información digitales, provocando que las compañías crezcan de manera vertiginosa debido que se encuentran utilizando gestores de información denominados Big Data.

Inicialmente se identificaron diferentes factores tecnológicos que influyen en la organización y se clasificaron según su importancia e impacto, véase en el cuadro 1:

Cuadro 1. Clasificación de factores tecnológicos

MATRIZ POAM									
FACTORES	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
TECNOLÓGICOS									
DESARROLLO DE LAS TIC				x			x		
GLOBALIZACIÓN DE INFORMACIÓN					x			x	
ACCESO A MEJORES TECNOLOGÍAS					x			x	

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz POAM.

El desarrollo de las TIC se clasificó como una oportunidad, debido que la empresa no hace de un uso óptimo de este recurso, por lo tanto, su importancia es de nivel alto y su impacto en la empresa también ya que se cambiarían y mejorarían diferentes procesos en la empresa. En otro sentido, la globalización de la información se catalogó como oportunidad, debido que la organización a pesar de que cuenta con sistemas de consulta bastante eficientes no tiene conectividad con otros dispositivos, por tanto, su nivel de impacto y oportunidad es medio, dado que ya tiene un sistema de ERP de Big Data bastante robusto, pero con bastantes posibilidades de mejora. Por último, se calificó el acceso a mejores tecnologías como una oportunidad ya que implementar nuevas tecnologías siempre va a dar ventaja competitiva en el mercado, en este sentido tiene un grado medio de oportunidad como de impacto.

Cuadro 2. Definición y diagnóstico de factores tecnológico

MATRIZ POAM		
FACTORES	DEFINICIÓN	DIAGNOSTICO
TECNOLÓGICOS		
DESARROLLO DE LAS TIC	Herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir información por dispositivos tecnológicos.	Carece de herramientas de comunicación para el desarrollo comercial lograr reducir la brecha entre la empresa y el cliente.
GLOBALIZACIÓN DE INFORMACIÓN	Acceso a la información en tiempo real desde y hacia cualquier parte del mundo.	Falta la implementación de un programa que permita el uso de información a tiempo real.
ACCESO A MEJORES TECNOLOGÍAS	Innovación de herramientas tecnológicas que mejoren el sector.	Necesita de nuevas herramientas que permitan recolectar datos con integración en tiempo real vinculado al ERP manejado por la empresa.

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz POAM.

El primer factor tecnológico identificado en la fue el desarrollo de las TIC véase en el cuadro 2, siendo estas herramientas y programas que se utilizan para canalizar los procesos a través de medios digitales. Esta es una oportunidad bastante alta para la empresa ya que su impacto positivamente según los planes de la ministra de tecnologías de la información y comunicación (TIC) penetración en los estratos 1 y 2 tiene un 40% y en los estratos 5 y 6 rodean casi el 99%. Conforme a los propósitos de Sylvia Constain que desea que todos los colombianos puedan tener acceso a un ecosistema digital (MinTIC, 2018). De esta forma, Funerarias y Camposanto Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali atreves del desarrollo de las tecnologías de información podrá ser más productiva, eficiente y con mayor adaptación al cambio.

Como segundo factor tecnológico se determinó la globalización de la información ya que con el desarrollo de las TIC y las nuevas tecnologías de Big Data en conjunto

con las ERP permiten abrir conexiones en cualquier parte del mundo. El tercer factor pone en evidencia que es necesario implementar innovación en herramientas tecnológicas digitales para la recolección de datos con comunicación en tiempo real con los sistemas de información o bases de datos utilizados por la empresa, ya que esta se enfoca solamente en reunir información de manera tradicional el cual son los contratos o afiliaciones físicas.

2.3.2 Factores económicos. Según Banco Mundial (2020) Colombia tiene un historial de gestión macroeconómica y fiscal prudente continuando constante crecimiento y manteniendo el grado de inversión desde el 2013 a pesar de las desaceleraciones económicas. Puesto que en 2017 Colombia se desacelero 1,4% en el 2019 creció un 3,3%. La subida en 2020 se pronosticaba que iba a ser más alta, sin embargo, con la situación del COVID-19 afecto el consumo privado y la inversión.

Se identificaron diferentes factores económicos que influyen en la organización y se clasificaron según su importancia e impacto, véase en el cuadro 3.

Cuadro 3. Clasificación de factores económicos

MATRIZ POAM									
FACTORES	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALT A	MEDI A	BAJ A	ALT A	MEDI A	BAJ A	ALT A	MEDI A	BAJ A
ECONÓMICOS									
PRECIOS		x						x	
POLÍTICA LABORAL			x					x	
CREACIÓN DE NUEVOS IMPUESTOS			x					x	

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz POAM.

Los factores económicos se clasificaron de la siguiente manera: el precio es una amenaza ya que la competencia está en constante disputa teniendo una importancia media con impacto medio debido que a pesar de que la empresa es reconocida y tiene un rango de precios competitivo, sus rivales tienen en algunos aspectos tarifas similares. En otro orden de cosas, la política laboral es clasificada como una amenaza ya que son costos y regulaciones que se deben aplicar al servicio minimizando el margen de ganancia para la Camposanto; siendo así de nivel bajo con un impacto medio en la empresa debido para este tipo de regulación la empresa se adapta con facilidad, pero es un costo extra que debe de pagar. Se catalogó la creación de nuevos impuestos como una amenaza con una relevancia baja puesto que es poco probable que se genere la creación de impuestos para empresas sin ánimo de lucro no obstante el impacto de esta hacia la empresa es de media pues al crearse un impuesto nuevo la empresa se verá afecta positiva o negativamente.

Cuadro 4. Definición y diagnóstico de factores económicos

MATRIZ POAM		
FACTORES	DEFINICIÓN	DIAGNOSTICO
ECONÓMICOS		
PRECIOS	Cantidad de dinero ofertado en el mercado para adquirir un bien o servicio.	La empresa se encuentra muy bien posicionada en el mercado, por lo tanto, la agresividad de la competencia no tiene un impacto elevado para las operaciones de la empresa.
POLÍTICA LABORAL	Reglamentación para el ámbito laboral que afecta tanto a empresas como trabajadores.	El alza del salario mínimo fue del 6%, esto no afecta fuertemente a la empresa ya que esta paga a la mayoría de los empleados un poco más del SMMLV.
CREACIÓN DE NUEVOS IMPUESTOS	Regulaciones tributarias para regular la operación.	Al ser una empresa sin ánimo de lucro, tiene buenos beneficios tributarios.

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz POAM.

Según Echeverri (2018) “La Funeraria San Vicente, una de las más tradicionales de Medellín, tiene una oferta de previsión de \$24.900, la cual cubre hasta nueve beneficiarios de la familia y aporta \$4,2 millones por cada fallecido”. Funerarias y Camposantos Metropolitanos de la Arquidiócesis de Cali cuenta con una lista de precios bastante generosa y competitiva en el mercado abarcando tarifas por alrededores de los 15 mil pesos hasta los 40 mil pesos colombianos para los planes de previsión. De esta forma, se evidencia para camposanto metropolitano los precios ofrecidos en el mercado no son tan relevantes, puesto que es de las entidades funerarias tradicionales en Cali y contiene precios bastante competitivos según la oferta y demanda del sector.

Según la DIAN (2021) al ser una entidad sin ánimo de lucro el estado le proporciona algunas condiciones especiales tributarias que no afectan mucho la operación en cuestión de los impuestos a pagar ya que pertenece al régimen tributario especial obteniendo así un beneficio del 20% del impuesto a la renta.

2.3.3 Factores políticos. Se determinó como tercer factor el político ya que en este se logra ver el entorno en cuestiones como las regulaciones, normas y leyes que se encuentran en el sector funerario, por lo tanto, se analizaron los siguientes factores en el cuadro 5.

Cuadro 5. Clasificación de factores políticos

MATRIZ POAM									
FACTORES	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
POLÍTICOS									
REGULACIONES AMBIENTALES			x						x

NORMAS FINANCIERAS			x						x
--------------------	--	--	---	--	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz POAM.

Las regulaciones medio ambientales se encuadran como una amenaza de nivel bajo ya que son regulaciones que afectan de alguna manera la actividad de la empresa y con un impacto bajo pues la empresa tiene toda la estructura necesaria para cumplir con los requerimientos del estado. Las normas financieras se catalogaron como una amenaza baja ya que sucede la misma manera que con las regulaciones del medio ambiente, influyen en la operación de la empresa, pero la constitución de la empresa está preparada para poner en práctica aquellas normas.

Cuadro 6. Definición y diagnóstico de factores políticos

MATRIZ POAM		
FACTORES	DEFINICIÓN	DIAGNOSTICO
POLÍTICOS		
REGULACIONES MEDIO AMBIENTALES	Normas o leyes que priorizan la protección del medio ambiente.	Afectan directamente las actividades de la empresa, sin embargo, es poco probable la creación de una de las mismas.
NORMAS FINANCIERAS	Normas o leyes que rigen las variables financieras	Aunque está en marcha las operaciones con la facturación electrónica su proceso de adaptación ha tenido inconvenientes.

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz POAM.

De acuerdo con el cuadro 6 se encuentran diferentes regulaciones de en el sector funerario para preservar el medio ambiente ya que en este tipo de actividades las organizaciones utilizan químicos para la preservación de cuerpo y desinfectantes, de igual forma es evidente que al proporcionar tanatopraxia y servicio de cremación generan contaminación de tres tipos: gaseosos, sólidos y líquidos. La empresa se encuentra en dentro de las normativas para realizar su actividad económica, por

esta razón se determina que a pesar de las diferentes regulaciones Camposanto Metropolitano no tiene inconvenientes con la adaptación a leyes ambientales.

Por otra parte, en el (Decreto 000358 de 2020) establece que es de obligación para las empresas expedir facturas, para efectos tributarios a las personas que sea o no contribuyentes de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales, aclarando que en el artículo 616-1 los sistemas de facturación son la factura de venta y documentos equivalentes que podrán ser tanto como de papel, talonario y electrónica. Frente a esta situación Camposanto metropolitano se identifica que ha implementado en sus procesos la facturación electrónica; sin embargo, se observa también que ha tenido inconvenientes con la aplicación del mismo debido que el diligenciamiento de contrato ya afecta los nombres correos, números telefónicos y otros datos que estarían implementándose en la factura electrónica.

2.3.4 Factores sociales. Los factores sociales causan grandes impactos a las empresas ya que estas deben estar en constante relación con el entorno social. Por ello de toma como referencia la clasificación del cuadro 7.

Cuadro 7. Clasificación de factores sociales

MATRIZ POAM									
	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
SOCIALES									
DESEMPLEO		x						x	
COMPROMISO AMBIENTAL					x			x	
COMPROMISO SOCIAL					x			x	

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz POAM.

El desempleo se etiquetó como una amenaza de nivel medio ya que los clientes al no tener empleo no disponen de una capacidad de compra alta, en este sentido tiene un impacto medio debido que al estar en el sector funerario la demanda seguirá siendo la misma, y por lo tanto no parará sus actividades. Por otra parte, el compromiso ambiental y social se agrupó dentro de las oportunidades de la empresa de nivel medio pues a pesar de que Camposanto es responsable ambientalmente y socialmente puede seguir reforzando e innovando para el beneficio tanto ecológico como en la comunidad, estos factores tienen un impacto medio ya que la compañía ganará recordación, status y reconfirmación en el mercado como una empresa fuerte y estable en el mercado.

Cuadro 8. Definición y diagnóstico de factores sociales

MATRIZ POAM		
FACTORES	DEFINICIÓN	DIAGNOSTICO
SOCIALES		
DESEMPLEO	Falta de acceso a actividades laborales remuneradas en condiciones formales.	Aunque se minimice el empleo formal, la empresa tenga pocos riesgos de desaparecer ya que la compañía se encuentra en el sector funerario.
COMPROMISO AMBIENTAL	Acciones encaminadas a minimizar el impacto negativo al medio ambiente.	Es fundamental implementar nuevas acciones orientadas a reducir la contaminación ambiental.
COMPROMISO SOCIAL	Acciones encaminadas a desarrollo de la comunidad.	Es clave para la empresa seguir generando impacto positivo en la comunidad, fortalece los lazos entre la compañía y los clientes.

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz POAM.

Conforme a lo relacionado en el cuadro 8 el desempleo ha aumentado en gran medida de acuerdo con Amaya (2020):

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informó que, durante julio, 4,15 millones de personas perdieron su empleo frente a julio de 2019, lo que ubicó a la tasa de desempleo en 20,2%, 9,5 puntos porcentuales más que julio de 2019, cuando el índice fue de 10,7%.

Contrario a esto se define que la empresa tiene pocas posibilidades de desaparecer ya que la empresa se encuentra en el sector funerario y este es de los últimos de desvanecerse.

El compromiso ambiental y social son grandes oportunidades para fortalecer la imagen y la relación con el cliente puesto que al ser una empresa responsable con la comunidad y el ambiente y ofrecer estrategia para el beneficio de ellas la empresa confirma y blinda la afinidad con el entorno social y ambiental.

2.3.5 Factores competitivos. Se identificaron diferentes factores competitivos que influyen en la organización y se clasificaron según su importancia e impacto, véase en el cuadro 9.

Cuadro 9. Clasificación de factores competitivos

MATRIZ POAM									
FACTORES COMPETITIVOS	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
AGRESIVIDAD DE LA COMPETENCIA			x					x	
PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES			x						x
ALIANZAS					x		x		

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz POAM.

La agresividad de clasifico como amenaza baja debido que, aunque las empresas rivales sean agresivas en el mercado Camposanto está posicionado como uno de los líderes del mismo, sin embargo, el impacto de la amenaza es medio dado que la compañía debe seguir compitiendo y no permitir que las otras entidades ganen mercado. En otro sentido, el poder de negociación de los clientes está catalogado como amenaza baja y del mismo impacto porque al tener gran demanda las entidades los clientes pierden poder de negociación. De otra forma, las alianzas se encuentran dentro las oportunidades de media importancia con alto impacto en razón que al tener nuevas asociaciones con otras corporaciones podrá innovar en su portafolio de servicios o mejorar la calidad del servicio.

Cuadro 10. Definición y diagnóstico de factores sociales

MATRIZ POAM		
FACTORES	DEFINICIÓN	DIAGNOSTICO
COMPETITIVOS		
AGRESIVIDAD DE LA COMPETENCIA	Hostilidad en los negocios acompañado con comportamientos desleales.	Aunque las empresas rivales cuenten con comportamientos desleales, la participación de la empresa en el mercado se verá poco afectada debido a que es líder de la misma.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Influencia del cliente para obtener mejores beneficios a precios más bajos.	Los clientes tienen poco poder de negociación.
ALIANZAS	Uniones estratégicas entre compañías.	Es crucial para la empresa realizar alianzas que le permitan fortalecer su posición en el mercado.

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz POAM.

Es claro que en todo tipo de mercado se percibe un ambiente competitivo de diferentes niveles de agresividad, si bien esto es con una competencia sana algunas empresas tienen comportamientos desleales de acuerdo a las quejas de algunas

empresas, según El Tiempo (2005) “a nombre del sector de Parques Cementerios y Servicios Funerarios, Fenalco precisó que según la Ley No. 795 de 2003 la actividad de los servicios funerarios independientemente de su modalidad de contratación no constituye una actividad aseguradora” (p. 1). Pese a ello, Camposanto se ve poco perjudicada ya que esta es reconocida en Cali como una de las mejores entidades en el sector funerario y se encuentra liderando gran parte del mercado teniendo en cuenta que es distinguida por realizar buenas prácticas.

Los clientes en el mercado funerario poseen de poco poder de negociación debido que hay una demanda alta por la parte de los servicios funerarios, ya que es el ciclo de vida de una persona no se puede detener.

Según Cigüenza (2016) existen alrededor de 1700 empresas funerarias en el país, cerca de 750 cementerios, 200 hornos crematorios y más de 42 empresas en el sector funerario. Es crucial para las empresas establecer nuevas alianzas funerarias y tecnológicas puesto que con estas nuevas alianzas se podrán efectuar innovaciones para el servicio.

2.3.6 Factores geográficos. Se identificó como factor clave geográfico el desarrollo de expansión territorial y se clasifico según su importancia e impacto, de acuerdo con el cuadro 11.

Cuadro 11. Clasificación de factores geográficos

MATRIZ POAM									
	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
GEOGRÁFICOS									
EXPANSIÓN TERRITORIAL				x			x		

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz POAM.

La expansión territorial se catalogó como una oportunidad de alta importancia y de alto impacto ya que camposanto no tiene sedes en otras ciudades aparte de Cali.

Cuadro 12. Definición y diagnóstico de factores geográficos.

MATRIZ POAM		
FACTORES	DEFINICIÓN	DIAGNOSTICO
GEOGRÁFICOS		
EXPANSIÓN TERRITORIAL	La expansión territorial es el crecimiento a partir de conquista anexando nuevas tierras.	Se encuentra en la ciudad de Cali, sin embargo, no tiene parques cementerios ni funerarias en otras ciudades.

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz POAM.

Según el cuadro 12 es primordial para camposanto metropolitano realizar una expansión geográfica ya que por esta tendrá acceso a nuevos entornos situacionales y nuevos clientes permitiendo así abarcar más en el mercado funerario. Por otra parte, se le asignó un valor de 1 a 3 por descripción de bajo, medio y alto, tomando como referencia las amenazas de valor negativo y las oportunidades con cantidades positivas, seguidamente se promedió el total de todas las amenazas y oportunidades identificadas de acuerdo con la matriz POAM, véase en la Tabla 1.

Tabla 1. Total y promedio de amenazas y oportunidades

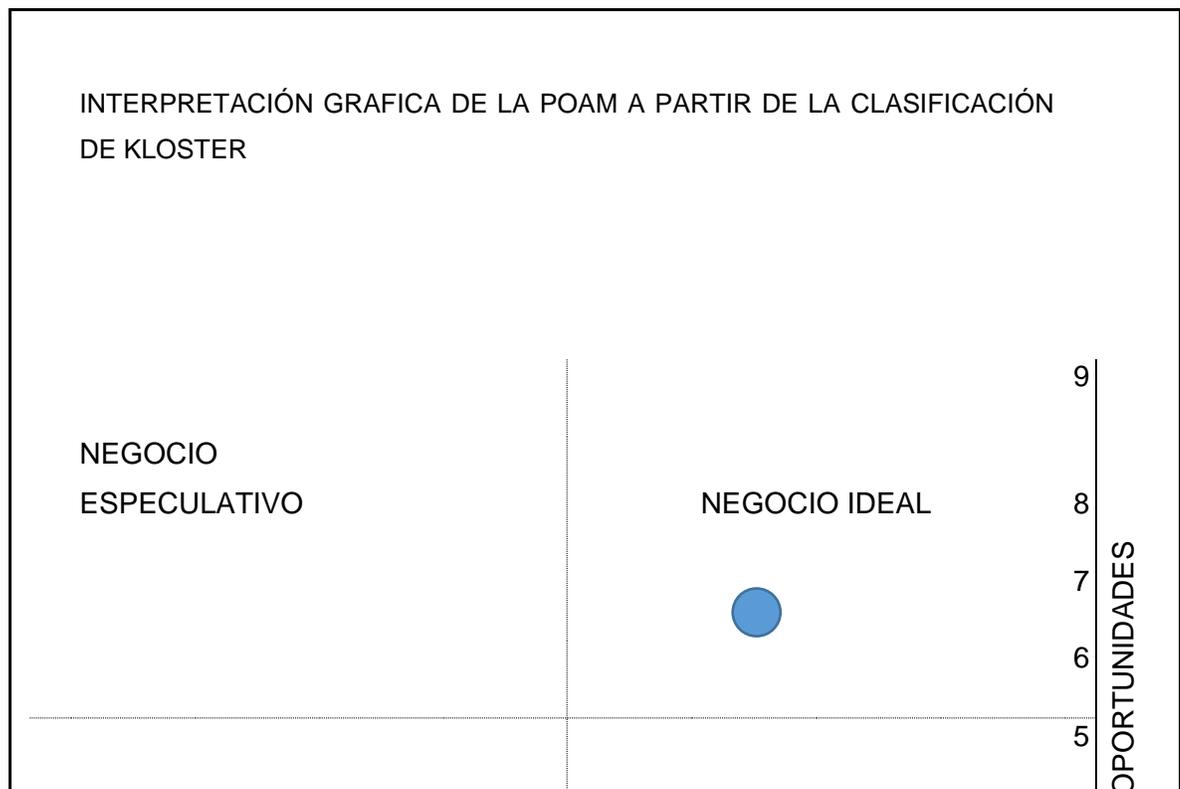
MATRIZ POAM		
FACTORES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
TECNOLÓGICOS	0	17
ECONÓMICOS	-8	0
POLÍTICOS	-2	0
SOCIALES	-4	8

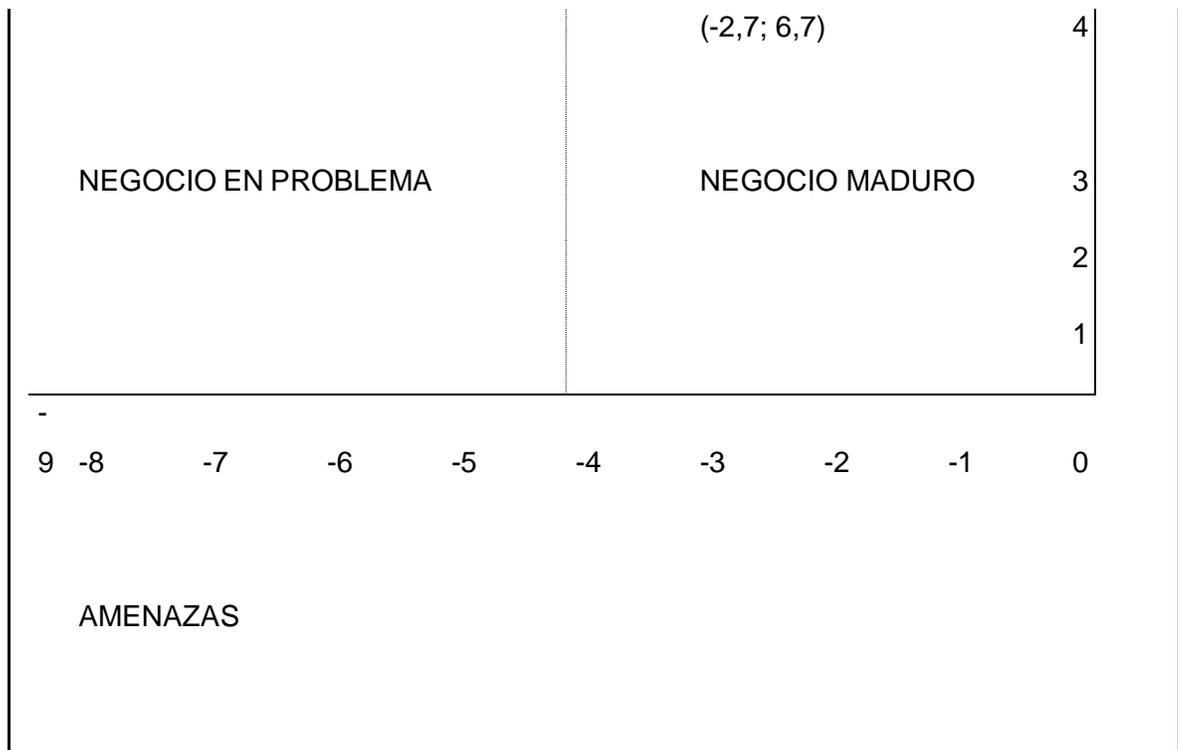
COMPETITIVOS	-2	6
GEOGRÁFICOS	0	9
TOTAL	-16	40
PROMEDIO	-2,7	6,7

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz POAM.

Se identifica que los factores tecnológicos obtuvieron un total de 17 puntos, -8 puntos para los factores económicos, las restricciones políticas arrojaron -2 grados, los niveles sociales quedaron con -4 para amenazas y 8 para oportunidades, los factores competitivos quedaron por -2 con amenazas y 6 para oportunidades y por último los determinantes geográficos obtuvieron un puntaje de 9. De esta manera el promedio para las amenazas quedó por -2,7 y para las oportunidades 6,7.

Gráfico 1. Interpretación grafica de la POAM a partir de la clasificación de KLOSTER





Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz POAM.

De acuerdo con el resultado de la ilustración 9 Interpretación grafica de la POAM a partir de la clasificación de KLOSTER. Funerarias y Camposantos Metropolitano de la

Arquidiócesis de Cali se encuentra en el cuadrante de negocio ideal; de acuerdo a esto, la empresa ya pasó por la etapa de madurez teniendo algunas amenazas que se pueden minimizar y grandes oportunidades que pueden aplicar a la empresa.

2.4 MATRIZ PCI

El perfil de competencias internas es una herramienta que le permite conocer a las organizaciones sus fortalezas y debilidades para luego examinarlas de acuerdo a los diferentes panoramas propuestos según Serna (2010).

- La capacidad de directiva.
- La capacidad de mercado.

- La capacidad financiera.
- La capacidad tecnológica.
- La capacidad de talento humano.

Se examinó la capacidad directiva y se ven los siguientes factores de acuerdo al siguiente cuadro.

Cuadro 13. Matriz PCI factores directivos

MATRIZ PCI										
FACTORES	TIPO	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
		3	2	1	3	2	1	3	2	1
Imagen corporativa, responsabilidad social	Directiva					x		x		
Velocidad de respuesta ante situaciones cambiantes	Directiva					x				x
Flexibilidad de la estructura organizacional	Directiva			x						x
Burocracia en procedimientos	Directiva					x		x		
Retención de recurso humano	Directiva				x			x		

Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)

La imagen corporativa y responsabilidad social es parte de las fortalezas de mediana capacidad con un impacto alto ya que la dirección o gerencia de la empresa tiene bien encaminada la imagen corporativa. Por otra parte, la velocidad de la empresa para responder ante diferentes situaciones es bastante buena por

esto se determinó que es una fortaleza mediana con impactos bajos debido que a pesar de que se han realizado pocos cambios camposanto ha sabido afrontarlos.

En otro sentido la flexibilidad de la estructura organizacional se toma como debilidad de bajo impacto ya que a pesar de que su estructura sea solida esto impide realizar diferentes cambios en ella, no obstante, no tener una gran capacidad de cambio estructural organizacional no es significativo para la empresa debido que cuenta con una estructura que les permite responder a diferentes cambios de manera efectiva. La comunicación entre departamentos y en una línea de proceso es buena ya que su estructura burocrática permite contestar a procesos o procedimientos de manera rápida, por lo tanto, se encuentra como una fortaleza mediana con alto impacto para los empleados de esta. En otra instancia la retención de recurso humano se encuentra como una fortaleza alta de impacto mediano debido que es una compañía que proporciona estabilidad a los colaboradores. Desde otro punto de vista interno se analizó la capacidad de mercado con respecto a los factores designados en el siguiente cuadro:

Cuadro 14. Matriz PCI factores de mercadeo

MATRIZ PCI										
FACTORES	TIPO	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
		3	2	1	3	2	1	3	2	1
Calidad y exclusividad del servicio	Mercado				x			x		
Participación en el mercado	Mercado				x			x		
Uso o ciclo de vida del servicio	Mercado		x							x
Portafolio de servicios	Mercado				x			x		

Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)

El factor de calidad y exclusividad del servicio es una fortaleza ya que cuenta con protocolos altos de calidad para la prestación de un servicio funerario y tiene la funeraria más exclusiva de la ciudad de Cali. Por otra parte, la empresa cuenta con una participación bastante alta en el mercado ya que su experiencia y estructura organizacional y técnica le permiten abarcar gran parte del mercado, por esta razón es una fortaleza de impacto alto.

El uso o ciclo de vida del servicio se determina como una debilidad mediana de bajo impacto ya que el tiempo para la reutilización de un lote al hacerse una inhumación es bastante largo ya que el cuerpo de un fallecido tiene que estar en un proceso de descomposición por 4 años normalmente, a pesar de ello Camposanto posee un modelo de negocio en el cual puede seguir prestando servicios sin importar esta restricción. Su portafolio de servicios es robusto para de esta manera establecerse como una fortaleza con impacto alto.

Desde otro panorama se establecen los siguientes factores para un análisis de capacidad financiera. Véase en el siguiente cuadro.

Cuadro 15. Matriz PCI factores financieros

MATRIZ PCI											
FACTORES	TIPO	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
		3	2	1	3	2	1	3	2	1	
Facilidad para salir del mercado	Financiera	x							x		
Capacidad de competir con precios	Financiera				x					x	

Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)

Una debilidad alta de Camposanto se encuentra al examinar la capacidad de salir del mercado puesto que su servicio contempla cuatro o más años para terminar un

proceso con un cliente ya que los servicios que prestan no son totalmente intangibles, además alberca personas fallecidas en sus propiedades y al momento de una disolución de la organización generara amenazas bastantes riesgosas gastos y demandas altos para la compañía. De acuerdo al musculo financiero empresa se encuentra en una alta capacidad de competir con precios bajos, sin embargo, renunciarían a la calidad e imagen corporativa.

Algunos de los factures tecnológicos que se tomaron en cuenta son los relacionados a continuación en el cuadro.

Cuadro 16. Matriz PCI factores tecnológicos

MATRIZ PCI										
FACTORES	TIPO	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
		3	2	1	3	2	1	3	2	1
Capacidad de innovación	Tecnológica	x							x	
Nivel tecnológico general	Tecnológica			x					x	
Efectividad en el manejo de las tecnologías	Tecnológica						x		x	

Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)

La capacidad de innovación de la empresa frente a la tecnología es una debilidad alta con impacto medio debido que su sector económico no requiere de grandes innovaciones para su funcionamiento, sin embargo, requiere de sistemas de software el cual ayude a complementar su ERP. Seguidamente el nivel tecnológico general de la empresa como factor es una debilidad baja con impactos medios ya que como se mencionó anteriormente esta no tiene de necesidad de implementar nuevas tecnologías en su actividad económica, pero si de fortalecer y/o optimizar

con las que ya cuenta, teniendo en cuenta que si se mejora la tecnología de la empresa aumentara la eficiencia en algunos procesos que impactaran positivamente el funcionamiento de la empresa. Posteriormente la efectividad en el manejo de las tecnologías es una fortaleza de impacto medio debido que su personal requiere de capacitaciones en el manejo de software especialmente en la parte comercial ya que en sus otras áreas el uso de las herramientas como SAP se encuentra bien utilizadas.

Al examinar la matriz PCI desde un punto de vista de talento humano se evidenciaron los siguientes factores relacionados en el siguiente cuadro.

Cuadro 17. Matriz PCI factores Talento humano

MATRIZ PCI										
FACTORES	TIPO	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
		3	2	1	3	2	1	3	2	1
Calidad de información suministrada	Talento humano	x						x		
Polifuncionalidad	Talento humano				x			x		
Absentismo	Talento humano			x						x
Procesamiento de datos	Talento humano	x						x		

Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)

La calidad de la información suministrada se encuentra como una debilidad con impacto alto ya que en el área donde se tiene más tráfico de información de los clientes es comercial puesto que los asesores son los encargados de recopilar los datos, sin embargo, se observa que tienen problemas con la calidad de sus ellos ya

que no se tiene un estándar para el diligenciamiento de contratos. De otra forma la polifuncionalidad de los empleados es alta con impacto alto ya que estos suplen y dan respuesta a los procedimientos efectivamente cuando se ve ausencia de otro empleado.

Como es normal se presenta absentismo en la compañía, aunque esto no presenta gran dificultad para ella debido que la polifuncionalidad de los colaboradores es bastante alta, a pesar de esto se toma como debilidad con impacto ya que esto no debería suceder. Por último, el procesamiento de los datos se determinó como una debilidad con impacto alto ya que a no tener una calidad alta en los datos suministrados permite que se generen errores en el sistema al procesar los datos y digitalizarlos. Se realiza una ponderación total de las debilidades con su promedio para cada una de las perspectivas relacionadas a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro 18. Matriz PCI factores talento humano

MATRIZ PCI		
CAPACIDAD INSTITUCIONAL	DEBILIDADES	FORTALEZAS
DIRECTIVA	-1	23
DE MERCADEO	-2	27
FINANCIERA	-9	6
TECNOLOGÍA	-7	2
TALENTO HUMANO	-11	9
TOTAL	-30	67
PROMEDIO	-5,0	13,4

Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)

Se identifica que Camposanto tiene grandes debilidades en la parte de talento humano, debido que no está capacitado para diligenciar o llenar formatos de forma correcta. Seguidamente se identifican debilidades financieras ya que no puede salir del mercado fácilmente pues esto conllevaría un gran riesgo por demandas de alto gasto a favor de los clientes como personas naturales o jurídicas. Por la parte el factor tecnológico proporciona más debilidades que fortalezas queriendo decir que tiene posibilidades para mejorar y fortalecer su estructura en software y dispositivos que ayuden a los trabajadores mejorar y optimizar tiempos. Se realizó una gráfica de la matriz PCI a partir de la valoración cuantitativa de la misma permitiendo identificar la zona en la que se encuentra la empresa como lo son:

Zona 1 extrema debilidad competitiva.

Zona 2 debilidad competitiva.

Zona 3 generación de competencias.

Zona 4 desgaste de competencias.

Zona 5 desarrollo de especializaciones iniciales.

Zona 6 desviación de los objetivos de competitividad.

Zona 7 aseguramiento de la competitividad.

Zona 8 expansión de logros.

Zona 9 liderazgo competitivo.

2.5 MATRIZ DOFA

El diagnóstico se aplicó por medio de la matriz DOFA, debido a que es una herramienta muy útil para de identificar las diferentes debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, comparándolas y entre las mismas entre sí para analizar, identificar y realizar las diferentes posibilidades frente a las estrategias que ayuden a mejorar la calidad en la información en el proceso de diligenciamiento de contratos de la empresa y a nivel general.

Se realizó el estudio por fases, llevando a cabo como primera instancia el diagnóstico situacional actual de la empresa frente a la información de mala calidad que se recolecta diariamente en la compañía.

Posteriormente, en segunda fase, se realizó el diseño del instrumento que se aplicó a los empleados, encargados de diligenciar y digitar los datos. Puesto que son ellos los que se encuentran directamente relacionados con la calidad de información recolectada en dicho proceso. Por último y como tercera fase, se efectuó el análisis de los resultados frente al instrumento aplicado para posteriormente proponer una propuesta de mejora en la calidad de información en el proceso de diligenciamiento de contratos en la empresa Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali.

Cuadro 19. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ DOFA	1) Cuenta con uno de los mejores programas de bases de datos (SAP).	1) No cuenta con buenas prácticas de diligenciamiento de contratos.
	2) Posee un buen músculo financiero.	2) Tiene pocas herramientas para recolectar información.

	3) Es una empresa líder en el sector funerario en Cali.	3) Posee datos incorrectos en el sistema.
	4) Tiene una buena estructura organizacional y burocrática.	4) Los formatos están saturados de información.
	5) Tiene un personal comercial con buenas habilidades y talentos en ventas.	5) Cuenta con personal poco capacitado para el diligenciamiento de contratos.
	6) Conocimiento de la empresa frente al mercado.	6) Dualidad en la información con clientes que no se encuentran en la ciudad.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1) Nuevas tecnologías para recolección de datos.	O1F2: Invertir en nuevas herramientas de recolección de datos como lo son: páginas web, dispositivos, programas o aplicaciones compatibles con SAP. O3F1F4: Diseñar una plataforma a través de la cual los clientes empresariales visualicen la información de sus empleados y soliciten modificaciones en el plan disminuyendo así el volumen de formatos físicos.	D1: Estandarizar la forma de escritura en las letras y números para mejorar la calidad de información siendo estos más entendibles al momento de cargar datos al sistema reduciendo errores en ella. D1: Estandarizar por pasos el proceso de diligenciamiento para no generar confusión con los formatos que necesitan de mucha información.
2) Clientes cada vez más familiarizados con la tecnología.		O3D5: Diseñar un programa de capacitación al personal encargado de diligenciar contratos por medio de alianzas estratégicas.
3) Alianzas empresariales que puedan aportar a la compañía.		O1O2D2D3: Implementar dispositivos electrónicos para recolectar datos, reduciendo errores en la calidad de información cargada al sistema.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1) El cliente cuenta con poco tiempo para realizar la vinculación a Camposanto.	A1A2F1: Mejorar el proceso de recolección de datos por medio del envío del contrato digital al cliente y que este mismo lo diligencie.	A1A2D2: Disponer de una página web que permita virtualmente hacer el proceso de afiliación de los clientes a distancia y así mejorar la calidad de información en el diligenciamiento de contrato, permitiendo también optimizar la respuesta al cliente externo.
2) Amenaza ambiental o biológica que no permita desarrollar una recolección de datos en condiciones normales.		

Fuente: Elaboración propia

2.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Según Muñoz (2019) los proyectos de gestión organizacional siempre están acompañados por los resultados del análisis POAM Y PCI, para luego después de esto comenzar a perfilar las debilidades fortalezas y amenazas de una empresa. Cabe resaltar que para hacer el análisis de vulnerabilidad es necesario pensar en las fortalezas como si fuesen amenazas ya que con esto se consigue entender la vulnerabilidad de la organización destacando que las fortalezas son los puntales de éxito.

De acuerdo con Muñoz (2019) menciona una técnica de siete pasos para realizar el análisis de vulnerabilidad el cual son los siguientes:

- Identificación de puntales de éxito.
- Visualizar los puntales en situación adversa.
- Visualizar las consecuencias que produce.
- Valorar el posible impacto que produciría la adversidad en la organización.
- Contemplar las posibilidades de aparición de amenazas.
- Estimar la capacidad de respuesta o reacción que tiene la empresa frente a la eventualidad identificada.
- Elaborar el diagrama de vulnerabilidad.

Conforme a lo mencionado anteriormente, se elaboró la siguiente matriz de vulnerabilidad donde posteriormente se identificaron las eventualidades relacionadas, véase en la siguiente Cuadro 20.

Cuadro 20. Matriz de vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD							
Principales eventualidades previstas a partir de los puntales adversa	Identificador	Nivel de impacto	Probabilidad de ocurrencia	Severidad	Capacidad de respuesta	Grado de vulnerabilidad	Efecto

Disturbios por marchas o celebraciones de futbol	A	Alto	Frecuente	5	Totalmente preparados	3	1,0
Competencia desleal	B	Medio	Probable	2	Altamente preparados	3	0,6
Errores generados en la calidad de información	C	Alto	Muy probable	4	Totalmente preparados	3	0,7
Ataque de hacker	D	Catastrófico	Muy remota	1	Medianamente preparados	4	0,6
Exceso de carga laboral	E	Medio	Probable	2	Mínimamente preparados	4	1,2

Fuente: Elaboración propia basada en (Muñoz, 2019)

Los disturbios por marchas o celebraciones tienen un impacto alto sobre la empresa ya que este tipo de eventos puede causar diferentes daños a las instalaciones a la empresa con grandes costos además que los clientes por dejan de visitar aquella zona por algunos días a causa de los disturbios, a pesar de esto, la empresa posee un gran musculo financiero y otras sedes para seguir con el funcionamiento normal sus actividades económicas por lo tanto está totalmente preparado para este tipo de situaciones que se presentan frecuentemente.

Otra de las principales eventualidades previstas a partir de los puntales es la competencia desleal por parte de los competidores teniendo un impacto medio en las operaciones y alianzas de la empresa siendo estas probables que ocurran, aunque la empresa esta total mente preparada para dicho escenario debido que cuenta con un portafolio y una lista de precios robusta que les permite competir en cualquier condición.

El servicio se ve afectado por los errores generados en la calidad de información debido que al recopilar los datos de los clientes se identifican algunos fallos en los formatos de afiliación, lo que impide una base de datos sana y al tener información no verídica se presentan inconvenientes en la prestación y respuesta a un servicio de un fallecido o a procedimientos internos por lo que su impacto es alto y muy

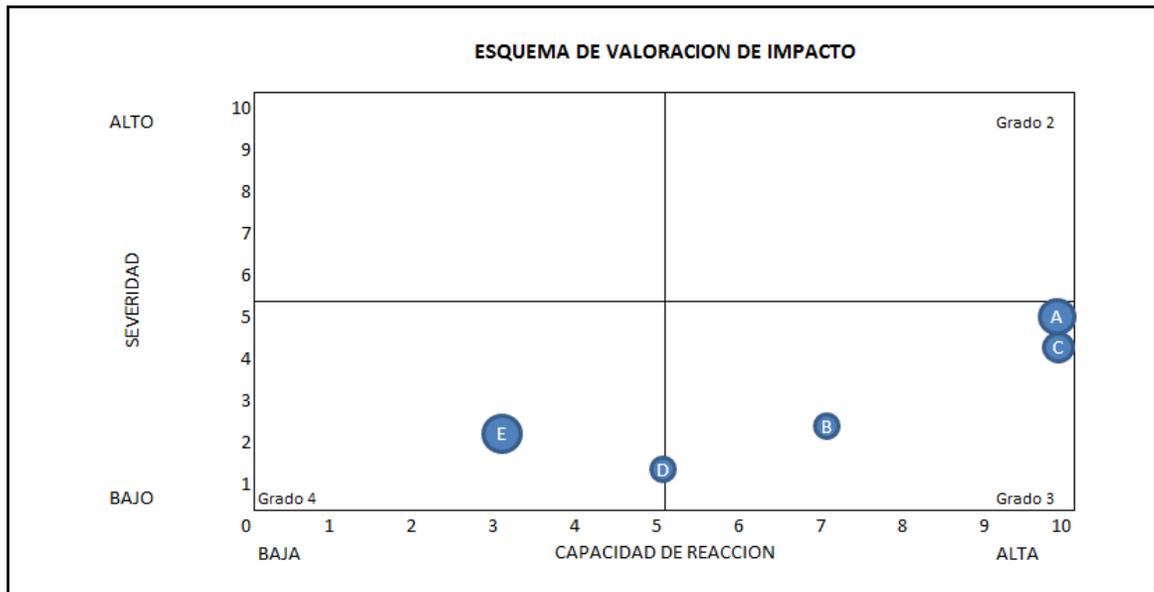
probable, aunque la compañía está totalmente preparada para aquellas situaciones debido que la corrección de estos datos en el sistema son corregidos inmediatamente.

Los ataques frente a hacker o virus son catastróficos para todas las empresas puesto que este tipo de agresiones afectan directamente el activo más importante, los cuales son las bases de datos. A pesar de que la organización recupere el control de sus sistemas en su gran mayoría siempre perderá datos fundamentales para seguir con algunas funciones operaciones y demás, causando costos altos debido a su responsabilidad con los clientes para prestar un servicio a titulares que fueron eliminados gracias al asalto de los datos. De esta forma se determina también que los ataques a los sistemas de información de la empresa son de muy remota probabilidad a que ocurran, por ello la empresa se encuentra preparada medianamente ante estos casos.

La empresa cuenta con un talento capaz, poli-funcional y con disposición de ayudar, pero aumentando la carga laboral, esto causa errores no intencionales por descuidos en procesos. Por ello se analizó que esto tiene un impacto medio y es probable que suceda, a pesar de esto la organización esta mínimamente preparada.

De acuerdo con el cuadro anterior se representaron las principales eventualidades en la siguiente grafica.

Gráfico 3. Esquema de valoración de impacto

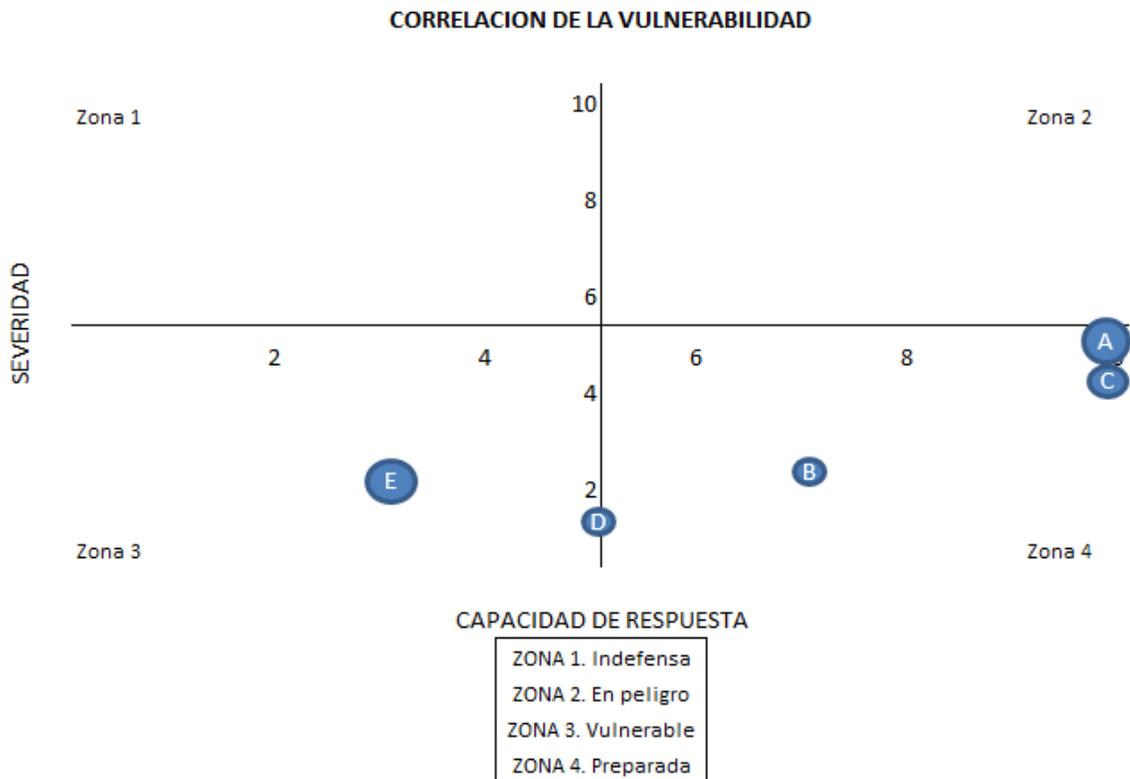


Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)

Según Muñoz (2019) los puntos ubicados en el grado 3 son aquellos que se puede pensar que están bajo control y la empresa está preparada para actuar ante aquellas eventualidades, como lo son de tipo A, B y C. en otro sentido los punto D y E se encuentran en el cuadrante de grado 4 el cual se evidencian riesgos de impacto no tan fuerte pero sumadas pueden representar alta vulnerabilidad por lo cual se deben generar planes para contrarrestar los riesgos analizados.

Por otra parte, se representó las eventualidades haciendo correlación de la vulnerabilidad, véase en el siguiente gráfico.

Gráfico 4. Correlación de vulnerabilidad



Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)

Los elementos en la zona 4 significan que la empresa está preparada para el caso de las eventualidades A, B y C. vulnerables para las situaciones D y E. Conforme a Muñoz (2019) entre el 30% y el 59,9% el nivel de vulnerabilidad es medio, acorde a esto se identifica que la empresa tiene un porcentaje de vulnerabilidad del 40%.

Plan de mejoramiento para las vulnerabilidades identificadas. De acuerdo con las vulnerabilidades identificadas anteriormente de ser elaborado un plan de mejora para las posibles exposiciones que tiene la empresa frente a las fortalezas pensadas como amenazas. Véase en el siguiente cuadro.

Cuadro 21. Plan de mejora para las vulnerabilidades identificadas

Título del plan	Plan de mejora para las vulnerabilidades identificadas.					
Objetivo general	Minimizar el impacto que generan las vulnerabilidades identidades en la matriz de vulnerabilidad desarrollada.					
Aspecto a mejorar	Plan de acción	Alcance	Área directa de ejecución	Áreas de impacto	Responsable general	Recursos involucrados

Fuente: Elaboración propia.

Según el anterior cuadro los aspectos a mejorar son los disturbios por marchas o celebraciones de futbol, competencia desleal, errores generados en la calidad de información, ataque de hackers y exceso de carga laboral.

El plan de acción correspondiente a los disturbios es identificar las posibles eventos y marchas que afecten las actividades de la compañía puesto que determinando las fechas para cada evento la empresa tendría más tiempo para la preparación y estrategia que se llevaría a cabo para contrarrestar dicha situación para que la empresa no sea vulnerable frente a este aspecto teniendo un alcance solo para la sede principal de San Fernando y su planeamiento sería ejecutado por el área de recursos humanos con sus responsables generales los cuales son el jefe de recursos humanos en compañía de los directivos de área para determinar los horarios de salida y recuperación de las mismas, este plan tendría un impacto en toda la empresa debido que al afecta la sede principal y por ende otras sedes se podrán ver afectadas en sus procedimientos.

De igual forma, para hacer frente a la competencia desleal se sugiere realizar un plan de marketing que permita fortalecer la imagen corporativa de la empresa y así fidelizar los clientes, su alcance sería solo de marketing y el área encargada

mercadeo siendo su responsable y recurso principal el jefe dicho departamento. El impacto de identifica para toda la empresa puesto que al tener éxito y fortalecer la imagen corporativa la empresa incrementaría las ventas.

Para los errores generados en la calidad de información se propone realizar un plan de capacitación para el mejoramiento del diligenciamiento de contratos donde su alcance será solo para la fuerza de ventas y analistas comerciales debido a que estos son los que tienen que procesar la información de los clientes obteniendo así el flujo de información más grande y crucial de toda la compañía, por lo tanto se plantea realizar capacitaciones para los asesores de ventas debido que estos cometen errores al diligenciar y recolectar información en los contratos, por lo tanto el área de ejecución es Comercial en compañía del departamento de Centro de Apoyo Comercial e impactando así a toda la empresa ya que al tener datos en el sistema que no cien por ciento verídicos otras áreas podrían verse afectadas y causar re-procesos. Los responsables para la ejecución y como recursos principales del plan son el jefe de C.A.C y el asistente de procesos, además como recursos involucrados están los siguientes: el conferencista experto en estandarización de datos, refrigerios e insumos.

El plan de acción en caso de ataque de hacker es una exploración e investigación de herramientas que permitan proteger los sistemas de información de la empresa. Para esto se determina que su alcance solo será en software, el área encargada para este proceso es el departamento de sistemas a cargo de su jefe correspondiente y con ayuda del asistente de sistemas. La exploración tendrá impacto en toda la empresa ya que con esta se tendrán nuevas posibilidades de seguridad para los sistemas informativos de la corporación.

De otra forma la para disminuir el exceso de carga laboral se propone un plan de distribución de cargas o funciones de los empleados y su alcance es para la fuerza administrativa, el área encargada de gestionar dicho plan sería recursos humanos con su jefe inmediato en compañía de los otros jefes de departamentos.

Riesgos de ejecución del plan de mejora. Para la identificación de riesgos de ejecución del plan de mejora se toma como base la principal causa de estudio del trabajo el cual es los errores generados por la calidad de información en el diligenciamiento de contratos, por ello se establecen los siguientes riesgos.

Una capacitación inadecuada puede generar efectos más graves que los que se pretendía mejorar.

El tiempo asignado a las capacitaciones impide el desarrollo de ventas por parte de la fuerza comercial en el tiempo específico de realización de la capacitación.

Que no se logre programar para las capacitaciones la totalidad de la fuerza comercial por su agenda.

Difícil adaptación al cambio por parte de la fuerza de ventas.

El tiempo y recursos pronosticados para realizar las capacitaciones se incrementan.

Cronograma de plan de mejora para las vulnerabilidades identificadas. Luego de plantear el plan de mejoramiento con el fin de minimizar los aspectos vulnerables de la empresa, se realizó un cronograma de actividades con la finalidad de definir el alcance de cada acción de mejora, los responsables generales de ejecutarlas y la duración o el tiempo con el que se deberá contar para realizar la mejora propuesta, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 22. Formato cronograma del plan de mejora para las vulnerabilidades identificadas

CRONOGRAMA DEL PLAN DE MEJORA PARA LAS VULNERABILIDADES IDENTIFICADAS					
Aspecto a mejorar	Plan de acción	Actividades	Alcance	Responsable general	Duración

Disturbios por marchas o celebraciones de futbol.	Identificación de posibles eventos deportivos y marchas que afecten las actividades de la compañía.	-Investigar fechas de eventos deportivos y marchas. -Establecer horarios de atención para la sede administrativa.	Sede principal (San Fernando).	Jefe de recursos humanos en compañía de los jefes de área.	4 horas.
Competencia desleal.	Plan de marketing para impulsar el reconocimiento de la marca y lograr contrarrestar los efectos que genera la competencia desleal.	-Identificar falencias de la imagen corporativa. -Realizar una lluvia de ideas para fortalecer la imagen de la empresa. -Determinar que medios se utilizaran para impulsar la marca.	Marketing	Jefe de mercadeo.	40 horas.
Errores generados en la calidad de información.	Plan de capacitación para mejorar el proceso de diligenciamiento de contratos.	Realizar capacitaciones a la fuerza comercial en uso de formatos y caligrafía.	Fuerza de ventas y analistas comerciales.	Jefe de departamento de centro de apoyo comercial y asistente de procesos.	12 horas.
Aspecto a mejorar	Plan de acción	Actividades	Alcance	Responsable general	Duración
Ataque de hacker.	Exploración de herramientas para proteger los sistemas de información.	-Investigar posibles softwares de protección de datos. -Desarrollar un complemento de seguridad para los sistemas de información.	Software (SAP).	Jefe de sistemas.	40 horas.
Exceso de carga laboral.		- Identificar las funciones del trabajador.	Fuerza administrativa.	Jefe de recursos humanos en	4 horas.

		-Analizar que funciones son delegables y cuáles no.		compañía de los jefes de área.	
	Distribuir cargas o funciones de los empleados.	-Determinar que colaborador tiene procesos cortos y con tiempos muertos.			
		-Delegar procesamientos.			

Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019).

Las actividades planteadas para el primer aspecto a mejorar relacionado con disturbios por marchas o celebraciones de futbol fueron realizar una investigación detallada de los eventos deportivos y marchas programadas para el próximo mes con el fin de reprogramar, junto a los directores de cada área, el horario laboral durante la ocurrencia de estos eventos. Se hace necesario la toma de decisiones con los directivos de cada área puesto que estos deberán reprogramar sus actividades con respecto a las modificaciones del horario. Esta actividad debe durar alrededor de cuatro horas y es indispensable que se realice a finales del mes.

Para mejorar el aspecto de competencia desleal se proponen las siguientes actividades:

- Identificar falencias de la imagen corporativa.
- Realizar una lluvia de ideas para fortalecer la imagen de la empresa.
- Determinar que medios se utilizaran para impulsar la marca.
- Estas actividades deben ser dirigidas por el director de mercadeo y tienen una duración aproximada de cuarenta horas.

En el caso de ataque de Hacker o afectaciones con virus informáticos a las plataformas y sistemas de información de la empresa se plantean algunas actividades como investigar posibles softwares para la protección de los datos y

desarrollar un complemento de seguridad para los sistemas de información existentes en la organización.

Para mejorar el exceso carga laboral se proponen las siguientes actividades:

- Identificar las funciones del trabajador.
- Analizar que funciones son delegables y cuáles no.
- Determinar que colaborador tiene procesos cortos y con tiempos muertos.
- Delegar procedimientos.

El último aspecto a tratar y para el caso del desarrollo de este trabajo el más importante, es el relacionado con los errores generados en la calidad de información. Para este se determinó que se deben realizar capacitaciones a la fuerza comercial con el fin de socializar el uso y la funcionalidad de cada uno de los formatos de afiliación a los diferentes servicios de la empresa, al mismo tiempo, brindarles herramientas para mejorar el proceso de diligenciamiento y digitación de la información con el fin de mejorar la calidad de la información de los clientes.

2.7 ENCUESTA

Con el objetivo de identificar el volumen de contratos que se reprocesan cada mes y los errores más comunes que se presentan, se realizó una encuesta de X preguntas dirigida a los asesores de la empresa Camposanto Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali los cuales son los responsables directos del diligenciamiento de los diferentes formatos que la empresa ha creado para vincular al cliente con sus servicios. Además, en esta encuesta participaron los analistas del área de Centro de Apoyo Comercial, los cuales se encargan de recibir los contratos y procesar la información de estos en el sistema.

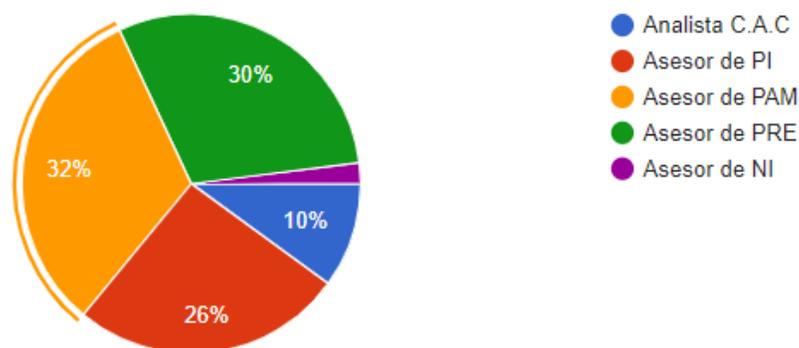
Antes de analizar los resultados es importante tener en cuenta que el total de los encuestados fueron 50 trabajadores entre asesores y analistas de la empresa Camposanto Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali, se debe recalcar que el

100% de los asesores comerciales de las líneas PAM, PRE y PI equivalentes a 44 trabajadores participaron en la encuesta y que la única línea en la que la totalidad de asesores no participo fue en la de NI, la cual tiene un total de 5 trabajadores de los cuales tan solo uno respondió esta encuesta. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta.

- **¿Cuál es el nombre de su cargo?**

Con esta pregunta se pretendía identificar la proporción en la cual los asesores o analistas participarían en la encuesta, al haber encuestado el 100% de la fuerza de ventas de la línea PAM, PRE y PI se observa que esta está distribuida de la siguiente manera, el 32% de los asesores son de la línea empresarial PAM, el 30% de la línea de pre necesidad PRE, el 26% de la línea de previsión individual PI y tan solo el 2% de estos asesores son de la línea de NI equivalente a tan solo un trabajador de esa línea que respondió la encuesta. El porcentaje restante de la encuesta lo llenaron los analistas de C.A.C los cuales representan el 10% del total de los encuestados.

Imagen 9. Pregunta #1 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

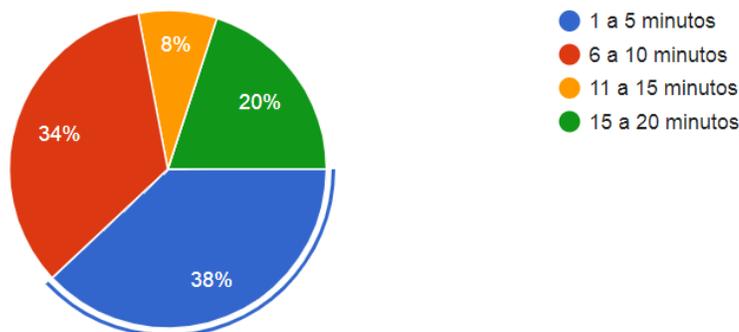
De acuerdo con la información anterior se puede identificar que la línea con más tráfico de afiliaciones es la línea de PAM no solo por los asesores que se encuentran asignados para esta línea sino que también por la cantidad de

empresas y que manejan. La otra línea que contiene más cantidad de asesores es la línea pre-necesidad, debido que esta es una de las fuentes de ingresos más grande que tiene la compañía seguida de la línea de NI aunque esta solo tiene 5 asesores, por esta razón la línea de PRE una de las que la empresa invierte más.

- **¿En promedio con cuanto tiempo cuenta para diligenciar (o digitar para el caso C.A.C) un (1) contrato, afiliación o formato?**

Como se muestra en la gráfica anterior el 38% de los asesores cuentan tan solo con entre uno y cinco minutos, del mismo modo el 36% de los encuestados cuentan en promedio con entre seis y diez minutos para procesar un contrato y el veintiocho por ciento restantes cuentan en promedio entre once a veinte minutos.

Imagen 10. Pregunta # 2 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo observado y descrito anteriormente, se determina que los asesores cuentan de 1 a 5 minutos siendo esto muy poco tiempo para desarrollar una afiliación con buena calidad, esto se logra ver con más frecuencia en la línea de PAM ya que al realizar campañas empresariales cuentan con muy poco tiempo para atender al cliente que se encuentra laborando en dicho momento, recalcando también que al hacerse una campaña de afiliación en una empresa por lo regular el asesor tiene maneja un alto estrés ya que son muchas personas que se deben atender o asesorar.

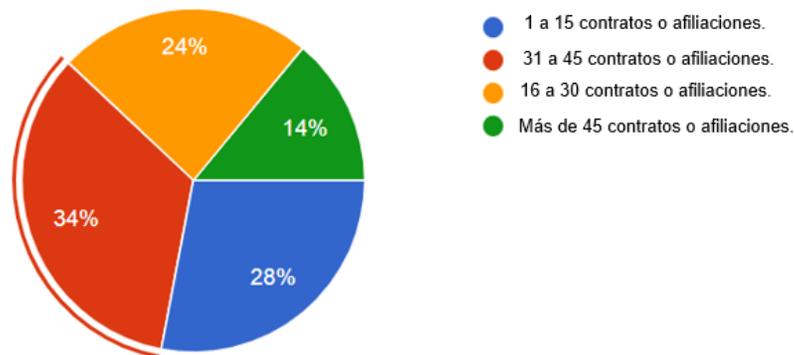
Seguidamente se encuentra que los asesores que por lo general tienen de 6 a 10 minutos son de pre-necesidad y previsión individual ya que estos tienen turnos en las dependencias u oficinas de los Camposantos atendiendo un cliente tras otro y manejando un estrés menor comparado al de un asesor de PAM, sin embargo, esto no quiere decir que el tiempo sea el óptimo para realizar un contrato en óptimas condiciones.

Por último, se identifica que los asesores de PI y PRE que no están de turno en las dependencias tienen citas con los clientes, permitiendo así un tiempo más largo y un ambiente más calmado para diligenciar los formatos.

- **¿Cuántos contratos o afiliaciones procesa en un mes?**

Como resultado se obtuvo que el 34 por ciento de los encuestados procesan entre treinta y uno y cuarenta y cinco afiliaciones en el mes, el siguiente dato representativo fue el veintiocho por ciento de los asesores procesan entre uno a cinco afiliaciones.

Imagen 11. Pregunta #3 de la encuesta



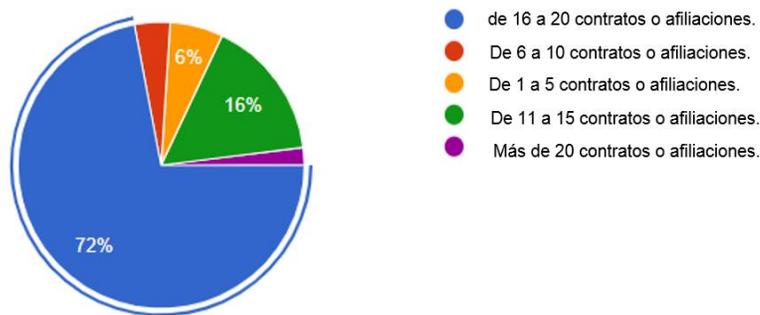
Fuente: Elaboración propia

Es lógico que en el resultado se presente el contraste entre la cantidad de afiliaciones que se procesan en el mes. El 32% de los encuestados son asesores de la línea empresarial, los cuales manejan un volumen de afiliaciones mensual mayor a 30, del mismo modo el 59% de los asesores restantes de las líneas de

pre necesidad, previsión individual y necesidad inmediata manejan menos de treinta contratos al mes.

- **¿Cuántos contratos o afiliaciones ha o le han devuelto por error de diligenciamiento en un mes?**

Imagen 12. Pregunta #4 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

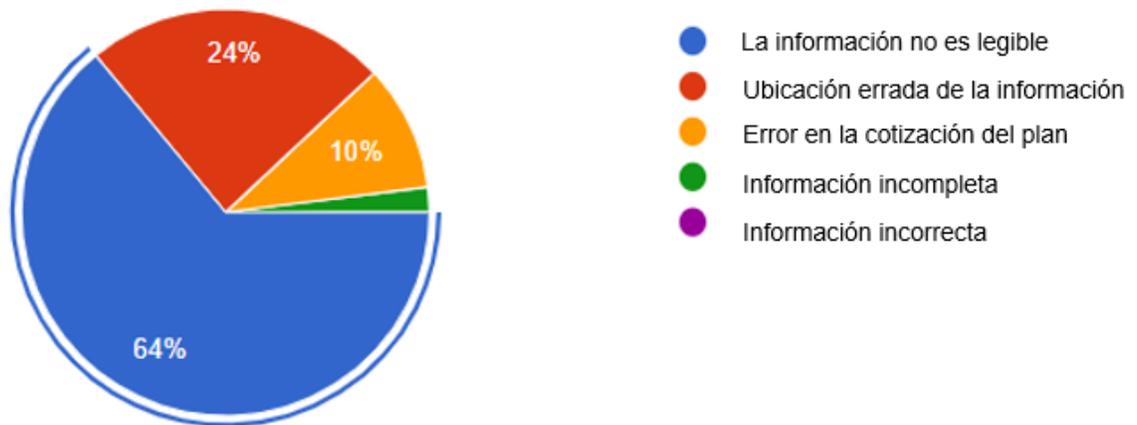
Según la gráfica anterior durante el mes la cantidad de contratos o afiliaciones que son devueltos a cada asesor oscila entre dieciséis y veinte. Del mismo modo el dieciséis por ciento de los asesores sugieren que esta cantidad se encuentra de once a quince afiliaciones mensuales. El doce por ciento restantes de los encuestados sugiere que en promedio se devuelven a cada asesor menos de diez contratos o afiliaciones al mes.

Al analizar estos resultados se hace evidente la necesidad de mejorar el proceso de diligenciamiento de contratos puesto que el 44% del volumen procesado, teniendo en cuenta que el volumen de contratos que más se presenta es 45 al mes y que es muy común devolver hasta 20 contratos, presenta errores por los cuales debe ser reprocesado tanto como por los analistas de C.A.C como por los asesores comerciales, lo cual abre puertas para que errores en la prestación del servicio al cliente se presenten.

- **¿Cuál es el principal motivo por el cual devuelve o le han devuelto afiliaciones o contratos?**

Los resultados que la encuesta arrojó fueron que el 64% error más común por el cual los contratos son devueltos es que la información no es legible. Este resultado confirma la necesidad de estandarizar la caligrafía utilizada para diligenciar los diferentes formatos manejados en la empresa por los asesores no solo para disminuir los reprocesos relacionados con este error sino también facilitar a los analistas del centro de apoyo comercial, la lectura, confirmación y digitación del contrato.

Imagen 13. Pregunta #5 de la encuesta



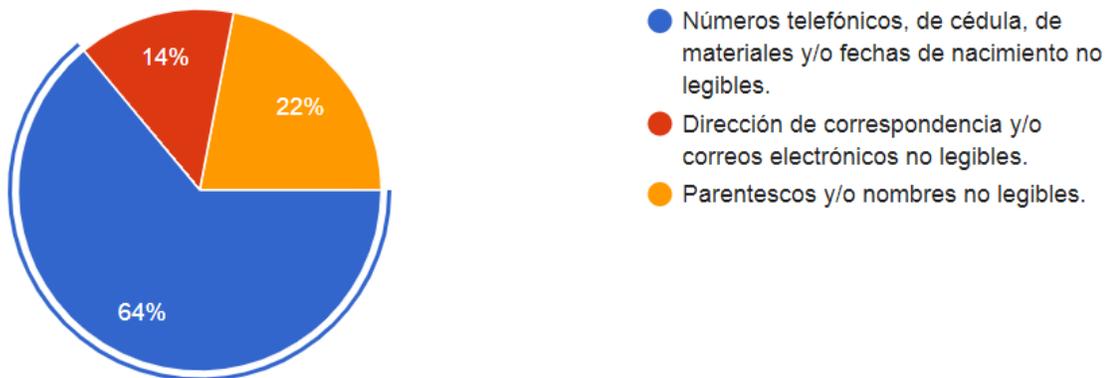
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica anterior el segundo error más común por el cual son devueltos los contratos es la ubicación errada de la información, con esto se identifica que los asesores desconocen los formatos que maneja la empresa e ignoran su funcionalidad lo que genera que no solo diligencien mal los campos en los formatos sino también generan reproceso al solicitar la reposición de formatos codificados por errores cometidos en su diligenciamiento.

- **Seleccione una de las variables más comunes por las que ha o le han devuelto contratos o afiliaciones en relación con su legibilidad.**

Como se muestra en la siguiente figura desde el punto de vista de la ilegibilidad de los contratos y afiliaciones, los errores que se presentan en mayor cantidad son en números telefónicos, de cédula, en fechas de nacimiento o peor aún en los materiales de los planes adquiridos por el cliente. Esta pregunta arrojó la necesidad de estandarizar la caligrafía no solo de las letras sino en mayor medida de los números los cuales son los principales caracteres en los que se están presentando de manera más frecuente los errores que generan reprocesos.

Imagen 14. Pregunta #6 de la encuesta



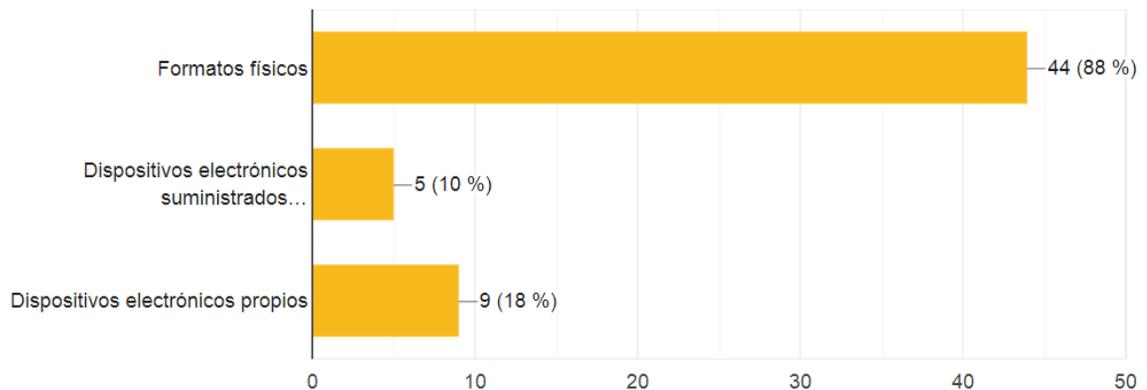
Fuente: Elaboración propia

Como de logra ver en la gráfica anterior, devoluciones más comunes son el en los campos de números debido que algunos de estos son muy similares como un 8 y un 3, un 9 y un 4, etc. Impidiendo que posteriormente se realice un proceso de postventa con el cliente o en su defecto cometiendo errores al asignarle un plan exequial incorrecto a un cliente causando reprocesos y en su defecto la no prestación del servicio. El mismo caso se presenta con los nombres de los beneficiarios o titulares.

- **¿Con que herramientas cuenta usted para recolectar o procesar la información de los clientes?**

Con la última pregunta de la encuesta se pretendía identificar las herramientas más comunes con las que cuentan los asesores o analistas a la hora de procesar la información del cliente, véase en la siguiente imagen:

Imagen 15. Pregunta 7 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la anterior imagen las herramientas que se utilizan en mayor medida a la hora de procesar la información del cliente son los formatos físicos suministrados por la empresa, ya sean contratos, afiliaciones, de servicio internacional o formatos para agregar beneficiarios. En mucha menor proporción los dispositivos electrónicos o tecnológicos, de esta forma se puede identificar que la Camposanto Metropolitano no tiene en cuenta este tipo de herramientas las cuales pueden ser de gran ayuda para los asesores.

Al realizar un análisis general de la encuesta se puede determinar que esta es una empresa que tiene un gran tráfico de información, con numerosos retrocesos debido a los errores o inconvenientes que presenta en el proceso de diligenciamiento y muy conservadora con herramientas tecnológicas que pueden ayudar a optimizar tiempos, disminuir errores, aumentar la calidad de la

información y reducir problemas de contacto postventa o con la prestación del servicio.

3 PLAN DE MEJORAMIENTO

Para desarrollar el plan de mejoramiento enfocado a incrementar la calidad de recolección de información en el área comercial de la empresa Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis se plantea como sugerencia el siguiente plan de mejora, que dentro de este se proponen dos objetivos estratégicos, dos objetivos tácticos y dos operacionales.

3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para alcanzar altos índices de calidad en la información de la empresa proponen los siguientes objetivos estratégicos que se lograrán con el cumplimiento de los objetivos tácticos y operacionales.

- Lograr grados de excelencia en la calidad de información en un periodo de 5 años.
- Promover la mejora continua en los diferentes procesos comerciales para generar una cultura organizacional.

Metas estratégicas.

- Promover la importancia de la información y la calidad de la misma en cada departamento de la organización.
- Construir una cultura organizacional que se identifique con la mejora continua.

Meta estratégica 1.

Cuadro 23. Meta estratégica 1

META ESTRATÉGICA 1: Promover la importancia de la información y la calidad de la misma en cada departamento de la organización.

ACTIVIDADES	INSUMOS	POBLACIÓN OBJETIVO	RESPONSABLES	INTENSIDAD EN HORAS / INTENSIDAD	COSTO
-Desarrollar campañas de sensibilización de la importancia de la información y la calidad de la misma.	-Formato de Asistencia V1			4 horas/ 3 veces por año	Se establece un costo
-Implementar talleres de evaluación acerca de la capacitación y su respectiva socialización de ideas y preguntas.	-Formato de costos de capacitación V1 -Videos y lecturas Instructivas. -Seminarios de profundización.	-Asesores de los planes (PI, PAM, PRE, NI) - Área comercial.	-Jefe centro de apoyo comercial (C.A.C). -Directores comerciales	3 veces por año	promedio de \$599.000 por actividad
Estructurar un plan de retroalimentación donde se identifiquen las novedades encontradas en los diferentes procesos.	-Formato de Retroalimentación V1.			-1 hora/ 3 veces por año.	Se establece un costo promedio de \$1000 por actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Actividades:

Desarrollar campañas de sensibilización de la importancia de la información y la calidad de la misma: Se plantea construir una ideología en la mente de los asesores basada en la importancia de la información, mediante material de apoyo (videos

instructivos y seminarios cortos de profundización), que permitan entender la vitalidad de la misma en la compañía y de esta forma mejorar su calidad. Se haría uso de un video instructivo y posteriormente la charla de retroalimentación.

Desarrollar talleres de evaluación acerca de la capacitación: Una vez se haya desarrollado el material de apoyo, ya sean las charlas o los videos, se realizará un taller/cuestionario, el cual contendrá de 1 a 3 preguntas del tema tratado con el fin de obtener los diferentes puntos de vista del público objetivo que en este caso son los asesores de los diferentes planes. Finalizado el taller de evaluación, el capacitador procederá con la socialización de las preguntas y sus respectivas respuestas, con el fin de identificar las falencias y puntos fuertes del equipo de ventas, buscando evidenciar las lecciones aprendidas en la misma y despejar las posibles dudas.

Estructurar un plan de retroalimentación donde se identifiquen las novedades encontradas en los diferentes procesos: Mediante esta actividad se planea realizar un proceso de retroalimentación en el cual los colaboradores con mayor número de novedades presentadas en su gestión plasman mediante un documento, los causales de los retrasos o retrocesos en sus funciones, con el fin de identificar posibles soluciones.

Insumos:

Formato de asistencia V1: En este formato se relacionará la información de la actividad a realizar, el capacitador quien la dicta, y los diferentes asesores que asistan a la misma con sus respectivos datos personales.

Imagen 16. Formato de asistencia V1

FUNERARIAS Y CAMPOSANTOS METROPOLITANO DE LA ARQUIDIOCESIS DE CALI					
FECHA				CODIGO FORMATO	FORMATO ASISTENCIA V1
CAPACITADOR/FACILITADOR				ACTIVIDAD	
LUGAR				DURACION (HORAS)	
	NOMBRES	APELLIDOS	NUMERO DE DOCUMENTO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Fuente: Elaboración propia.

Formato evaluación V1: Mediante este formato se realizarán las diferentes preguntas planteadas por el evaluador, que buscan conocer el estado de aprendizaje del tema tratado. Con este formato se realizará la socialización de ideas y preguntas ya que en él se deja por escrito la respuesta a la pregunta planteada.

Imagen 17. Formato evaluación V1

FUNERARIAS Y CAMPOSANTOS METROPOLITANO DE LA ARQUIDIOCESIS DE CALI			
FECHA		CODIGO FORMATO	FORMATO DE EVALUACION V1
CAPACITADOR/FACILITADOR		ACTIVIDAD	
NOMBRE EVALUADO			
NUMERO DE DOCUMENTO			
TELEFONO			
CORREO ELECTRONICO			
Pregunta 1.			
R//			
Pregunta 2.			
R//			
Pregunta 3.			
R//			

Fuente: Elaboración propia.

Formato de costos de capacitación V1: Mediante este documento se hará un coste de la actividad, en la cual se deberá relacionar los refrigerios, los costos de papelería de los diferentes formatos a usar en la actividad, entre otros gastos que puedan presentarse para llevar a cabo la actividad propuesta.

Imagen 18. Formato de costos de capacitación V1

FUNERARIAS Y CAMPOSANTOS METROPOLITANO DE LA ARQUIDIOCESIS DE CALI			
FECHA		CODIGO FORMATO	FORMATO COSTOS CAPACITACION V1
CAPACITADOR/FACILITADOR		ACTIVIDAD	
LUGAR		DURACION (HORAS)	
PRODUCTO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Fuente: Elaboración propia.

Videos y lecturas: Se utilizará material de apoyo audio visual que apalanque las ideas de la actividad a desarrollar, con el fin de brindar una explicación idónea del tema y atractiva.

Seminario de profundización: Se apoyará el material anteriormente analizado, mediante charlas catedrales de retroalimentación que permitan brindar un panorama más claro y literario para el equipo de ventas.

Población Objetivo:

La sensibilización de la importancia de la información tiene como principal objetivo poblacional los asesores de los diferentes planes (PI, PAM, PRE, NI)

Los cuales son los encargados de enviar y recibir información del centro de apoyo comercial (C.A.C) que es el área encargada del registro de los clientes.

Responsables:

Los responsables son los encargados del área comercial que principalmente son los directores comerciales y el jefe del centro de apoyo comercial que es donde se recibe y registra la información brindada en campo.

Intensidad en Horas/Intensidad mes:

Se plantean actividades de medio turno laboral, es decir, 4 horas, las cuales sirvan para trabajar con el material de apoyo, posteriormente realizar la respectiva evaluación, y finalmente, la socialización de ideas y preguntas. Se planea realizar la actividad 3 veces por año, igualmente para el plan de retroalimentación.

Cuadro 24. Costos de la meta 1

ÍTEM	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
FORMATO ASISTENCIA V1	100	5	500
FORMATO DE EVALUACIÓN V1	100	60	6000
FORMATO DE COSTOS DE CAPACITACIÓN V1	100	1	100
FORMATO DE RETROALIMENTACIÓN V1	100	10	1000
REFRIGERIO	5000	70	350000
MATERIAL DE APOYO (CHARLAS, VIDEOS, VARIOS)	242400	1	242400
TOTAL			600000

Fuente: Elaboración propia.

Meta estratégica 2.

Cuadro 25. Meta estratégica 2

META ESTRATÉGICA 2: Construir una cultura organizacional que se identifique con la mejora continua.					
ACTIVIDADES	INSUMOS	RESPONSABLES	TIEMPO EN HORAS	INTENSIDAD	COSTO
Implementar un plan de estudio basado en conceptos de calidad.	Formato de Asistencia V1	-Jefe centro de apoyo comercial (C.A.C). -Directores comerciales	2 hora.	Trimestral	Se establece un costo promedio de \$600.000 por actividad
	Formato de evaluación V1				

	Formato de costos de capacitación V1				
	Videos y lecturas instructivas				
	Seminarios de profundización				
Realizar campañas de actividades colectivas que promuevan la cultura organizacional	Formato de evaluación V1		1 hora.		
	Videos y lecturas instructivas				
Desarrollar una campaña de satisfacción del cliente interno que permita conocer fortalezas y debilidades al interior de la compañía	Formato de evaluación de satisfacción del cliente interno V1.		1 hora.		

Fuente: Elaboración propia.

Actividades

En esta campaña se propende generar una filosofía de calidad al interior de la compañía, mediante material de apoyo ya sean videos y lecturas instructivas, en alternancia con seminarios de profundización cortos que permitan un aprendizaje continuo en materia de calidad, buscando que este concepto se aplique en cada uno de los procesos y generando cambios en la forma de desarrollar procesos. Este tipo de actividades serian evaluativas.

Realizar actividades colectivas que promuevan la cultura organizacional: Se planea realizar diferentes actividades que involucren al grosor de la compañía, buscando una mayor inclusión del personal y una mejora de las relaciones al interior de la

compañía promoviendo así, la construcción de valores corporativos, mediante la utilización de lecturas prácticas y videos instructivos que, a su vez, llevaran una evaluación una vez analizado el material de apoyo.

Desarrollar una campaña de satisfacción del cliente interno que permita conocer fortalezas y debilidades al interior de la compañía: En esta actividad se pretende obtener una descripción de cómo se desempeña el puesto de trabajo, si existen posibles mejoras o fortalezcas para continuar con la práctica de las mismas y ajustar aquellos procesos donde quienes los realizan presenten una posibilidad de mejora.

Insumos

Formato de asistencia V1: En este formato se relacionará la información de la actividad a realizar, el capacitador quien la dicta, y los diferentes asesores que asistan a la misma con sus respectivos datos personales.

Formato evaluación V1: Mediante este formato se realizarán las diferentes preguntas planteadas por el evaluador, que buscan conocer el estado de aprendizaje del tema tratado. Con este formato se realizará la socialización de ideas y preguntas ya que en él se deja por escrito la respuesta a la pregunta planteada.

Formato de costos de capacitación V1: Mediante este documento se hará un coste de la actividad, en la cual se deberá relacionar los refrigerios, los costos de papelería de los diferentes formatos a usar en la actividad, entre otros gastos que puedan presentarse para llevar a cabo la actividad propuesta

Formato de evaluación de satisfacción del cliente interno: Con esta herramienta se busca conocer la percepción del colaborador respecto al proceso que desarrolla, donde se prioriza su opinión y se basa en la misma, que son quienes están en contacto con dicho proceso.

Imagen 19. Formato de evaluación de satisfacción del cliente interno

FUNERARIAS Y CAMPOSANTOS METROPOLITANO DE LA ARQUIDIOCESIS DE CALI			
FECHA		CODIGO FORMATO	FORMATO SATISFACCION CLIENTE INTERNO V1
CAPACITADOR/FACILITADOR			
AREA DE TRABAJO	CARGO / PROCESO	FORTALEZAS	POSIBILIDADES DE MEJORA

Fuente: Elaboración propia.

Videos y lecturas: Se utilizará material de apoyo audio visual que apalanque las ideas de la actividad a desarrollar, con el fin de brindar una explicación idónea del tema y atractiva.

Seminario de profundización: Se apoyará el material anteriormente analizado, mediante charlas catedrales de retroalimentación que permitan brindar un panorama más claro y literario para el equipo de ventas.

Responsables:

Los responsables son los encargados del área comercial que principalmente son los directores comerciales y el jefe del centro de apoyo comercial que es donde se recibe y registra la información brindada por el equipo que se encuentra en campo.

Tiempo en Horas /Intensidad por trimestre:

La primera actividad encargada del plan de estudio basado en la calidad se realizará de inicialmente y con una duración de 2 horas promedio. Por otro lado, las dos siguientes actividades respecto a la cultura organizacional y a la evaluación del cliente interno respectivamente, tendrán una durabilidad de 1 hora cada una y se llevarán a cabo trimestralmente.

Cuadro 26. Costos de la meta 2

ÍTEM	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
FORMATO ASISTENCIA V1	100	5	500
FORMATO DE EVALUACIÓN V1	100	120	12.000
FORMATO DE COSTOS DE CAPACITACIÓN V1	100	1	100
FORMATO DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO	100	60	6.000
REFRIGERIO	5.000	70	350.000
MATERIAL DE APOYO (SEMINARIOS, VIDEOS, VARIOS)	231.400	1	231.400
TOTAL			600.000

Fuente: Elaboración propia.

3.2 OBJETIVOS TÁCTICOS

Para garantizar que se cumplan los objetivos estratégicos sugeridos del plan de mejora, se proponen los siguientes objetivos.

Implementar una pestaña en la página web que permita incrementar la calidad en diligenciamiento de contratos.

Plantear una política de recolección de datos y/o diligenciamiento de formatos para establecer los lineamientos que direccionen el proceso.

Metas tácticas.

Para lograr los objetivos anteriormente plasmados se recomienda lo siguiente: Diseñar una interfaz de la página web de Camposanto para la recolección de información y trámite de la misma, garantizando mejorar la calidad de la información.

Parametrizar la gestión de recolección de información en el diligenciamiento de contratos y/o afiliaciones.

Meta táctica 1. De acuerdo con las metas propuestas se plantea realizar las siguientes actividades.

Cuadro 27. Meta táctica 1

META TÁCTICA 1: Diseñar una interfaz de la página web de Camposanto para la recolección de información y trámite de la misma, garantizando mejorar la calidad de la información.				
ACTIVIDADES	INSUMOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Elaborar un interfaz para la inscripción a Camposanto en la página web	Formatos de afiliación.	-Jefe de C.A.C y jefe de sistemas	5 días	\$55.556
Cotizar programador de páginas web y herramientas tecnológicas	Dispositivo móvil		5 días	\$55.556

Fuente: Elaboración propia.

La nueva ventana web pretende mejorar la calidad de la información, ya que con esta herramienta se logrará digitalizar con mayor efectividad los ingresos nuevos o actualizaciones de los clientes consiguiendo disminuir errores en posibles prestaciones del servicio exequial. Esto se hará por medio de una interfaz intuitiva y familiar para los asesores, que permita la carga y descarga de datos a los servidores de Camposanto tanto en presentación PDF para enviar el registro por correo al cliente inmediatamente se haya dado en la opción aceptar condiciones, como en formato Excel para los colaboradores o analistas de C.A.C que son los encargados de subir al sistema la información, resultando más fácil la carga de los datos con un simple copiar y pegar de Excel a SAP, ya que al reescribir la información de un formato físico a digital se producen incontables errores. Lo que permite la nueva aplicación virtual es omitir ese paso y colocar la información tal cual se encuentra cargada en los servidores.

Actividades:

Elaborar un interfaz para la inscripción a Camposanto en la página web: para garantizar una mejor calidad de la información es necesario crear una nueva herramienta virtual que apoye el proceso de recolección o actualización de datos por parte del asesor, por esto se propone implementar una nueva pestaña en la página web de Camposanto Metropolitano donde enuncie “Afíliate” y esta va a contener la interfaz que contendrá las siguientes características:

En la pestaña  se encontrará la opción  que será la nueva opción de la página web, esta se utilizará para ingresar nuevos clientes y actualizar la información de los mismos.

Los símbolos  se tomarán como campos obligatorios, los que no lo contengan serán opcionales.

En las imágenes de necesidad inmediata, previsión individual, previsión empresarial y pre-necesidad se usarán para seleccionar el tipo de contrato que se desea hacer.

El icono  hará referencia si el titular, titular secundario, beneficiario, beneficiario secundario o adicional desea tomar el servicio internacional.

El icono  se utilizaría para desplegar diferentes opciones dentro de los campos que lo posean.

Las opciones     serán obligatorias con una sola opción.

La imagen  se empleará para añadir los titulares secundarios que el cliente desee.

El icono  se usará para añadir más beneficiarios, beneficiarios secundarios o adicionales.

La alternativa  servirá para agregar fotos de mascotas, carnets de las mascotas para ingresarlas al plan u otros documentos como certificaciones de otras entidades o recibos de pago para comprobar la antigüedad del cliente con otra funeraria.

La sección de **Firma** desplegará un mini recuadro que permitirá al cliente firmar a través de cualquier dispositivo móvil que posea una pantalla táctil, ahí se aceptaran todas la clausulas y condiciones del contrato o afiliación.

El botón  dirigirá la información recolectada a los correos del cliente y de Camposanto.

Por lo anterior el interfaz se visualizará de la siguiente manera:

Imagen 20. Interfaz para la inscripción de la página Web

Datos del titular

Nombre *

Fecha de nacimiento *

Celular *

Seguro de vida

Empresa

Apellidos *

Dirección *

Correo electrónico *

Plan

Documento *

Teléfono *

Ciudad *

Datos de los beneficiarios

Nombre *

Segundo nombre

Apellido *

Segundo apellido

Documento *

Fecha de nacimiento *

Parentesco *

Ciudad *

Datos de los adicionales

Nombre *

Segundo nombre

Apellido *

Segundo apellido

Documento *

Fecha de nacimiento *

Parentesco *

Ciudad *

Plan *

Observaciones

Firma

Fuente: Elaboración propia

¿Cómo funcionara la nueva pestaña web? Para tener más detallado el funcionamiento de la ventana es necesario plantear un ejemplo previsión empresarial. Por lo tanto, al seleccionar dicha línea de negocio la web se adoptará con los campos necesarios para empezar a diligenciarlos. Como primera fase se podrá elegir el nombre de la empresa al cual pertenece el cliente o la persona que desea afiliarse al plan exequial, al establecer la empresa automáticamente la programación de la web completara internamente los siguientes datos: fecha de

diligenciamiento, fecha de vigencia, código y nombre del asesor, número de oferta (número que se le asigna a la vigencia del contrato), número de convenio, NIT, por último nombre y código del plan pactado en el contrato de la empresa, datos que se reflejarán posteriormente en un PDF y un Excel.

Como segunda fase el cliente al escoger un plan ya sea un plan metropolitano cerrado, abierto u otros, la web llenará internamente el código del plan, preparará automáticamente el máximo cupos, deshabilitará o habilitará las opciones de los parentescos del plan seleccionado por el comprador. Ejemplo si es un plan metropolitano cerrado la página solo dejará ingresar hijos, hermanos, padres o suegros y el conyugue, estos podrán ser sin límite de cupos para los hermanos e hijos. Por el contrario, para un plan metropolitano abierto la herramienta virtual dejará inscribir solo a ocho personas de cualquier parentesco. Teniendo en cuenta que la aplicación virtual calculará también la edad de cada beneficiario con la fecha de nacimiento, impidiendo el ingreso según los cupos o requerimientos de cada plan.

Por otra parte, al seleccionar un tipo de documento la aplicación establecerá internamente un número para cada uno. Ejemplo si es una cedula el número que se asignará será el 13, si es una tarjeta de identidad será el 12 etc. Similarmente, al ingresar titulares principales se establecerá una nomenclatura única para diferenciarlos el cual será (TP), para titulares secundarios (TS), para beneficiarios principales (BP), para beneficiarios secundarios (BS) y para los adicionales (AD). Todo esto se verá reflejado en el Excel que será subido temporalmente a los servidores para cargar la información a SAP.

Al terminar de llenar los campos, firmar y aceptar los términos y condiciones, la página web deberá estar programada de tal forma que envíe una presentación visual en PDF al correo de Camposanto, del afiliado y de la empresa del convenio, para que haya trazabilidad en las tres partes. Por último, se enviara temporalmente dicha información al servidor de camposanto en formato Excel como lo muestra la

siguiente imagen para que el analista de C.A.C cargue la información a SAP solo copiando y pegando las celdas.

Imagen 21. Formato Excel generado por la página Web

Oferta	Fecha vigencia	Tipo	Dto.	Dto.	1er. Nombre	2do. Nombre	1er. Apellido	2do. Apellido	F. Nto.	Parentesco	Tel.	Cel.	Dir.	Ciudad	Correo electronico	Codigo 1 (Plan)	Codigo 2 (seguro de vida)	S.I	%
3000044550	2010.01.01	TP	13	134234234	ANDRES		PEREZ	PINO	1991.02.03	OT	3004005	3180000006	CR 1 36 60	CALI	ANDRES@MAIL.COM	1001224	2000424		
3000044550	2010.01.01	BP	13	134234234-1	JHON	JAIR	PEREZ	PINO	1991.02.03	ES				CALI					
3000044550	2010.01.01	BP	13	134234234-2	CAMILO		LOPEZ	PEREZ	1991.02.03	TT				CALI					100
3000044550	2010.01.01	TS	13	134234234-3	JUAN	CAMILO	PEREZ	LOPEZ	1991.02.03	PR				CALI					I
3000044550	2010.01.01	BS	13	134234234-4	AILEM		FIGUEROA	CAMBINDO	1991.02.03	HR				CALI					
3000044550	2010.01.01	BS	13	134234234-5	JENNIFER	LORENA	FIGUEROA	LOPEZ	1991.02.03	HJ				CALI					I
3000044550	2010.01.01	AD	13	134234234-6	MARGOTH		FIGUEROA	FIGUEROA	1991.02.03	HJ				CALI		2000354			

Fuente: Elaboración propia.

Cotizar programador de páginas web y herramientas tecnológicas: para implementar la nueva herramienta virtual es necesario estimar valor del diseño web para luego comparar los costos de desarrollo mediante un tercero o por medio propio de camposanto.

Insumos

Se toma como base para para el desarrollo de la interfaz web el antiguo formulario físico ya que se pretende que la nueva venta sea intuitiva y reconocible para todos los asesores que diligencian los contratos físicos. De igual forma se propone que sea compatible con dispositivos móviles (celulares).

Tiempo

Para realizar dichas tareas se planea como tiempo máximo para culminar dicha labor una semana o cinco días por actividad con una hora por día. Se plantea así dado que se procura no absorber el tiempo total de los responsables.

Costo

El costo estimado por actividad de la meta 3 es de \$ 55.556 pesos. Por otra parte, para el desarrollo e implementación de la nueva venta en la página web se estima una tarifa de \$ 400.000 a \$ 600.000 pesos por medio de un programador externo.

Sin embargo, a través de los colaboradores de camposanto el coste de la programación es de \$ 166.667 pesos.

Meta táctica 2.

Cuadro 28. Meta táctica 2

META TÁCTICA 2: Establecer la forma de recolección de información en el diligenciamiento de contratos y/o afiliaciones.				
ACTIVIDADES	INSUMOS	POBLACIÓN OBJETIVO	RESPONSABLES	TIEMPO
- Establecer una política respecto al correcto registro de clientes que rija con los nuevos procesos virtuales.	- Política de registro de clientes y los nuevos procesos virtuales V1.	-Asesores Comerciales.	- Jefe de C.A.C	-Permanente
		- Centro de apoyo Comercial (C.A.C)	-Directores comerciales	

Fuente: Elaboración propia.

Actividades:

La presente actividad tiene como objetivo principal el establecer una normativa para el correcto registro de clientes en las bases de datos de la compañía, la cual se plasmará por escrito en el documento “Política de registro de clientes y los nuevos procesos virtuales V1.”

Insumos:

Política de registro de clientes y los nuevos procesos virtuales V1: mediante este documento se dejará en claro cada uno de los puntos que el equipo de asesoría comercial deberá regir a cabalidad a la hora de ingresar datos al sistema.

Imagen 22. Política de registro de clientes y los nuevos procesos virtuales V1

Política de registro de clientes y los nuevos procesos virtuales V1 de las Empresas Camposantos Metropolitanos de la Arquidiócesis de Cali

La Política de registro de clientes y los nuevos procesos virtuales V1, tiene como fin último establecer el correcto procedimiento del registro de clientes en las bases de datos, el cual establece en los siguientes puntos:

- A) El registro de clientes se hará primeramente mediante la página web www.camposantometropolitano.com, y con su respectiva opción "registrar cliente".
- B) En caso de no contar con una conexión a internet, deberá utilizar las planillas físicas.
- C) El asesor comercial tiene un plazo máximo de 24 horas para ingresar a la página web, los clientes a los que se les ha recibido la información en formato físico.
- D) El asesor comercial debe hacer entrega de la papelería que maneje de manera semanal, con un plazo de entre jueves y viernes, con el fin de realizar la respectiva verificación de los mismos.
- E) El centro de apoyo comercial contará con 24 horas una vez ingresados los datos de los afiliados a los diferentes planes para que los mismos puedan contar con sus distintos beneficios.
- F) En caso de no contar con una conexión a internet estable, enviar ubicación vía whatsapp al jefe inmediato con el fin de identificar las zonas de difícil accesibilidad virtual.
- G) El asesor comercial y el centro de apoyo comercial (C.A.C) reconocen la información de las bases de datos de las Empresas Camposanto metropolitano de la arquidiócesis de Cali como un activo clave e intransferible.

CAMPOSANTO METROPOLITANO DE LA ARQUIDIOCESIS DE CALI
GERENTE

Fuente: Elaboración propia.

Población Objetivo:

La política de registro de clientes va dirigida a todo el cuerpo de asesores comerciales, quienes se encargan de realizar ese proceso de manera prioritaria en sus respectivas labores. Adicionalmente la información es de interés para el área

de Centro de Apoyo Comercial, ya que son los receptores de la información y aquellos encargados de cargar los datos al sistema.

Responsables:

Los responsables son los encargados del área comercial que principalmente son los directores comerciales y el jefe del centro de apoyo comercial que es donde se recibe y registra la información brindada por el equipo que se encuentra en campo.

Tiempo:

La presente política se realizará de manera permanente y hasta nueva orden en la que se presentes cambios.

3.3 OBJETIVOS OPERACIONALES

Conforme a lo programado en el plan de mejora sugerida para un incremento en la calidad de información se formulan los siguientes objetivos.

Desarrollar el talento humano para mejorar la efectividad en los procesos de recolección de datos de la compañía la compañía.

Coordinar campañas para mejorar la calidad de la información ya existente en la base de datos.

Metas operacionales. Para conseguir los objetivos se sugiere lo siguiente:

Estructurar un plan de capacitaciones que garantice una mayor efectividad en los puestos de trabajo de la compañía.

Elaborar un plan de operación para verificar y corregir la información ya existente en el sistema.

Meta operacional 1. Según las anteriores metas se plantea realizar las siguientes actividades:

Cuadro 29. Meta operacional 1

META OPERACIONAL 1: PLAN DE CAPACITACIÓN EN IDENTIFICACIÓN Y/O USO DE FORMATOS FÍSICOS E INTERFAZ PARA DILIGENCIAR CONTRATOS								
ACTIVIDADES DE LA CAPACITACIÓN	OBJETIVO	INTENSIDAD HORARIO	POBLACIÓN DE OBJETO	CAPACIDAD OR	DOCUMENTO SOPORTE	FECHA	COSTO	OBSERVACIONES

Fuente: Elaboración propia.

Para optimizar diligenciamiento de contratos es necesario realizar una capacitación donde se explique el uso correcto y funcionalidad la nueva ventana de la página web, de esta manera se garantizará la mejora en la recolección de datos.

Para llevar a cabo la capacitación en uso de nueva herramienta virtual se establecieron puntos clave para preparación de los asesores. En esta capacitación se habla al respecto de la identificación y reconocimiento de formatos, secuencia óptima para diligenciar los campos, campos obligatorios y opcionales, socialización de la importancia del objetivo de cada campo.

Actividades

En este punto se encuentran las siguientes fases:

Socializar los errores más comunes en el diligenciamiento de contratos y las posibles consecuencias que pueden generar en la prestación de un servicio, para esto se deben recolectar diferentes formatos con errores de para presentarlos a los asesores, además se debe buscar en el historial de quejas y reclamos donde se presentó situaciones de inconformidad en el servicio por errores de diligenciamiento.

Presentar y enseñar el manejo de la nueva herramienta virtual para el diligenciamiento de contratos: en esta actividad se dará a conocer el interfaz de la nueva ventana o botón de la página web de Camposanto para diligenciar contratos a través de dispositivos móviles. Se explicará cómo funciona y los pasos que se deben de tomar en cuenta.

Identificación y reconocimiento de formatos: en esta etapa se les hará saber cuáles son los formatos y contratos necesarios para el diligenciamiento de actualizaciones, inclusiones nuevas y toma de servicios adicionales tanto servicio internacional como seguros de vida).

Secuencia óptima para diligenciar un formato físico y en la página web: en este punto se sugiere la siguiente progresión al llenar un formato **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** De acuerdo con esto, se recomienda completar la información de arriba hacia abajo de izquierda a derecha tomando como ejemplo un formato de PAM, se debe empezar por el tipo de novedad que se desea realizar, luego la fecha de diligenciamiento y vigencia; se continua con la sección de información del titular en los campos de primer apellido, segundo apellido, nombre, tipo de documento, cedula, fecha de nacimiento y demás. Luego de esto se llena el nombre del plan que contiene monto de seguro identificando si aplica o no los periodos de carencia. Seguidamente se diligencia la zona de titular secundario que comprende el primer y segundo apellido, nombre, tipo de documento y otros campos. De igual forma, para el grupo de beneficiarios y adicionales.

Imagen 25. Datos de los beneficiarios

Datos de los beneficiarios

Nombre * SI Segundo nombre Apellido * Segundo apellido Documento * Fecha de nacimiento * Parentesco * Ciudad * %

Datos de los adicionales

Nombre * SI Segundo nombre Apellido * Segundo apellido Documento * Fecha de nacimiento * Parentesco * Ciudad * %

Plan * Observaciones

Codigo del asesor

Fuente: Elaboración propia.

Campos obligatorios: aquí se detalla que campos son obligatorios y que y cuáles no. Dentro de los datos obligatorios para la vinculación de un titular principal o cotizante se encuentra el tipo de novedad como nuevo, actualización. También son los nombres y apellidos, cédulas, fecha de nacimiento, teléfonos, dirección, ciudad de residencia, parentesco, electrónico, nombre del plan para la página web y material del mismo para los formatos físicos, periodos de carencia valor del plan, periodo de pago, vigencia y firmas. Es opcional diligenciar las secciones de: los datos del titular secundario, beneficiarios y adicionales y autorizados.

Socialización de la importancia y el objetivo de cada campo: en esta parte se le da a conocer cuál es la trascendencia de cada campo para la compañía y la calidad de información que se halle en esta. Explicando factores como facturación electrónica, calidad en los servicios, comunicación entre los departamentos de la empresa, cantidad de correcciones que se realizan en el sistema y demás.

Como verificar si un contrato es apto para su entrega: en esta fase se sugiere repasar fila por fila, de izquierda a derecha como de arriba hacia abajo. También se recomienda la validación antes de la entrega entre los mismos compañeros para ver sus errores y falta de información.

Firmar un acta de posibles mejoras para la nueva ventana de la página web no contempladas anteriormente: aquí se colocarán las sugerencias que los asesores tienen para mejorar el interfaz ya que estos serán los que pondrán en operación dicha página.

Control de seguimiento a la nueva herramienta virtual: se propone validar y verificar el correcto uso de la aplicación web cada trimestre para así evitar posibles re-procesos y errores en la carga de la información al sistema.

Intensidad horaria. Se recomienda realizar seis capacitaciones con una intensidad horaria de 60 minutos para que el asesor pueda interiorizar la información correctamente.

Población objetivo. Los asesores que se tendrán en cuenta para realizar la capacitación son los de las siguientes líneas:

PAM (Previsión individual).

PRE (Pre-necesidad).

NI (Necesidad inmediata).

PI (Previsión individual).

Responsables. El jefe de sistemas con ayuda del jefe del departamento de C.A.C y el asistente de procesos de gestión serán los encargados de realizar la capacitación de acuerdo con lo programado y realizar el control, seguimiento de la calidad de información ingresada cada trimestre.

Documento soporte. El documento que se tendrá como referencia dar como aprobada la capacitación es el formato de asistencia a capacitación. Ya que en esta se evidencia el personal que recibió el direccionamiento propuesto.

Imagen 26. Formato asistencia a capacitación

FORMATO ASISTENCIA A CAPACITACION				
DEPENDENCIA:				
NOMBRE DE LA CAPACITACION:				
FACILITADOR:				
FECHA:				
LUGAR:				
DURACION: [En horas]:				
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS [COMPLETOS]	C.C.	LINEA DE NEGOCIO	FIENA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Guía de diligenciamiento del formato y planilla asistencia actividades de capacitación:

El formato asistencia a capacitación será diligenciado en todas las actividades que se realicen en ejecución del Plan de mejora de capacitación en la entidad de información en el proceso diligenciamiento de asistencia para la empresa Federación y Campesinos Molepallanos de la Arquidiócesis de Cali una vez se realice la capacitación. Es importante que los participantes en las actividades de capacitación impartidas en la entidad registren de manera legible su número de cédula, nombres y apellidos completos, ubicación laboral, tipo de nacionalidad en la entidad y firma en asistencia como asistencia de su participación en la actividad a la cual sea citado y/o convocados.

- Dependencia:** Coloque el nombre de la dependencia de convoca a la capacitación
- Nombre de la capacitación:** Registre el tema que se va a capacitar
- Fuente:** Se debe registrar el nombre de la entidad pública o dependencia interna que dará la capacitación
- Fecha:** Mes, día y año de realización de la actividad
- Lugar:** Sitio dónde se realiza la actividad de capacitación
- Duración [En horas]:** Coloque aquí el número de horas que tendrá el tema de capacitación para el cual se está realizando el registro

Fuente: Elaboración propia.

El formato asistencia a capacitaciones será diligenciado en todas las actividades que se realicen en ejecución del Plan de mejora de capacitación. Es importante que los participantes en las actividades de capacitación impartidas en la entidad registren de manera legible su número de cédula, nombres y apellidos completos, ubicación laboral y demás datos para confirmar su asistencia.

Dependencia: Coloque el nombre de la dependencia de convoca a la capacitación.

Nombre de la capacitación: Registre el tema que se va a capacitar.

Facilitador: Se debe registrar el nombre de la entidad externa o dependencia interna que dará la capacitación.

Fecha: Mes, día y año de realización de la actividad.

Lugar: Sitio dónde se realiza la actividad de capacitación.

Duración (en horas): Coloque aquí el número de horas que tendrá el tema de capacitación para el cual se está realizando el registro.

Por otra parte, el documento que se tendrá como garantía de un mejoramiento continuo de la nueva herramienta virtual el formato de propuestas. Puesto que con este formato se registrarán nuevas ideas a implementar en el proceso de diseño de la interfaz para de diligenciamiento de contratos.

Imagen 27. Propuesta de la herramienta virtual

PROPUESTAS A LA NUEVA HERRAMIENTA VIRTUAL		
DEPENDENCIA:		
RESPONSABLE		
FACILITADOR		
FECHA:		
LUGAR:		
DURACION: (En horas):		
No	NOMBRES Y APELLIDOS (COMPLETOS)	SUGERENCIA O PROPUESTA
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Fuente: Elaboración propia.

Fecha programada. La capacitación podrá ser por secciones de tres en cuatro semanas según lo sugerido en el anexo plan de capacitación en identificación y/o

uso de formatos físicos e interfaz para diligenciar contratos en la empresa Camposanto Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali.

Costo. En esta parte, se especifica el costo de la capacitación donde se toma en cuenta lo siguiente:

Tabla 2. Costos de capacitación

REFERENCIA	VALOR UNITARIO	PARTICIPANTES	TOTAL
REFRIGERIOS	5000	47	235000
IMPRESIÓN FORMATO DE ACTA	50	20	1000
REFERENCIA	VALOR UNITARIO	PARTICIPANTES	TOTAL
IMPRESIÓN FORMATO DE ASISTENCIA	50	20	1000
IMPRESIÓN FORMATO DE AFILIACIÓN O CONTRATO	50	47	2350
INSUMOS	2200	47	103400
BORRADOR	500	47	23500
LÁPIZ	700	47	32900
SACA PUNTAS	1000	47	47000
TOTAL	9550	322	446150

Fuente: Elaboración propia.

Observaciones. La capacitación contemplaría opción de observaciones por parte de los asesores como de los propios instructores para realizar próximas mejoras con el proceso de diligenciamiento de contratos.

Cuadro 30. Meta operacional 2

META 6: ELABORAR UN PLAN DE OPERACIÓN PARA VERIFICAR Y CORREGIR LA INFORMACIÓN YA EXISTENTE EN EL SISTEMA							
ACTIVIDADES	OBJETIVO		RESPONSABLE			COSTO	OBSERVACIONES

		INTENSIDAD HORARIO		DOCUMENTO SOPORTE	FECHA PROGRAMADA		

Fuente: Elaboración propia.

Meta operacional 2. Una base de datos sana es de vital importancia para todas las empresas, debido que esta reduce PQRS, tiempos de servicio, y aumenta la calidad de la información, para ello Camposanto debe realizar una campaña de actualización de la información para mínimo de 20.000 clientes, por esto se sugiere un plan para verificar y corregir la información ya existente en el sistema.

Para realizar el plan de verificación se plantea lo siguiente:

Actividades:

Identificar empresas con datos críticos: para esta actividad se determina cuáles son las empresas con los datos más delicados. Estas empresas con datos incorrectos se reconocen por las constantes llamadas realizadas del Centro de Coordinación de Servicio al Centro de Apoyo Comercial para corregir los datos de un servicio en curso. Para los clientes de pre-necesidad y previsión individual es imposible detectar que cliente tiene los datos correctos y cuáles no, por lo tanto, se toma un listado al azar.

Establecer jornadas laborales para llamar, revisar y actualizar los datos de los clientes: para este paso el director comercial debe establecer los horarios que tomaran los asesores para realizar las actualizaciones. Para esto se sugiere que sean de lunes a viernes, una hora al día debido que no se quiere absorber todo el tiempo de los asesores en esta tarea. Se propone que las actualizaciones se realicen de ocho treinta a nueve y treinta de la mañana.

Entregar las bases de datos a los asesores para verificar y dado el caso actualizar información: ya establecidas bases de datos y horarios que se tomaran para realizar

este proceso se procede a entregar dicha información a los asesores en un tiempo máximo de una semana.

Llamar y actualizar datos: los asesores procederán a llamar al cliente y actualizar la información por medio de la herramienta nueva de la página web.

Actualizar datos en el sistema: durante el proceso de llamadas y actualización de información por parte de los asesores, los analistas de C.A.C harán las modificaciones en el sistema.

Intensidad horaria:

Para todas las actividades planteadas en la campaña de actualización se sugiere que sea de una hora diaria para no quitar o absorber todo el tiempo en estas tareas. Para las actividades de actualización de datos se tuvo en cuenta que la línea de PAM cuenta con alrededor de 15.000 titulares, PI con 13.000 y PRE con 13.000, por lo anterior se sugiere realizar una campaña de actualización para 20.000 clientes como prueba piloto.

Cuadro 31. Intensidad horaria por actividad

ACTIVIDADES	INTENSIDAD HORARIO	FECHA PROGRAMADA
Identificar empresas con datos críticos	60 Minutos	Dos semanas
Establecer jornadas laborales para llamar, revisar y actualizar los datos de los clientes.	60 Minutos	Una semana
Entregar las bases de datos a los asesores para verificar y dado el caso actualizar información.	60 Minutos	Una semana
Llamar y actualizar datos	60 Minutos	20 semanas
Actualizar datos en el sistema	60 Minutos	20 semanas

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el tiempo que se necesita para culminar con el plan de actualización de datos se tuvo en cuenta como referencia lo siguiente: 20.000 clientes para llamar, 47 asesores y 15 minutos por cliente, lo que se traduce en 106 días o 20 semanas aproximadamente para llamar el total de los clientes.

Responsables:

Los responsables para cada actividad son los siguientes:

Cuadro 32. Responsables por actividad

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Identificar empresas con datos críticos	-Analista C.A.C. -Jefe de C.A.C.
Establecer jornadas laborales para llamar, revisar y actualizar los datos de los clientes.	-Director Comercial
Entregar las bases de datos a los asesores para verificar y dado el caso actualizar información.	-Analista C.A.C. -Jefe de C.A.C.
Llamar y actualizar datos	-Asesores. -Director comercial.
Actualizar datos en el sistema	-Analista C.A.C. -Jefe de C.A.C.

Fuente: Elaboración propia

El Analista de C.A.C será el encargado de identificar empresas con datos críticos, entregar las bases de datos y actualizar la información, ya que este cuenta con la con las herramientas para identificar y actualizar la información de las empresas que regularmente son las más afectadas por la mala calidad en la información al momento de prestarse un servicio, y el jefe de C.A.C será el encargado validar que el procedimiento se esté realizando conforme a lo planeado.

Los directores comerciales será el responsable de ajustar las jornadas laborales y validar que las campañas de actualización de la información para mejorar la calidad de los datos en el sistema se ejecute de acuerdo a lo planteado. Por último, los asesores serán los que responsables de efectuar las llamadas a los clientes.

Documentos soportes:

Para realizar la entrega de base de datos a los asesores se propone el siguiente formato para la entrega de base de datos.

Imagen 28. Control de entrega de documentos

CONTROL ENTREGA DE DOCUMENTOS					
No.	DESCRIPCIÓN	FECHA DE ENTREGADO	FIRMA ENTREGADO	FECHA DE RECIBIDO	FIRMA RECIBIDO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Fuente: Elaboración propia.

Con este formato se garantiza el control de las bases de datos entregadas a los asesores, de tal manera que al momento de terminar todas las llamadas sea devuelto al departamento de C.A.C.

Costos:

Para identificar los costos de cada actividad se toma como referencia el tiempo en días, salario mínimo por horas y la cantidad de personas responsables por cada actividad.

Cuadro 33. Costo por actividad

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO
Identificar empresas con datos críticos	Analista C.A.C	\$125.000
Establecer jornadas laborales para llamar, revisar y actualizar los datos de los clientes.	Director Comercial	\$83.333
Entregar las bases de datos a los asesores para verificar y dado el caso actualizar información.	Analista C.A.C	\$121.807
Llamar y actualizar datos	Asesores	\$9.014.596
Actualizar datos en el sistema	Analista C.A.C	\$1.900.000

Fuente: Elaboración propia.

3.4 CRONOGRAMA

Para lograr grados de excelencia en la calidad de información se iniciaría con promover la importancia de la información y la calidad de los datos recolectados enfocados a los asesores comerciales y hacer esto por lo menos tres veces al año, debido que ellos son los que mueven el tráfico más grande de información. Por esta razón, se sugiere realizar para la primera semana de enero campañas de sensibilización de la importancia de la información y la calidad de la misma, donde se efectúa una retroalimentación de los directores con los asesores comerciales y después hacer talleres de evaluación para evidenciar los errores más comunes que cometen los asesores al gestionar datos para luego establecer nuevas políticas de recolección de datos.

Imagen 29. Cronograma del plan estratégico-Táctico-Operacional

FUNERARIAS Y CAMPOSANTOS METROPOLITANO DE LA ARQUIDIOCESIS DE CALI																
CRONOGRAMA DEL PLAN ESTRATEGICO-TACTICO-OPERACIONAL																
FASE	PROMOVER LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN Y LA CALIDAD			CONSTRUIR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL			DISEÑAR UNA INTERFAZ DE LA PÁGINA WEB		POLITICA DE REGISTRO	PLAN DE CAPACITACIONES	VERIFICAR Y CORREGIR LA INFORMACION					
ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	Estructurar un plan de retroalimentación donde se identifiquen las novedades encontradas en los diferentes procesos.			Desarrollar campañas de sensibilización de la importancia de la información y la calidad de la misma.			Desarrollar una campaña de satisfacción del cliente interno que permita conocer fortalezas y debilidades al interior de la compañía.		Elaborar un interfaz para la inscripción a Camposanto en la página web	Establecer una política respecto al correcto registro de clientes que rija con los nuevos procesos virtuales.	Introducción a la nueva herramienta	Actualizar datos en el sistema	Llamar y actualizar datos	Entregar las bases de datos a los asesores para verificar y dado el caso actualizar información.	Establecer jornadas laborales para llamar, revisar y actualizar los datos de los clientes.	Identificar empresas con datos críticos
RESPONSABLE	-Jefe de C.A.C. -Directores comerciales.			-Jefe de C.A.C. -Directores comerciales.			-Jefe de sistemæ. -Jefe de C.A.C.		-Jefe de C.A.C.	-Jefe de sistemæ. -Jefe de C.A.C. -Asistente de procesos.	-Analista C.A.C. -Jefe de C.A.C.	-Asesores. -Director comercial.	-Analista C.A.C. -Jefe de C.A.C.	-Director Comercial	-Analista C.A.C. -Jefe de C.A.C.	
ENERO	1	X		X						X						X
	2								X	X						X
	3							X		X						
	4									X						
FEBRERO	5									X						
	6						X	X		X						
	7									X						
	8									X				X		
MARZO	9									X						
	10									X						
	11									X						
	12									X						

Fuente: Elaboración propia.

Durante la campaña, en un lapso de dos semanas los analistas de C.A.C identificarán los clientes y empresas que comprometan negativamente la base de datos, puesto que estos serán los primeros clientes que se les planea realizar campañas de actualización con la nueva herramienta virtual para recolectar datos. Por otra parte, para promover la mejora continua en los diferentes procesos comerciales y generar una cultura organizacional, es necesario implementar cada

tres meses un plan de estudio basado en conceptos de calidad donde se realizan campañas de actividades colectivas que promuevan la cultura organizacional enfocada a la calidad de la información, esto se propone con el fin de reforzar las campañas que impulsen a Camposanto hacia la excelencia de la calidad de datos.

La nueva interfaz será diseñado por el jefe de C.A.C con la ayuda jefe de sistemas tomando como referencia los contratos o afiliaciones físicas para que sea más intuitivo, fácil y familiar para los asesores. Luego de comparar tarifas para la programación de la pestaña web, se sugiere un plazo máximo de 9 semanas para que la ventana ya esté lista para su uso e iniciar en las capacitaciones del nuevo interfaz en la semana 13, para posteriormente entregar las bases de datos ya identificadas previamente por los analistas en la semana 20.

Imagen 30. Cronograma del plan estratégico-táctico-operacional

FUNERARIAS Y CAMPOSANTOS METROPOLITANO DE LA ARQUIDIOCESIS DE CALI													
CRONOGRAMA DEL PLAN ESTRATEGICO-TACTICO-OPERACIONAL													
FASE	PROMOVER LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN Y LA CALIDAD	CONSTRUIR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL	DISEÑAR UNA INTERFAZ DE LA PÁGINA WEB	POLITICA DE REGISTRO	PLAN DE CAPACITACIONES		VERIFICAR Y CORREGIR LA INFORMACION						
					Introducción a la nueva herramienta	Control y seguimiento	Identificar empresas con datos críticos	Establecer jornadas laborales para llamar, revisar y actualizar los datos de los clientes.	Entregar la base de datos a los asesores para verificar y dado el caso actualizar información.	Limpiar y eclicar datos	Actualizar datos en el sistema		
ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	Elaborar un plan de sensibilización de la importancia de la información y la calidad de la información y su respectiva socialización de datos y programas.	Desarrollar campañas de sensibilización de la importancia de la información y la calidad de la información y su respectiva socialización de datos y programas.	Realizar campañas de actividades colectivas que promuevan la cultura organizacional	Desarrollar una campaña de satisfacción del cliente interno que permita conocer fortalezas y debilidades al interior de la compañía	Implementar un plan de estudio basado en conceptos de calidad.	Realizar programador de páginas web y herramientas tecnológicas	Elaborar un interfaz para la inscripción a Campesanto en la página web	Establecer una política respecto al control registro de clientes que rige con los nuevos procesos virtuales.	Control y seguimiento	Introducción a la nueva herramienta	Actualizar datos en el sistema	Limpiar y eclicar datos	Actualizar datos en el sistema
ABRIL	13									X	X		
	14									X	X		
	15									X	X		
	16									X	X		
MAYO	17									X	X		
	18	X											
	19		X						X				
	20								X				
JUNIO	21								X			X	
	22								X		X	X	
	23								X		X	X	
	24								X		X	X	
AGOSTO	30								X		X	X	
	31								X		X	X	
	32								X		X	X	
	33								X		X	X	
SEPTIEMBRE	34								X		X	X	
	35		X		X				X		X	X	
	36								X		X	X	
	37								X		X	X	
OCTUBRE	38	X							X		X	X	
	39		X						X		X	X	
	40								X		X	X	
	41								X		X	X	
NOVIEMBRE	42								X		X	X	
	43								X		X	X	
	44								X		X	X	
	45								X		X	X	
DICIEMBRE	46								X		X	X	
	47		X	X	X				X		X	X	
	48								X		X	X	
	49								X		X	X	

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la semana 21 con la ayuda de las bases de datos y la nueva herramienta web los asesores procederán a actualizar los primeros 20.000 clientes y modificar en el sistema la información recolectada una semana después de empezar las llamadas a los clientes. Por último, se sugiere llevar a cabo un control y seguimiento a la nueva aplicación trimestralmente para garantizar que dicha plataforma funcione en óptimas condiciones y que los asesores la estén utilizando correctamente para así no generar errores o retrocesos en cada una de las áreas de la empresa.

4 ANÁLISIS FINANCIERO

Para realizar un análisis financiero es necesario identificar los costes para poner en marcha el plan de mejoramiento de la calidad de información, por lo tanto, se tiene como referencia los siguientes costos totales por metas del plan de gestión.

Tabla 3. Costos del plan de mejora

COSTOS DEL PLAN DE MEJORA	
DESCRIPCIÓN	COSTOS
META ESTRATÉGICA #1	1.800.000
META ESTRATÉGICA #2	2.400.000
META TÁCTICA #1	277.779
META OPERATIVA #1	446.150
META OPERATIVA #2	11.244.736
TOTAL	16.168.665

Fuente: Elaboración propia.

Se logra ver que para lograr la excelencia en la calidad de la información en 5 años y promover la mejora continua se recomienda invertir \$ 4.200.000 por año. Por otra parte, para implementar una pestaña nueva en la página web de la empresa que permita incrementar la calidad en diligenciamiento de contratos se sugiere ocupar el talento humano propio de la empresa, ya que si se hace de esta forma se podría corregir errores o implementar más opciones de manera más sencilla que con un tercero, puesto que al desarrollarse por un intermediario este colocara más trabas o cobrara más para añadir nuevas opciones a la página, por lo tanto, el costo para el desarrollo de la nueva herramienta virtual aumentaría considerablemente.

Para plantear una política de recolección de datos y/o diligenciamiento de formatos no sería necesario invertir tiempo ni dinero, ya que estas se sugieren en la propuesta del plan de mejora. De otra forma, para desarrollar el talento humano para mejorar la efectividad en los procesos de recolección de datos de la compañía la compañía en el uso del aplicativo virtual y formatos físicos se recomienda que la empresa invierta un total de \$ 446.150 lo que incluye los insumos y refrigerios de la misma. Por último, para coordinar campañas para mejorar la calidad de la información ya existente en la base de datos y tener con el paso del tiempo una base de datos sana se propone invertir \$ 11.244.736, esto ayudara al departamento de cartera y al centro de coordinación de servicio a procesar mejor los datos para lograr ser más eficiente en sus actividades.

Tabla 4. Estado de resultados CSM

ESTADO DE RESULTADOS				
FUNERARIAS Y CAMPOSANTOS METROPOLITANO DE LA ARQUIDIÓCESIS DE CALI				
TIPO	CSM	PLAN DE GESTIÓN	DIFERENCIA	%
INGRESOS	25.912.636.609	26.145.850.338	233.213.729	0,9%
(-) COSTOS	11.622.430.828	11.622.430.828	0	0,0%
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.712.711.568	2.685.584.452	-27.127.116	-1,0%
(-) GASTOS DE VENTA	6.238.609.056	6.238.609.056	0	0,0%
UTILIDAD OPERATIVA	5.338.885.157	5.599.226.002	260.340.845	4,9%
INGRESOS FINANCIEROS	16.622.088	16.622.088	0	0,0%
OTROS INGRESOS	166.118.596	166.118.596	0	0,0%
(-) GASTOS FINANCIEROS	282.868.965	282.868.965	0	0,0%

(-) OTROS GASTOS	105.544.499	96.045.494	-9.499.005	- 9,0%
UTILIDAD NETA	5.133.212.377	5.403.052.227	269.839.850	5,3%

Fuente: Elaboración propia.

Se efectuó un análisis horizontal para realizar la comparación del estado de resultados de la empresa Camposanto Metropolitano del 2019 versus el estado de resultados del plan de mejora proyectado con los mismos valores para identificar con mayor facilidad las diferencias entre uno y otro.

Se logra identificar que aumentaron los ingresos de la compañía en un 0.9 % siendo esto \$ 233.213.729, debido que al mejorar la calidad de la información de la compañía el departamento de cartera tendrá la posibilidad de recuperar clientes desistidos anteriormente, puesto que mensualmente se procede a anular administrativamente contratos que entran en mora en algunos casos por que Camposanto no se pudo contactar con el cliente ya que poseían números errados o desactualizados. De igual forma, los asesores podrán contactar los clientes que no se encuentran activos en camposanto generando nuevas ventas por parte de las líneas de previsión empresarial e individual, recuperando el departamento de cartera con ayuda de los asesores un promedio mensual de 19.434.477.

También se visualiza una disminución en los gastos administrativos en un -1% logrando minimizar estos en \$ -27.127.116, dado que se lograría reducir los costos en papelería debido no se volverán a utilizar los formatos físicos, de igual manera se conseguirá la reducción de gastos los administrativos por reducción de horas extras en el Centro de Coordinación de Servicios, ya que al tener datos incorrectos en el sistema se imposibilitaría una ejecución rápida por parte de las personas encargadas de activar los servicios funerarios, dificultando la salida del personal en el horario regular y siguiendo trabajando en los servicios que no se pueden prestar, haciendo seguimiento del caso hasta lograr activarlo. La reducción de los gastos administrativos sería en promedio \$ -2.260.593 mensuales.

Se conseguiría reducir la cantidad de devoluciones de dinero por no prestación de algún tipo de servicio o reclamos por inconformidad en el servicio, logrando reducir dichos gastos por \$ -9.499.005 equivalentes a un -9%. De acuerdo con lo proyectado Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali obtendría un resultado neto de 5,3% por encima del valor neto regular. Por lo tanto, aplicar el plan de mejora en calidad de la información es una opción factible para la empresa ya que reducirá costos, aumentarán los ingresos, y optimizara mejor los procesos de la compañía sin contar que los directivos de gerencia podrán tomar decisiones más acertadas para plantear nuevas estrategias de mercado.

5 CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente trabajo y en reiteradas ocasiones se recalcó la importancia que tiene la calidad de la información en la empresa de servicios Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali. Razón por la cual se ha identificado la necesidad de trabajar en mejorar la calidad de la misma. Realizando un plan de mejoramiento que inicia en el proceso de “recolección de información”, que es uno de los pasos más importantes de la compañía para generar valor tanto en sus actividades como en reconocimiento de marca, por lo tanto, producir información y datos sanos es crucial para la compañía.

El proceso de “diligenciamiento de contrato” se encarga de recibir toda la información pertinente al plan, es decir, el titular y sus respectivos beneficiarios. Sin embargo, este proceso es el mayor causante de errores en los procesos, ya que se debe hacer mediante un formato físico que como se ha venido demostrando en el presente trabajo de grado, este formato presenta distintas novedades, ya sean por caligrafía, información incompleta, entre otros.

A raíz de estas novedades presentadas de manera regular en el proceso de verificación de contratos, que se es llevado a cabo por el centro de apoyo comercial (C.A.C), se ha desarrollado el presente trabajo de mejoramiento, el cual consiste en la creación de una interfaz en la página virtual www.camposantometropolitano.com, que parametrize la creación de clientes, es decir, el proceso de diligenciamiento de contratos y sus respectivas actualizaciones a las que haya lugar. Mediante este interfaz se minimizarían los errores por caligrafía, y el impedir que se avance en el formato si los campos no están completamente diligenciados también mitigaría las novedades en los contratos señaladas anteriormente.

En conclusión, la empresa “Funerarias y Camposantos Metropolitanos de la Arquidiócesis de Cali”, se ha visto afectada en reprocesos y en ocasiones con novedades de no poder prestar un servicio. Por lo cual, se considera importante que la empresa estime este plan de mejoramiento en sus procesos a corto, mediano y

largo plazo, con el fin de disminuir la cantidad de contingencias presentadas a la hora de prestar un servicio o de proceder con la alimentación de la base de datos. A su vez, la empresa lograra aumentar los ingresos, disminuir costos, se elevará la eficiencia en el los diferentes procesos, se lograra tomar decisiones más acertadas para plantear estrategias de mercado y posicionamiento de marca. Por lo cual, todos los de más procesos tanto administrativos como operativos que dependen de esta información y que sin la misma es imposible ejecutar con mayor efectividad.

6 RECOMENDACIONES

Con el fin de mejorar la calidad de la información de la empresa Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Utilizar este plan de mejoramiento como base y guía durante la implementación de las mejoras planteadas con el fin de mejorar la calidad de información en el proceso recolección de información para la vinculación de un cliente nuevo.
- Realizar las capacitaciones propuestas para garantizar la mejora planteada en el proceso, así como también hacer seguimiento a las mejoras obtenidas con el fin de replantear las capacitaciones o identificar otros factores de mejora presentes en el proceso.
- Se sugiere eliminar los formatos utilizados para el diligenciamiento de contratos, no solo para minimizar los errores presentes en el proceso sino también para reducir los tiempos de carga al sistema.

REFERENCIAS

- Alfaro, H. G. (2006). *El último lector*. Barcelona, Anagrama. *Investigación Bibliotecológica*, 20(40), 215–219.
- Amaya, J. S. (2020). *Desempleo en Colombia subió a 20,2% y 4,15 millones de personas perdieron su trabajo*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.larepublica.co/economia/resultados-de-la-tasa-de-desempleo-de-julio-de-2020-en-colombia-segun-el-dane-3053149>
- Banco Mundial. (2020). *Colombia: panorama general*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>
- Barrientos, F., & De la Maza Gazmuri, Í. (2019). La configuración del desistimiento del consumidor. *Revista de Derecho (Coquimbo)*, 26, 35. <https://doi.org/10.22199/issn.0718-9753-2019-0008>
- Bustamante, S. (2011). The writing of texts: a grammatical, rhetorical and psychological problem. *Revista Paradigma*, XXXII(2), 39–52. <http://ve.scielo.org/pdf/pdg/v32n2/art04.pdf>
- Capillas de la Fe. (2021). *Nuestras funerarias*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://capillasdelafe.com/funerarias>
- Caro, A., Fuentes, A., & Soto, M. A. (2013). Developing information systems focused on data quality. *Ingeniare*, 21(1), 54–69. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052013000100006>
- Chico, F. (2007). Teoría retórica como teoría del texto y narración digital como narración hipertextual. Perspectivas de estudio entre la tradición y la modernidad. *Cuadernos de Literatura*, 12(23), 54–74. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439843109003>
- Choo, C. W. (1996). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*.

International Journal of Information Management, 16(5), 329–340.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195176780.001.0001>

Cigüenza, N. (2016). *Funerarias mueven \$850.000 millones*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.larepublica.co/finanzas-personales/funerarias-mueven-850000-millones-2422901>

Congreso de la República de Colombia. (2019). Ley 2010 de 2019 (p. 127). Recuperado 23 de mayo de 2021, de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2010_2019.html

Córdoba Padilla, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá: Ecoe ediciones.

Cruañes, J. R. (2005). Para una teoría informativa del documento: extensión y aplicabilidad del concepto. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 28(1), Recuperado 23 de mayo de 2021, de 31.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179014340002>

CVC. (2018). *Licencia Ambiental*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.cvc.gov.co/otorgamiento-licencia-ambiental>

DANE. (2020). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas* (pp. 2–693). Recuperado 23 de mayo de 2021, de https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2020.pdf

De La Parra Paz, E. (1997). *Guía practica para lograr calidad en el servicio*. México D.F: Ediciones Fiscales Isef.

DIAN. (2021). *Las Entidades sin Ánimo de Lucro*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx>

- DIAN. (2021). *Qué es la Factura Electrónica*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.dian.gov.co/impuestos/factura-electronica/factura-electronica/Paginas/que-es-la-factura-electronica.aspx>
- Díaz, P. J. (2009). La vida es un contrato. *Revista IUSTA ISSN:*, 1(30), 69–71.
- Dinero. (2015). *Funerarias colombianas también se montan en la ola de la innovación*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.semana.com/empresas/articulo/sector-funerario-colombia-reinventa-innovacion/212817/>
- Echeverri, M. (2018). *Conozca cuáles son las cuentas que debe hacer para pagar un funeral*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.larepublica.co/finanzas/conozca-cuales-son-las-cuentas-que-debe-tener-presentes-para-pagar-un-entierro-2598248>
- El Congreso de Colombia. (2003). Ley 795 de 2003. Recuperado 23 de mayo de 2021, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0795_2003.html
- El Congreso de Colombia. (2009). Ley 1328 de 2009. Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36841>
- El Congreso de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012. Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- El Tiempo. (2005). *Empresas funerarias se quejan de competencia desleal*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1680843>
- El Tiempo. (2019). *El 62 % de los colombianos están cubiertos por una póliza exequial*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/informes-de-fasecolda-y-fenalco-sobre-polizas-exequiales-382682>

El Universal. (2012). *Medellín es la ciudad donde más se hacen cremaciones*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.eluniversal.com.co/economica/medellin-es-la-ciudad-donde-mas-se-hacen-cremaciones-68007-MUEU150185>

Fenalco. (2021). *Las empresas funerarias de la región se reunieron en su Simposio anual*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://fenalcoantioquia.com/blog/las-empresas-funerarias-de-la-region-se-reunieron-en-su-simposio-anual/>

Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali. (2021). *Reseña histórica*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <http://www.camposantometropolitano.com/nosotros>

Grupo Recordar. (2021). *Quiénes Somos*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de https://gruporecordar.co/quienes_somos

Gryna, F. M., Chua, R. C. H., DeFeo, J. A., & Pantoja Magaña, J. (2007). *Método Juran Análisis y planteamiento de la calidad* (McGraw Hill Interamericana Editores (ed.); 5th ed.). McGraw Hill Interamericana.

International Organization for Standardization. (2021). *ISO/IEC 25012*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://iso25000.com/index.php/normas-iso-25000/iso-25012>

La Razón. (2018). *La nueva generación de funerarias*. La Razón. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.larazon.es/lifestyle/tendencias/la-nueva-generacion-de-funerarias-KH18863779/>

- López, L., & Labbé, C. (2018). Data collection instrument in digital format: Do not assume equivalence without evidence. *Revista Médica de Chile*, 146(6), 815–816. <https://doi.org/10.4067/s0034-98872018000600547815>
- Mansilla, S. (2013). “¿Qué es un autor?” ... A la luz de las poéticas del subalterno. *Estudios Filológicos*, 51, 39–53. <https://doi.org/10.4067/s0071-17132013000100004>
- Medina, J. M., & Aguilar, P. E. (2013). Administración y calidad de la información de los sistemas de información contable de las PYMES. *Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle)*, 29(49), 8–16.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2020). *Decreto 000358 de 2020* (pp. 1–28). Recuperado 23 de mayo de 2021, de https://www.dian.gov.co/impuestos/factura-electronica/Documents/Decreto_358_05032020.pdf
- MinTIC. (2018). *Colombia inicia plan de modernización de las TIC, estas son las claves*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/79790:Colombia-inicia-plan-de-modernizacion-de-las-TIC-estas-son-las-claves>
- Monasterio, D. L. (2019). Manual de retórica parlamentaria y oratoria deliberativa. In Konrad Adenauer Stiftung (Ed.), *Buenos Aires : Konrad Adenauer Stiftung* (3rd ed., Vol. 53, Issue 9). Konrad Adenauer Stiftung; ACEP.
- Moreno, J. A. (2014). *Definición afiliación* (Patria Grupo Editorial (ed.); 1st ed.).
- Mouthón, L. (2018). *Industria funeraria: un negocio que está vivo*. El Heraldo. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.elheraldo.co/economia/industria-funeraria-un-negocio-que-esta-vivo-548094>

- Muñoz Bonilla, H. A. (2019). *Proyectos de gestión organizacional guía práctica de formulación y diseño*. Cali: Sello Editorial Unicatolica.
- Portafolio. (2018). *Las mascotas mueven casi un billón de pesos de la economía del país*. Portafolio. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.portafolio.co/negocios/las-mascotas-mueven-casi-un-billon-de-pesos-de-la-economia-del-pais-524357>
- Quiroga, L. A. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *Acimed*, 10(5), 7. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://ezproxy.uao.edu.co:2817/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=b26a7b3c-2f08-4731-9322-9fd71d25047e%40sdc-v-sessmgr03>
- RCN Radio. (2019). *Ambientalismo y tecnología, tendencias en servicios funerarios*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.rcnradio.com/recomendado-del-editor/ambientalismo-y-tecnologia-tendencias-en-servicios-funerarios>
- Real Academia Española. (2021). *Definición de afiliación*. Real Academia Española (RAE). Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://dle.rae.es/afiliación>
- Real Academia Española. (2021). *Definición de beneficiario, beneficiaria*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://dle.rae.es/beneficiario?m=form>
- Real Academia Española. (2021). *Definición de titular*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://dle.rae.es/titular?m=form>
- Robaina Bordón, J., Morales Castellano, E., López Rodríguez, J., & Sosa Henríquez, M. (2014). La letra de médico. *Osteoporos Metab Miner*, 6(4), 122–126. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <http://scielo.isciii.es/pdf/romm/v6n4/especial.pdf>

- Sampieri, H. R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F. McGraw Hill.
- SAP. (2021). *Información de la empresa*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.sap.com/corporate/en/company.html>
- Sarduy Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3), 1–11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21433320>
- Semana. (2020). *Nueva humanización de los servicios funerarios tras la pandemia*. Recuperado 23 de mayo de 2021, de <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/nueva-humanizacion-de-los-servicios-funerarios-tras-la-pandemia/304898/>
- Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica Teoría, metodología-Alineamiento, implementación y mapas estratégicos Índices de Gestión* (Panamericana Editorial Ltda (ed.); 10th ed.). 3R Editores.
- Yoon, V. Y., Aiken, P., & Guimaraes, T. (2000). Managing Organizational Data Resources: Quality Dimensions. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 13(3), 5–13. <https://doi.org/10.4018/irmj.2000070101>

7 ANEXOS

Anexo A. Encuesta.

Encuesta "Calidad de información en los contratos o afiliaciones"

1. Nombre completo:

2. ¿Cuál es el nombre de su cargo? *

Marca solo un óvalo.

- Analista C.A.C
- Asesor de PI
- Asesor de PAM
- Asesor de PRE
- Asesor de NI

3. ¿En promedio con cuanto tiempo cuenta para diligenciar (o digitar para el caso C.A.C) un (1) contrato, afiliación o formato? *

Marca solo un óvalo.

- 1 a 5 minutos
- 6 a 10 minutos
- 11 a 15 minutos
- 15 a 20 minutos

4. ¿Cuántos contratos o afiliaciones procesa en un mes? *

Marca solo un óvalo.

- 1 a 15 contratos o afiliaciones.
 16 a 30 contratos o afiliaciones.
 31 a 45 contratos o afiliaciones.
 Más de 45 contratos o afiliaciones.

5. ¿Cuántos contratos o afiliaciones ha o le han devuelto por error de diligenciamiento en un mes? *

Marca solo un óvalo.

- De 1 a 5 contratos o afiliaciones.
 De 6 a 10 contratos o afiliaciones.
 De 11 a 15 contratos o afiliaciones.
 de 16 a 20 contratos o afiliaciones.
 Más de 20 contratos o afiliaciones.

6. ¿Cuál es el principal motivo por el cual devuelve o le han devuelto afiliaciones o contratos? *

Marca solo un óvalo.

- Información incompleta
 La información no es legible
 Información incorrecta
 Ubicación errada de la información
 Error en la cotización del plan

7. Seleccione una de las variables más comunes por las que ha o le han devuelto contratos o afiliaciones en relación con su legibilidad: *

Marca solo un óvalo.

- Números telefónicos, de cédula, de materiales y/o fechas de nacimiento no legibles.
- Dirección de correspondencia y/o correos electrónicos no legibles.
- Parentescos y/o nombres no legibles.

8. ¿Con que herramientas cuenta usted para recolectar o procesar la información de los clientes? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Formatos físicos
- Dispositivos electrónicos suministrados por la empresa
- Dispositivos electrónicos propios

Fuente: Elaboración propia

Anexo B. Matriz POAM.

Matriz POAM

Matriz POAM			Valoración cualitativa			Valoración cuantitativa					
Factores tecnológicos	Definición	Diagnostico	Tipo	Nivel	Impac.	Tipo	Nivel	Impac.	Σ	A	O
Desarrollo de las Tic	Herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir información por dispositivos tecnológicos.	Carece de herramientas de comunicación para el desarrollo comercial lograr reducir la brecha entre la empresa y el cliente.	Oport.	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9

Globalización de información	Acceso a la información en tiempo real desde y hacia cualquier parte del mundo.	Falta la implementación de un programa que permita el uso de información a tiempo real.	Oport.	Bajo	Medio	1	2	2	4	0	4
Acceso a mejores tecnologías	Innovación de herramientas tecnológicas que mejoren el sector.	Necesita de nuevas herramientas que permitan recolectar datos con integración en tiempo real vinculado al erp manejado por la empresa.	Oport.	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4
									17	0	17

Matriz POAM			Valoración cualitativa			Valoración cuantitativa					
Factores económicos	Definición	Diagnostico	Tipo	Nivel	Impac.	Tipo	Nivel	Impac.	Σ	A	O
Precios	Cantidad de dinero ofertado en el mercado para adquirir un bien o servicio.	La empresa se encuentra muy bien posicionada en el mercado, por lo tanto, la agresividad de la competencia no tiene un impacto elevado para las operaciones de la empresa.	Amenaza	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
Política laboral	Reglamentación para el ámbito laboral que afecta tanto a	El alza del salario mínimo fue del 6%, esto no afecta fuertemente a la empresa ya que esta paga a la	Amenaza	Bajo	Medio	-1	1	2	-2	-2	0

	empresas como trabajadores.	mayoría de los empleados un poco más del SMMLV.										
Creación de nuevos impuestos	Regulaciones tributarias para regular la operación.	Al ser una empresa sin ánimo de lucro, tiene buenos beneficios tributarios.	Amenaza	Bajo	Medio	-1	1	2	-2	-2	0	
									-8	-8	0	

Matriz POAM			Valoración cualitativa			Valoración cuantitativa					
Factores políticos	Definición	Diagnostico	Tipo	Nivel	Impac.	Tipo	Nivel	Impac.	Σ	A	O
Regulación medio ambiental	Normas o leyes que priorizan la protección del medio ambiente.	Afectan directamente las actividades de la empresa, sin embargo, es poco probable la creación de una de las mismas.	Amenaza	Medio	Medio	-1	1	1	-1	-1	0
Normas financieras	Normas o leyes que rigen las variables financieras	Aunque está en marcha las operaciones con la facturación electrónica su proceso de adaptación ha tenido inconvenientes.	Amenaza	Medio	Medio	-1	1	1	-1	-1	0
									-2	-2	0

Matriz POAM			Valoración cualitativa			Valoración cuantitativa					
Factores sociales	Definición	Diagnostico	Tipo	Nivel	Impac.	Tipo	Nivel	Impac.	Σ	A	O

Desempleo	Falta de acceso a actividades laborales remuneradas en condiciones formales.	Aunque se minimice el empleo formal, la empresa tenga pocos riesgos de desaparecer ya que la compañía se encuentra en el sector funerario.	Amenaza	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
Compromiso ambiental	Acciones encaminadas a minimizar el impacto negativo al medio ambiente.	Es fundamental implementar nuevas acciones orientadas a reducir la contención ambiental.	Oport.	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4
Compromiso social	Acciones encaminadas a desarrollo de la comunidad.	Es clave para la empresa seguir generando impacto positivo en la comunidad, fortalece los lazos entre la compañía y los clientes.	Oport.	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4
									4	-4	8

Matriz POAM			Valoración cualitativa			Valoración cuantitativa					
Factores competitivos	Definición	Diagnostico	Tipo	Nivel	Impac.	Tipo	Nivel	Impac.	Σ	A	O
Agresividad de la competencia	Hostilidad en los negocios acompañado con comportamientos desleales.	Aunque las empresas rivales cuenten con comportamientos desleales, la participación de la empresa en el mercado se verá poco afectada	Amenaza	Bajo	Medio	-1	1	1	-1	-1	0

		debido a que es líder de la misma.										
Poder de negociación de los clientes	Influencia del cliente para obtener mejores beneficios a precios más bajos.	Los clientes tienen poco poder de negociación.	Amenaza	Bajo	Bajo	-1	1	1	-1	-1	0	
Alianzas	Uniones estratégicas entre compañías.	Es crucial para la empresa realizar alianzas que le permitan fortalecer su posición en el mercado.	Oport.	Medio	Alto	1	2	3	6	0	6	
									4	-2	6	

Matriz POAM			Valoración cualitativa			Valoración cuantitativa					
Factores geográficos	Definición	Diagnostico	Tipo	Nivel	Impac.	Tipo	Nivel	Impac.	Σ	A	O
Expansión territorial	La expansión territorial es el crecimiento a partir de conquista anexando nuevas tierras.	Se encuentra en la ciudad de Cali, sin embargo, no tiene parques cementerios ni funerarias en otras ciudades.	Oport.	Alta	Alta	1	3	3	9	0	9
									9	0	9

Fuente: Elaboración propia, basada en (Muñoz, 2019)

Anexo C. Calificación matriz POAM.

Calificación del POAM

Matriz POAM									
Factores	Amenaza			Oportunidad			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Tecnológicos	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Desarrollo de las Tic				X			X		
Globalización de información					X			X	
Acceso a mejores tecnologías					X			X	
Económicos									
Precios		X						X	
Política laboral			X					X	
Creación de nuevos impuestos			X					X	
Políticos									
Regulaciones medio ambientales			X						X
Normas financieras			X						X
Sociales									
Desempleo		X						X	
Compromiso ambiental					X			X	
Compromiso social					X			X	
Competitivos									
Agresividad de la competencia			X					X	
Poder de negociación de los clientes			X						X
Alianzas					X		X		
Geográficos									
Expansión territorial				X			X		

Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)

Anexo D. Matriz PCI.

Matriz PCI

Matriz PCI	Valoración cualitativa			Valoración cuantitativa					
	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
Capacidad institucional	Directiva						22	-1	23
Imagen corporativa, responsabilidad social							Fortaleza	Medio	Alto
Velocidad de respuesta ante situaciones cambiantes	Fortaleza	Medio	Bajo	1	2	1	2	0	2
Flexibilidad de la estructura organizacional	Debilidad	Bajo	Bajo	-1	1	1	-1	-1	0
Burocracia en procedimientos	Fortaleza	Medio	Alto	1	2	3	6	0	6
Retención de recurso humano	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9

Matriz PCI	Valoración cualitativa			Valoración cuantitativa					
	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
Capacidad institucional	De mercadeo						25	-2	27
Calidad y exclusividad del servicio							Fortaleza	Alto	Alto
Participación en el mercado	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Uso o ciclo de vida del servicio	Debilidad	Medio	Bajo	-1	2	1	-2	-2	0
Portafolio de servicios	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9

Matriz PCI	Valoración cualitativa			Valoración cuantitativa					
	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
Capacidad institucional	Financiera						-3	-9	6
Facilidad para salir del mercado							Debilidad	Alto	Alto

Capacidad de competir con precios	Fortaleza	Alto	Medio	1	3	2	6	0	6
-----------------------------------	-----------	------	-------	---	---	---	---	---	---

Matriz PCI	Valoración cualitativa			Valoración cuantitativa					
Capacidad institucional	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
Tecnológica									
Capacidad de innovación	Debilidad	Alto	Medio	-1	3	2	-6	-6	0
Nivel tecnológico general	Debilidad	Bajo	Bajo	-1	1	1	-1	-1	0
Efectividad en el manejo de las tecnologías	Fortaleza	Bajo	Medio	1	1	2	2	0	2

Matriz PCI	Valoración cualitativa			Valoración cuantitativa					
Capacidad institucional	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
Talento humano									
Estabilidad o rotación	Debilidad	Alto	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Polifuncionalidad	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Absentismo	Debilidad	Bajo	Bajo	-1	1	1	-1	-1	0
Procesamiento de datos	Debilidad	Alto	Alto	-1	2	2	-4	-4	0

Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)

Anexo E. Calificación matriz PCI.

Calificación matriz PCI

Matriz PCI										
Factores	Tipo	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
		3	2	1	3	2	1	3	2	1
Imagen corporativa, responsabilidad social	Directiva				X			X		

Velocidad de respuesta ante situaciones cambiantes	Directiva				X				X
Flexibilidad de la estructura organizacional	Directiva		X						X
Burocracia en procedimientos	Directiva				X		X		
Retención de recurso humano	Directiva			X			X		
Calidad y exclusividad del servicio	De mercado			X			X		
Participación en el mercado	De mercado			X			X		
Uso o ciclo de vida del servicio	De mercado	X							X
Portafolio de servicios	De mercado			X			X		
Facilidad para salir del mercado	Financiera	X					X		
Capacidad de competir con precios	Financiera			X				X	
Capacidad de innovación	Tecnológica	X						X	
Nivel tecnológico general	Tecnológica		X						X
Efectividad en el manejo de las tecnologías	Tecnológica					X			X
Calidad de información suministrada	Talento humano	X					X		
Polifuncionalidad	Talento humano			X			X		
Absentismo	Talento humano		X						X
Procesamiento de datos	Talento humano	X					X		

Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)

Anexo F. Análisis de vulnerabilidad – Definiciones eventuales.

Análisis de vulnerabilidad-Definiciones eventuales

DEFINICIÓN DE EVENTUALIDADES			
Puntales de éxito	Eventualidad adversa	Consecuencias	Consecutivo
Administrativos			
Retención de recurso humano	Partida de los colaboradores hacia los competidores	Filtración de información produce desventaja competitiva	
Burocracia en procedimientos	Creación de nuevos procesos	Comunicación lenta entre departamentos genera mala calidad del servicio	
Imagen corporativa	Expuestos a critica publica	Pérdida de mercado	
Mercado			
Ubicación estratégica en la calle 5	Disturbios por marchas o celebraciones de futbol	Daños en las instalaciones con costos altos	1
Precios competitivos	Competencia desleal	Desventaja competitiva minimiza ventas	2
Servicio al cliente			
Calidad del servicio	Errores generados en la calidad de información	Pérdida de credibilidad en los clientes generando disminución en las ventas	3
Tecnológicos			
Intranet	Ataque de virus	Afecta la combinación interna produciendo problemas en la	

		actividades de la empresa	
Plataforma sap	Ataque de hacker	Al restablecer la plataforma se puede perder información valiosa	4
Recurso humano			
Polifuncionalidad	Exceso de carga laboral	Aumento de errores que ocasionan problemas en los procesos	5

Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)

Anexo G. Diagrama de vulnerabilidad.

Diagrama de vulnerabilidad

DIAGRAMA DE VULNERABILIDAD									
Puntal	Eventualidad adversa	Consecuencia	Identificador	Impacto de la amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Severidad	Capacidad de reaccion	Grado de vulnerabilidad	Efecto
				De 0 a 10	De 0 a 10		De 0 a 10	Del 1 al 4	
Ubicación estratégica en la calle 5	Disturbios por marchas o celebraciones de futbol	Daños en las instalaciones con costos altos	A	7	0,7	5	0,2	3	1
Precios competitivos	Competencia desleal	Desventaja competitiva minimiza ventas	B	5	0,3	2	0,4	3	0,6
Calidad del servicio	Errores generados en la calidad de información	Pérdida de credibilidad en los clientes generando disminución en las ventas	C	7	0,5	4	0,2	3	0,7
Plataforma sap	Ataque de hacker	Al restablecer la plataforma se puede perder información valiosa	D	10	0,1	1	0,6	4	0,6
Polifuncionalidad	Exceso de carga laboral	Aumento de errores que ocasionan problemas en los procesos	E	5	0,3	2	0,8	4	1,2

Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)

Anexo H. Matriz de Vulnerabilidad.

Matriz de vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD							
Principales eventualidades previstas a partir de los puntales adversa	Identificador	Nivel de impacto	Probabilidad de ocurrencia	Severidad	Capacidad de respuesta	Grado de vulnerabilidad	Efecto
Disturbios por marchas o celebraciones de futbol	A	Alto	Frecuente	5	Totalmente preparados	3	1,0
Competencia desleal	B	Medio	Probable	2	Altamente preparados	3	0,6
Errores generados en la calidad de información	C	Alto	Muy probable	4	Totalmente preparados	3	0,7
Ataque de hacker	D	Catastrófico	Muy remota	1	Medianamente preparados	4	0,6
Exceso de carga laboral	E	Medio	Probable	2	Mínimamente preparados	4	1,2

Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)

Anexo I. Plan de mejoramiento de vulnerabilidad.

Plan de mejoramiento de vulnerabilidad

Título del plan	Plan de mejora para las vulnerabilidades identificadas.					
Objetivo general	Minimizar el impacto que generan las vulnerabilidades identificadas en la matriz de vulnerabilidad desarrollada.					
Aspecto a mejorar	Plan de acción	Alcance	Área directa de ejecución	Áreas de impacto	Responsable general	Recursos involucrados
Disturbios por marchas o celebraciones de futbol.	Identificación de posibles eventos deportivos y marchas que afecten las actividades de la compañía.	Sede principal (San Fernando).	Recursos humanos.	Toda la empresa.	Jefe de recursos humanos en compañía de los jefes de área.	Directivos.
Competencia desleal.	Plan de marketing para impulsar el reconocimiento de la marca y lograr contrarrestar los efectos que genera la competencia desleal.	Marketing	Mercadeo	Toda la empresa.	Jefe de mercadeo.	Directivo.

Errores generados en la calidad de información.	Plan de capacitación para mejorar el proceso de diligenciamiento contratos.	Fuerza de ventas y analistas comerciales.	Área comercial y Centro de apoyo comercial.	Toda la empresa.	Jefe de departamento de centro de apoyo comercial y asistente de procesos.	-Jefe de C.A.C y del asistente comercial. -Conferencista experto en estandarización de datos. -Refrigerio. -Insumos. -Material didáctico.
Ataque de hacker.	Exploración de herramientas para proteger los sistemas de información.	Software (SAP).	Departamento de sistemas.	Toda la empresa.	Jefe de sistemas.	-Directivo. -Asistente de sistemas.
Exceso de carga laboral.	Distribución de cargar o funciones de los empleados.	Fuerza administrativa.	Recursos humanos.	Toda la empresa.	Jefe de recursos humanos en compañía de los jefes de área.	Directivos.

Fuente: Elaboración propia basado en (Muñoz, 2019)