



DISEÑO DE UN MODELO DE CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS A
TRAVÉS DE LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO DEL SECTOR
FUNERARIO DE LA CIUDAD DE MANIZALES

DANIELA URREGO SILVA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE INGENIERÍA

MAESTRÍA EN INGENIERÍA

MANIZALES

2021

DISEÑAR UN MODELO DE CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS A TRAVÉS
DE LA OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS DE APOYO DEL SECTOR
FUNERARIO DE LA CIUDAD DE MANIZALES

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Ingeniería

Directora Ph.D. Olga Lucía Ocampo

Codirectora Mg. Lina Berrio Ríos

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE INGENIERÍA

MAESTRÍA EN INGENIERÍA

MANIZALES

2021

DEDICATORIA

Este proyecto de grado lo dedico con todo mi amor y cariño a mi familia que con acompañamiento y esfuerzo hicieron parte de este caminar... Especialmente a mi hija Gabriela, la cual fue inspiración y motivación, ya que llegó a mi vida en este proceso, haciéndolo no sólo mas especial, sino, un logro de las dos; fuimos una sola escribiendo, pensando, actuando y dejando ser este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto es el resultado de las necesidades plasmadas por la existencia de una Empresa del sector funerario. Agradezco enteramente a La Aurora por permitirme hacer de este proyecto un proceso personal y profesional, que a la larga formó y forjó mi camino.

Gracias a mis tutoras, por la paciencia, acompañamiento, entendimiento y conocimientos dados a este proyecto.

Gracias a Dios por darme una familia que nunca me dejó rendir y me motivó a hacerlo realidad.

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto de investigación se centró en la creación de un modelo de centro de servicios compartidos para el sector funerario de la ciudad de Manizales, para esto, se determinaron los procesos de apoyo organizacionales del estudio de caso, susceptibles a integrar en una nueva unidad de negocio; esto se hizo, mediante un modelo autodiagnóstico ISO 9001:2015, red de valor y modelo de madurez de procesos BPMM, Posteriormente, se propuso rediseñar y optimizar los procesos elegidos por medio de una reingeniería de procesos y analítica de datos; por último se establecieron las variables que se contemplaron en el diseño para una futura implementación. Finalmente, se obtuvo un modelo integral como una unidad de negocio independiente, lo cual permitirá en un futuro proyecto, la implementación de una nueva empresa, que brinde procesos de apoyos estandarizados y eficientes para el sector funerario.

Palabras Claves: centro de servicios compartidos, sector funerario, optimización de procesos, reingeniería.

ABSTRACT

The objective of this research project focused on the creation of a shared services center model for the funeral sector in the city of Manizales, for this, the organizational support processes of the Aurora brand susceptible to integrate into a new business unit were determined; this was done through a self-diagnostic model ISO 9001: 2015, value network and BPMM process maturity model, Subsequently, it was proposed to redesign and optimize the chosen processes through process reengineering and finally the variables that were contemplated in the design for future implementation were established. Finally, an integral model was obtained as an independent business unit, which will allow in a future project, the implementation of a new company that provides standardized and efficient support processes for the funeral sector.

Keywords: shared services center, funeral industry, process optimization, reengineering.

CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN.....	15
2	ANTECEDENTES.....	17
2.1	CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC).....	17
2.1.1	CSC A Nivel Internacional.....	17
3	ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	22
4	JUSTIFICACIÓN.....	27
5	REFERENTE TEÓRICO.....	31
5.1	CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS.....	31
5.2	ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIO (ANS).....	32
5.3	TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS.....	33
5.4	REINGENIERIA DE PROCESOS.....	34
5.5	SECTOR FUNERARIO.....	35
5.6	INTELIGENCIA COMPETITIVA.....	36
5.6.1	Ámbitos de Aplicación.....	36
5.7	NORMA ISO 9001:2015.....	37
5.8	BPMM BUSINESS PROCESS MATURITY MODEL.....	40
5.9	CADENA DE VALOR.....	40
5.10	RIESGOS.....	41
6	REFERENTE CONTEXTUAL.....	45
6.1	LA AURORA FUNERALES Y CAPILLAS.....	45

6.2	PROCESOS DE APOYO	46
6.3	SECTOR FUNERARIO	48
7	OBJETIVOS.....	49
7.1	OBJETIVO GENERAL.....	49
7.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	49
8	METODOLOGÍA	50
8.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
8.2	ENFOQUE METODOLOGICO.....	50
8.3	UNIDAD DE TRABAJO	51
8.4	UNIDAD DE ANÁLISIS	51
8.5	METODOLOGÍA POR OBJETIVOS.....	52
8.5.1	Objetivo 1	52
8.5.2	Objetivo 2	57
8.5.3	Objetivo 3	64
9	RESULTADOS.....	66
9.1	MODELO AUTODIAGNOSTICO ISO 9001:2015	66
9.2	Estado de Madurez de Procesos de Apoyo	71
9.3	Elección Final de Procesos a Incluir en el CSC.....	81
9.4	REINGENIERIA DE PROCESOS.....	82
9.4.1	Marketing	82
9.4.2	Gestión de Servicios Exequiales.....	93

9.4.3	Contabilidad	127
9.4.4	Gestión del Talento Humano	136
9.4.5	Modelamiento de procesos	145
9.4.6	Tesorería	151
9.4.7	Gestión de Tecnología	158
9.4.8	Brechas de Procesos	170
9.4.9	Modelos Propuestos CSC	¡Error! Marcador no definido.
10	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	177
11	CONCLUSIONES	183
12	RECOMENDACIONES	185
12.1	EMPRESA	185
12.2	UNIVERSIDADES Y ACADEMIA EN GENERAL	185
13	REFERENCIAS	186

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Defunciones semanales en los últimos años	24
Figura 2. Beneficios de Crear un CSC	28
Figura 3. Sistemas de un CSC	32
Figura 4. Estructura del riesgo.....	42
Figura 5. Clasificación del riesgo.....	43
Figura 6. Proceso para la administración del riesgo.....	44
Figura 7. Ubicación Empresarial	45
Figura 8. Procesos Misionales	46
Figura 9. Procesos de Apoyo.....	47
Figura 10. Logo Aurora.....	51
Figura 11. Impacto del Riesgo.....	59
Figura 12. Probabilidad del riesgo.....	59
Figura 13. Decisiones frente al riesgo	60
Figura 14. Capacity	62
Figura 15. Parámetros Laborales	63
Figura 16. Ejemplo de BPMN	64
Figura 17. Contexto de la Organización.....	66
Figura 18. Liderazgo.....	67
Figura 19. Planificación.....	67
Figura 20. Apoyo.....	68
Figura 21. Operación	68
Figura 22. Evaluación de Desempeño	69
Figura 23. Plan de Acción Sistema de Gestión de Calidad	70
Figura 24. Procesos de Apoyo Aurora.....	71
Figura 25. Objetivos Estratégicos.....	72
Figura 26. Objetivos Estratégicos VS Procesos	73
Figura 27. Nivel de Madurez de Procesos	73

Figura 28. Nivel de Madurez de Procesos de Acuerdo con Prácticas de Institucionalización	77
Figura 29. Red de Procesos Intercompañía	81
Figura 30. Alineación de los Objetivos estratégicos con el Proceso de Marketing.....	86
Figura 31. Perfil de Riesgo de Marketing.....	87
Figura 32. BPM Subproceso Investigación Marketing	88
Figura 33. Ciclo de Servicios - Servicios Exequiales.....	93
Figura 34. Promedio de Servicios Finales por Mes (2015-2019).....	110
Figura 35. Promedio de Servicios Integrales por Mes.....	112
Figura 36. Tipo de Distribución Estadística Servicios Iniciales.....	113
Figura 37. Distribución Estadística Servicios Integrales.....	114
Figura 38. Tipo de Distribución por el TOTAL de Servicios	115
Figura 39. Tipo de Distribución por el Total de Servicios en Stat:Fit.....	115
Figura 40. Cantidad de Servicios por Hora	120
Figura 41. Salidas por Tipo de Servicio	125
Figura 42. Llegadas Fallidas por Falta de Capacidad.....	125
Figura 43. Tiempo de Sala de Velación en Uso	126
Figura 44. Ciclo de Servicios Proceso de Contabilidad	127
Figura 45. Alineación con la Estrategia Proceso de Contabilidad	129
Figura 46. Perfil del Riesgo Contabilidad	130
Figura 47. Presentación de Obligaciones Tributarias.....	134
Figura 48. BPM Presentación de Obligaciones Tributarias	135
Figura 49. Indicadores de Contabilidad.....	136
Figura 50. Ciclo de Servicios Gestión del Talento Humano	137
Figura 51. Alineación con la Estrategia del Proceso de Talento Humano	140
Figura 52. Perfil del Riesgo Talento Humano.....	141
Figura 53. BPM Clima y Cultura	145
Figura 54. BPM Relaciones Laborales	146
Figura 55. Compensación y Beneficios.....	147
Figura 56. Alineación con la Estrategia del Proceso de Tesorería	152

Figura 57. Perfil del Riesgo Proceso de Tesorería	153
Figura 58. Indicadores Proceso de Tesorería	157
Figura 59. Ciclo de Servicios Tecnología	158
Figura 60. Grupo de Interés Subproceso Soporte y Continuidad	159
Figura 61. Alineación con la Estrategia del Proceso de tecnología.....	161
Figura 62. Perfil del Riesgo de Tecnología	162
Figura 63. BPM Help Desk	168
Figura 64. BPM Gobierno de Datos	169
Figura 65. BPM Investigación y Desarrollo.....	170
Figura 66. Cadena de Valor CSC	176

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Etapas para implementar un CSC.....	20
Tabla 3. Prácticas de Institucionalización	75
Tabla 4. Procesos con Nivel de Madurez 1	77
Tabla 5. Procesos con Nivel de Madurez 2	78
Tabla 6. Procesos con Nivel de Madurez 3	79
Tabla 7. Procesos con Nivel de Madurez 4	80
Tabla 8. Procesos con Nivel de Madurez 5	80
Tabla 9. Evaluación de Criterios para Selección de Procesos	81
Tabla 10. Modelo de Servicios Marketing	82
Tabla 11. Grupo de Interés Subproceso Investigación	83
Tabla 12. Grupo de Interés Subproceso Atracción.....	84
Tabla 13. Grupo de Interés Subproceso Fidelización.....	84
Tabla 14. Grupo de Interés Iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial.....	84
Tabla 15. Indicadores de Marketing	89
Tabla 16. Grupo de Interés Subproceso Coordinar.	93
Tabla 17. Grupos de Interés Subproceso Recolección	94
Tabla 18. Grupos de Interés Subproceso Traslado	94
Tabla 19. Grupo de Interés Subproceso Preservación	95
Tabla 20. Grupos de Interés Subproceso Velación.....	95
Tabla 21. Grupos de Interés Subproceso Destino Final	96
Tabla 22. Grupos de Interés Subproceso Trámites.....	96
Tabla 23. Alineación con la Estrategia - Servicios Exequiales	97
Tabla 24. Perfil del Riesgo - Servicios Exequiales	98
Tabla 25. Producto o Servicio NO Conforme Servicios Exequiales.....	99
Tabla 26. BPM Proceso de Servicios Exequiales.....	102
Tabla 27. Indicadores de Servicios Exequiales	103
Tabla 28. Valoración del Ritmo	107
Tabla 29. Promedio de Servicios Iniciales por Mes	109

Tabla 30. Promedio de Servicios Iniciales por mes	109
Tabla 31. Promedio de Servicios Finales por Mes	111
Tabla 32. Promedio de Servicios Integrales por Mes	112
Tabla 33. Cantidad de Servicios por Acumulado de Dias	116
Tabla 34. Promedio de Servicios por mes	117
Tabla 35. Ranking de servicios por días.....	118
Tabla 36. Meses con Mas de 4 Servicios	119
Tabla 37. Tiempos Entre Llegadas	121
Tabla 38. Porcentajes de Tiempos entre llegadas.....	122
Tabla 39. Medición Proceso de Recolección.....	123
Tabla 40. Distribución de Servicios por Parque Cementerio	124
Tabla 41. Grupo de Interés Proceso de Contabilidad	128
Tabla 42. Productos NO Conformes Contabilidad.....	131
Tabla 43. Grupo de Interés Estructura Organizacional	137
Tabla 44. Grupos de Interés Selección de Personal.....	138
Tabla 45. Grupos de Interés Subproceso Desarrollo	138
Tabla 46. Grupo de Interés Subproceso Compensación y Beneficios.....	138
Tabla 47. Grupos de Interés Seguridad y Salud en el Trabajo	139
Tabla 48. Productos o Servicios NO Conformes Talento Humano.....	142
Tabla 49. Indicadores Talento Humano	147
Tabla 50. Grupos de Interés Proceso de Tesorería	151
Tabla 51. Producto NO Conforme Proceso de Tesorería	154
Tabla 52. Grupos de Interés Investigación y Desarrollo	158
Tabla 53. Grupo de Interés Subproceso Gobierno de Datos	159
Tabla 54. Producto NO Conforme Tecnología.....	163
Tabla 55. Brechas de Tesorería	170
Tabla 56. Brechas de Contabilidad.....	171
Tabla 57. Brechas de Tecnología	172
Tabla 58. Brechas de Talento Humano	173

1 PRESENTACIÓN

La globalización ha incentivado el crecimiento de las empresas por la posibilidad de crear conexiones de manera dinámica con mercados externos, lo que ha impulsado a las empresas desarrollar ventajas competitivas, con el propósito de mantenerse vigentes en el mercado. La innovación es el camino para que las empresas logren estas ventajas competitivas, con la introducción de bienes, servicios y procesos nuevos, que les permitan permanecer en el mercado.

Los Centros de Servicios Compartidos, son una oportunidad de innovación, proyectan una alta importancia, con objetivos de mejorar la eficiencia, reducir costos, mejorar la experiencia del cliente, calidad y oportunidad de los servicios. Según la encuesta Global, las prioridades empresariales actuales, se centran en garantizar que estén en condiciones de explotar la automatización y continuar reduciendo los costos operativos. Sin embargo, la automatización es más eficaz cuando los procesos están estandarizados y bien definidos, y, de hecho, ven la optimización funcional y de procesos como una de las principales prioridades de la empresa. Otras prioridades incluyen invertir más en tecnología emergente y rediseñar los procesos para lograr un rendimiento óptimo. (ANDI, 2021)

Para Colombia, los resultados de la encuesta muestran que las principales prioridades de los CSC están alineadas con las tendencias globales, como es: mejorar la calidad de los servicios y/o procesos, reducir costos de operación, ser el apalancado de innovación y automatización, gestión de datos y la estandarización de los procesos y sistemas. (ANDI, 2021)

Por otro lado, el sector funerario, es uno de los sectores que tiene gran relevancia en servicios tradicionales, a su vez, la pandemia ha llevado a que se busquen estrategias y alternativas de innovación que permitan la permanencia de las funerarias a nivel de crecimiento financiero, de capacidad de prestación de servicios, esto, sin afectar la calidad y la cercanía de los procesos core con los clientes. Las funerarias en Colombia, después del

incremento de la tasa de mortalidad por la pandemia Covid-19, ha debido incrementar y centrar sus esfuerzos en los procesos *core* de sus negocios, dejando de lado los procesos y estrategias de apoyo, que son importantes y que generar apalancamiento para logros de los objetivos estratégicos.

Por lo anterior, el objetivo del presente proyecto se centró en cómo diseñar un modelo de centro de servicios compartidos a través de la optimización de los procesos de apoyo del sector funerario de la ciudad de Manizales, para ello, se utilizaron diferentes metodologías de acuerdo con cada uno de los objetivos. Como primera instancia se realizó una evaluación general de la empresa del estudio de caso en términos del sistema de gestión de calidad, bajo la norma ISO 9001:2015, una vez identificado que la empresa cuenta con una gestión de procesos bajo un mínimo viable, se continuó con la elección de los procesos de apoyo susceptibles a incluir a en el CSC, esto, bajo la evaluación del estado de madurez de los procesos BPMM, el apalancamiento de estos procesos hacía los objetivos estratégicos organizacionales y la identificación de los procesos Inter compañía por medio de la construcción de una red de valor organizacional.

Posteriormente, una vez elegidos los procesos de apoyo, se continuó con la realización de reingeniería a cada uno, buscando rediseñar los procesos actuales, bajo la identificación de servicios, los objetivos del proceso, la gestión de riesgos, el modelamiento de procesos y la analítica de datos. Finalmente, se propone un modelo de negocio, centrado en entrevistas realizadas a gerentes de diferentes empresas del sector funerario y bajo la perspectiva del rediseño de los procesos organizacionales actuales; también, se propone un modelo general donde intervienen los procesos escogidos, la diferentes rutas de acción y unas brechas identificadas para cerrarse antes de la tercerización de dichos servicios.

2 ANTECEDENTES

En la revisión de antecedentes las categorías de análisis fueron modelo CSC y sector funerario, esto, con el objetivo de encontrar opciones de sostenibilidad y permanencia del sector funerario, por medio de nuevas alternativas que permitan innovar y apalancar la administración de nuevos productos y/o servicios.

2.1 CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC)

2.1.1 CSC A Nivel Internacional

A nivel internacional, se encontraron 3 casos significativos en términos de la implementación y la gestión de proyectos de un CSC, dichas investigaciones se presentarán en orden cronológico empezando en Sao Pablo (Di Petta & Ferraz, 2019) en segundo lugar en Portugal (Chen & Bi, 2018) y por último en Argentina (Díscoli, 2013). Se trata de 3 investigaciones, las cuales tienen enfoques diferentes, sin embargo, cada una resalta la importancia de la implementación de CSC y sus diferentes variables desde la gestión de proyectos. Estas investigaciones están enmarcadas en la gestión del conocimiento, la tecnología y la gestión humana en las organizaciones implementadoras. A su vez, se destaca la importancia de la tercerización de los procesos transaccionales y cómo esto incrementa la fuerza empresarial de los servicios y productos *core* del negocio.

Di Petta & Ferraz, (2019) demuestran la importancia de la gestión del cambio para la mitigación de riesgos en la implementación de un CSC, dicho estudio de caso se presenta en una empresa financiera la cual trasladó todos sus servicios transaccionales en más de 16 países de América Latina a un CSC subcontratado.

Esta investigación, resalta la importancia de formular una etapa de diseño, en cuanto a estandarización de procesos; como el autor lo describe, debió realizarse una etapa de diseño para generar sinergia y confianza en las diferentes unidades de negocios involucradas, puesto que en la empresa de dicho estudio de caso, ya existía un historial de fallas en la implementación de al menos de 3 proyectos, lo que ocasionaría, si la implementación del

CSC fallase, una desmotivación general en los colaboradores, así como una pérdida significativa de dinero para la empresa subcontratada.

Hay que mencionar, además, como bien es afirmado por Chen & Bi (2018), que la centralización de las transacciones financieras, implementadas a través de un proyecto de CSC, tiene como objetivo, reducir costos operativos y mejorar el nivel de servicio. En este contexto, el desafío más crucial es estandarizar y seguir gestionando los procesos normales.

Lo que describe Chen & Bi (2018), apalanca la propuesta proyecto actual, aunque con aras de validar en una futura implementación debido a ser sectores diferentes, sin embargo, evidencia, la importancia de estandarizar y de realizar reingeniería a los procesos, por este motivo, se busca realizar benchmarking interno y metodologías de datos para su gestión; esto exclusivamente en procesos de apoyo, para que, las empresas funerarias puedan dedicar sus esfuerzos a los procesos misionales.

También, Chen & Bi (2018) formulan un CSC exclusivamente para el área financiera teniendo en cuenta cada uno de sus procedimientos y el cual es llamado Centro de Servicios Financieros Compartido (CSFC). Un CSFC es un conjunto similar a un sistema de producción, en el cual varios departamentos requieren cooperar. También la investigación, refleja una perspectiva en el procesamiento de datos e información, lo cual es fundamental, para la articulación de diferentes procedimientos y actividades, de esta manera, se controlan la eficiencia en distintas métricas y analíticas financieras. Bajo esta perspectiva, se estudian subprocesos del área financiera como contabilidad, gestión de riesgos financieros, gestión de cuentas por cobrar, gestión de cuentas por pagar, pagos electrónicos, contabilidad electrónica, centro de informes, centro de despacho de fondo, entre otros.

A causa de lo descrito anteriormente, el autor propone una articulación, combinación y fortaleza en las áreas de tecnología y gobierno de datos para un fin y una estructura sólida para la unidad de negocio de tercerización o CSFC, la cual pueda soportar información en tiempo real y de diferentes unidades y tipos de negocio, simplificando trabajo operativo.

Se debe agregar que, el autor también promueve la gestión de una estructura especializada en los talentos, allí expone que, los talentos se entrenan para que las funciones de todos en el equipo de dicha unidad de negocio pueden ser denominados e incluso dominados de manera integral.

Por otro lado, Díscoli (2013) demuestra como en Argentina en los últimos años los CSC se han convertido en una fuente de ingresos importante para el desarrollo regional, sin embargo, expone diferentes variables que pueden afectar el diseño y la posterior implementación de un proyecto de dicho nivel, costos laborales, la compatibilidad horaria y cultural, los beneficios impositivos, la tecnología disponible, y sobre todo la obtención de personal calificado para desempeñar labores de manera estandarizada, que aseguren un servicio de excelencia cumpliendo con las condiciones de calidad y mejora continua de los modelos planteados.

De acuerdo a lo que expone el autor, el planteamiento de un modelo integral y pensado específicamente para un sector en particular, permitirá involucrar las diferentes variables de intervención en cada uno de los procesos, en términos de costos, mercados y recursos, lo cual, facilitará la buena implementación de un proyecto de CSC; esto, permite anteponerse a riesgos ya previstos, ya que también demuestra desde un estudio de caso, las características favorables desde un modelo de operación organizacional centralizado, descentralizado y desde un CSC.

De acuerdo a lo anterior, como lo describe el autor, un *modelo centralizado* es aquel en el cual todas las operaciones de una organización, al nivel de sus diferentes unidades de negocio, están soportadas por un área exclusivamente diseñada para esto; lo cual puede llevar a riesgos en términos de inflexibilidad, generar aumentos operacionales para otras áreas organizacionales y tiempo de respuesta tardíos, por mencionar, además, altos costos empresariales, ya que dependiendo del tamaño, deberá darse soporte a las diferentes unidades de negocio.

Por otra parte, se describen los *modelos descentralizados*, los cuales también incurren en altos costos operacionales, de recursos humanos y de estandarización de procesos y tienen

como un factor relevante el *know how* empresarial, ya que por la división y el trabajo aislado entre áreas y unidades de negocio ocasionan desarticulación.

Por otro lado, se expone un CSC como la articulación entre el modelo centralizado y descentralizado, formulando un modelo que permite mitigar los riesgos y sumar las ventajas de ambos, como se muestra en la ilustración 2.

Tabla 1. Etapas para implementar un CSC

Etapa 1 Estabilización	Etapa 2 Implementación de mejores prácticas	Etapa 3 Procesos de innovación	Etapa 4 Procesos para tercerizar
<ul style="list-style-type: none"> •• En esta etapa se hace necesario seleccionar el personal, organizar los procesos para estandarizar y construir los acuerdos de nivel de servicio. Se destaca la importancia de la planeación. 	<ul style="list-style-type: none"> •• En este paso se hace muy importante la implementación de tecnología que tenga dichas mejores prácticas incorporadas, buscando la especialización de los procesos que están en el CSC. Se hace necesaria la búsqueda constante de la automatización y la especialización del talento humano en cada proceso. Se debe tener en cuenta la resiliencia de cada miembro del equipo como competencia más importante, pues, a pesar de que el modelo de negocios es similar, cada organización tiene sus particularidades y debe poderse atender a todos por igual. 	<ul style="list-style-type: none"> •• En esta etapa es muy importante el enfoque hacia la mejora continua. Se hace indispensable resolver el cómo diseñar nuevos servicios o mejores prácticas. La respuesta debe estar en función de superar las expectativas de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> •• En esta etapa se empieza a migrar a procesos susceptibles de ser tercerizados, analizar cuáles debe manejar el Centro, cuáles se pueden contratar por fuera y cómo ser más eficientes.
Año 0 a 5		Año 5 en adelante	
<p>Nota: Grisales sostiene que las etapas 1 y 2 se consolidan durante los primeros cinco años de ejecución de un CSC.</p>			

Fuente: Mejía, 2019

Como conclusión, Mejía (2019) expresa que la iniciativa de la creación de un centro de servicios compartidos, para el sector funerario, puede tener grandes oportunidades de surgir como un gran proyecto y materializarse en valor para los accionistas y la sociedad en general.

Por otra parte, Ramírez, DE., Duarte, C. & Toro, LM. (2016) realizan un análisis del manejo de las emociones en las estrategias de mercadeo en el sector funerario. Esta investigación, hace relevancia, ya que sirve de insumo de información para la estandarización del proceso de marketing, el cual puede estar contemplado en el CSC para el sector funerario y apalanca toda la estrategia de estructura organizacional, como se describe en las conclusiones de la investigación, las empresas del sector funerario deben mostrar una real vocación de trabajo sobre el componente de calidad de vida laboral, con el fin de contar con el personal calificado y con la disposición emocional que este tipo de trabajos demanda, con lo cual se debe llegar a mejorar los niveles de estabilidad en los cargos, especialmente de las personas que tienen contacto directo con los clientes.

En conclusión, todas las investigaciones relacionadas a nivel internacional, Colombia y Manizales, suministraron insumos, técnicas, conclusiones y recomendaciones para el diseño del modelo. Se planteó la viabilidad del modelo para el sector funerario, como una alternativa altamente positiva, y en general todas las investigaciones plantean la oportunidad empresarial en la generación modelo de negocio como un CSC para la gestión empresarial.

3 ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

El sector funerario está ligeramente ligado a la cadena de valor del sector salud, no se encuentra dentro de sus nueve eslabones, sin embargo, este sector es su proveedor principal. Así entonces, tan imprescindible como la gestión de la salud, el sector funerario debe gestionar qué sucede después de esta, el momento que nadie espera. Es por esto, que el sector funerario cobra gran importancia en la gestión social, desde su integralidad, hasta sus procesos alternos en términos de salud psicosocial.

De acuerdo a Luis Fernando Arango, presidente del sector funerario de Fenalco Antioquia, el sector funerario ha sido el último eslabón en la atención a la pandemia: “Contamos con la infraestructura, la experticia, la logística adecuada y la capacitación constante de nuestro equipo humano para responder a la crisis que vivimos dando un parte de tranquilidad a la ciudadanía de que nuestra actividad tiene la capacidad y muestra de ello es que somos modelo de cooperación y eficiencia en el país” .(El Colombiano, 2021)

También, Por su parte, Carlos Esteban Jaramillo Zuluaga, director encargado de Fenalco Antioquia, hizo notar la importancia de este sector al ser el último eslabón de la cadena del sistema de salud, no solo durante la pandemia, sino también en el ciclo de vida en general, por eso, aplaude el orden y dedicación de los empresarios, convencido de la importancia de este apoyo integral, que ayuda a los dolientes a sobrellevar la pérdida de un ser querido y realizando una valiosa labor y acompañamiento a las familias a través de los distintos planes funerarios en vida. (El Colombiano, 2021)

Las funerarias cumplen con una labor indispensable en el último momento de la vida, se dedican a la prestación de servicios integrales; estos servicios, van desde la recolección de un cuerpo hasta la prestación de un destino final, asociado también, con servicios subyacentes que acompañan el proceso sicosocial después de la pérdida de un ser querido. En conclusión, su objetivo es dignificar la vida de una persona en su último evento y desde otros procesos, brindar cercanía y acompañamiento a la familia.

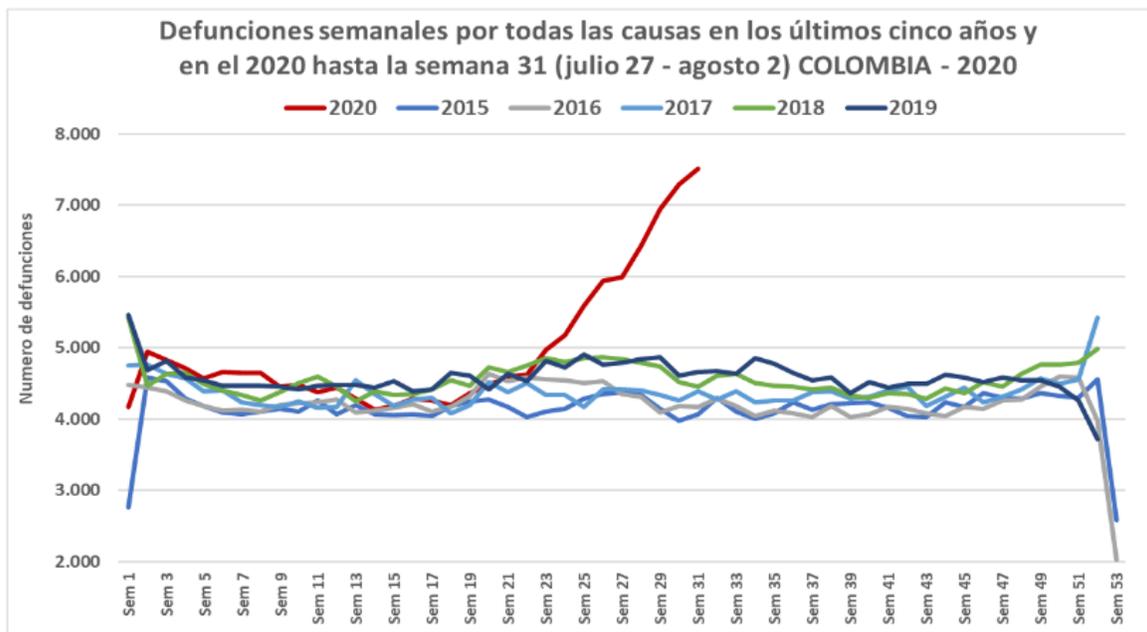
Además, el sector funerario como lo describe Mejía (2019), es el sector que se dedica a todo lo referente a los servicios funerarios y exequiales. Aporta el 0,12 % del PIB y genera alrededor de 30.000 empleos directos y desarrollo productivo para el país.

La transformación digital de empresas transaccionales para llegar a nuevos modelos de negocio que, apoyándose en las nuevas tecnologías de información, permitan incorporar a la empresa tradicional las características esenciales de empresas exitosas que nacieron digitales. El sector funerario tuvo por pandemia que acelerar sus procesos de transformación digital, no sólo en términos de tecnología dura, sino también, en la optimización de todos sus procesos para poder dar respuesta a la alta demanda no prevista.

Además de lo anteriormente descrito, y de acuerdo con la Corte Constitucional (2010) Colombia cuenta con cerca de mil doscientas funerarias, las cuales tienen unos ciento cincuenta mil empleados; la mayoría de estas funerarias constituyen empresas locales y pequeñas en el sector, esto se suma como una difícil situación del sector funerario, ya que, amenazado por la inversión extranjera directa, especialmente de origen español, hace que los pequeños y medianos empresarios tengan pocas alternativas para competir con grupos empresariales de estos niveles. De acuerdo con La República (2017) El grupo ASV (empresa española) adquirió una participación minoritaria del Grupo Recordar, líder colombiano en la prestación de servicios funerarios y cementerios, esta inversión por cerca de US\$ 20 millones.

También, es importante resaltar los riesgos en términos de capacidad que ha vivido el sector funerario en el último año, causado por la incertidumbre en el incremento de la tasa de mortalidad debido al Covid-19, tal como se muestra a continuación en la *ilustración 1* a sólo agosto del 2020.

Figura 1. Defunciones semanales en los últimos años



Fuente: Ministerio de Salud (2020)

El incremento de la tasa de mortalidad por Covid-19, ha acarreado sobre costos en la gestión empresarial, ya que como lo describe Mejía (2019), el producto estrella de una funeraria es la previsión exequial, que se define como un servicio de disponibilidad con el cual, por medio de un pago de cuotas mínimas, las personas obtienen la disponibilidad para contar con la prestación de un servicio funerario (a cualquier hora y en cualquier horario) cuando fallezca alguno de los afiliados. Al incrementarse la tasa de mortalidad, dicha disponibilidad puede verse afectada por falta de capacidad no prevista; situaciones como esta, la han tenido que vivir pequeños funerarios, los cuales, además de realizar grandes esfuerzos por persistir en sus procesos *core* de su negocio, también, deben generar esfuerzos en procesos de apoyo, como lo son a nivel contable y financiero, generando así desarticulación, falta de control, y un sin número de riesgos por no tener la capacidad, los recursos necesarios, ni la tecnología para gestionarlos.

Además, de acuerdo a Fabrizio Operti, gerente del Sector de Integración y Comercio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), citado por el ministerio de comercio, industria y turismo (2021), expone que, durante el último año de pandemia, se evidenció cómo los servicios fueron mucho más resilientes que los bienes en el comercio mundial y cómo aumentaron su espacio en las exportaciones mundiales. Del lado de Colombia, hay un gran interés en este sector por la creación de más puestos de trabajo, en especial en BPO, y por las apuestas de empresas extranjeras como IBM y Teleperformance, entre otras. Con esto, se concluye que, para el campo de la ingeniería, más aún, después de un año de pandemia, donde, el sector tecnología ha tenido grandes retos, sobre todo en empresas de servicios, las cuales como ya se ha expuesto se han visto afectadas (salud, funerarias, jurídicas), es de valor generar herramientas, modelos o alternativas para la cuales el mercado va dirigido.

También, de acuerdo con el colombiano (2021), la alianza generada entre universidad, empresa y estado ha sido esencial para el desarrollo del área en la crisis de salud que ahora se enfrenta, en las que el fortalecimiento de las diferentes áreas de la ingeniería ha sido fundamental.

Además, de acuerdo a Palma (2011) de acuerdo a la importancia de la ingeniería en el sector de servicios, la Planeación Estratégica define formalmente la visión y misión de la empresa; es aquí donde entra en acción la Ingeniería de Servicios para reafirmar el compromiso de proporcionar servicios de calidad, debiéndose involucrar a todo el personal, por ejemplo, desde el mensajero hasta el director ejecutivo, haciendo que el “enfoque al cliente” sea parte de la cultura organizacional, lo cual constituye un gran reto para muchas empresas.

Se hace necesario entonces, crear estrategias que permitan a todas las empresas de servicios, en especial a las empresas del sector funerario, acceder a alternativas confiables en términos de tercerización de procesos o gestión de modelos como el Centro de Servicios Compartidos (CSC), para que puedan disminuir sus costos, acceder a herramientas competitivas y poder mitigar riesgos. Según Invest in Bogotá (2019), crear un centro de

servicios compartidos representa una disminución entre el 20 % y el 40 % de los costos, además de las eficiencias que se generan por la oportunidad de la información, la mejora de los controles internos, la estandarización de procesos, las eficiencias generadas y la implementación de mejores prácticas. De acuerdo con esto, surge la pregunta de la presente investigación:

¿Cómo diseñar un modelo de centro de servicios compartidos a través de la optimización de los procesos de apoyo del sector funerario de la ciudad de Manizales?

4 JUSTIFICACIÓN

La principal razón por la cual se realizó este proyecto se basó en la integración horizontal, la cual, de acuerdo con Bujan (2012) se produce cuando una empresa se fusiona o es adquirida por otra que se encuentra en el mismo sector. El sector funerario, se encuentra amenazado por diferentes variables del entorno, el aumento de la tasa de mortalidad, la inmersión de empresas internacionales y la creciente necesidad de transformación digital, ha hecho que, empresas tradicionales, cómo más de 1700 funerarias medianas y pequeñas que hay en Colombia, deban buscar alternativas para gestionar de manera más eficiente sus procesos y a su vez reducir sus costos.

De acuerdo con Díscoli (2013) la generación de CSC, ha permitido en diferentes sectores la integralidad de procesos, lo que les ha permitido reducir costos y centrarse en el *core* de su negocio.

A su vez, Deloitte (2013) indica que los CSC son una tendencia que están usando las organizaciones con el objetivo de consolidar actividades administrativas y de apoyo en las distintas unidades de negocio para lograr la optimización de procesos y lograr enfocar sus esfuerzos hacia las estrategias claves o core de la organización.

Como bien es mencionado por Mejía (2019), la iniciativa de crear un CSC, genera oportunidades de surgir como un gran proyecto y materializarse en valor para los accionistas y la sociedad en general. A su vez, como es relacionada por Discoli (2013) la materialización de ventajas al crear un CSC se puede evidenciar en términos tangibles e intangibles, como es relacionado en la tabla 2.

Figura 2. Beneficios de Crear un CSC

Beneficios Tangibles	Beneficios Intangibles
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Reducción de costos ◦ Economías de escala ◦ Se eliminan funciones duplicadas ◦ Se eliminan redundancias ◦ Menores costos de aprovisionamiento ◦ Menores costos de mantenimiento IT ◦ Menores costos laborales ◦ Mayor productividad ◦ Beneficios impositivos 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Se mejoran los servicios internos ◦ Se mejora el alcance del control ◦ Se estandarizan procesos ◦ Enfoque “One-company” ◦ El negocio se focaliza en las actividades de mayor valor ◦ Se mejora la consistencia de la información ◦ Adaptabilidad / escalabilidad ◦ Provee una plataforma para el crecimiento

Fuente: Discoli (2013)

Sin embargo, es importante resaltar que, para la implementación de un CSC, se debió generar una fase predecesora, que, en primera instancia, permitiera la generación de un modelo de negocio, la cual, facilite intervenir todas las variables de gestión. Desde allí, la selección adecuada y la estandarización de los procesos se hacen imprescindibles, porque, permiten realmente integrar las mejores prácticas en la implementación final. Timmer (1998) define que un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso.

Además, aunque el modelo de CSC nace de una empresa funeraria, será una empresa nueva completamente independiente; al generar el diseño del modelo, permitirá tener menores riesgos y adquirir una hoja de ruta para una posterior fase de un macroproyecto empresarial, el cual, será la implementación del proyecto y la generación de la nueva empresa, constituida e implementada bajo el modelo propuesto, con procesos

estandarizados y diseñados bajo las mejores prácticas. Esta nueva empresa, generará empleo, será objeto de inversión y como se ha mencionado, aportará al desarrollo de pequeñas y mediana funerarias; suministrando tecnología, gestión empresarial, procesos estandarizados, gobierno de datos, tecnología entre otras variables relacionadas, que ahora, pueden no ser gestionadas de manera eficiente por empresas del sector.

También, es importante resaltar que Mejía (2019) realizó para la misma empresa de este estudio de caso, la investigación llamada “Estudio de factibilidad de crear un centro de servicios compartidos para el sector funerario de Colombia, que tenga sede en Manizales” donde concluyó que, de acuerdo con el estudio expuesto, la iniciativa de la creación de un centro de servicios compartidos para el sector funerario puede tener grandes oportunidades de surgir como un gran proyecto y materializarse en valor para los accionistas y la sociedad en general. Al posicionarse en el sector funerario, podría ser una iniciativa innovadora que permitiera no solo apalancarse de los riesgos que afronta el sector en la actualidad, sino también promover el desarrollo de los funerarios locales y pequeños, promoviendo así la generación de empleo formal y la circulación del dinero.

Por lo anterior, el apoyo para la generación de un modelo de CSC se basó en La Aurora Funerales y Capillas, la cual siendo una marca, está compuesta por más de 7 empresas, lo que ha correspondido, a la creación de procesos de apoyo que han soportado a la operación de manera transversal; sumado a esto, la organización central ha generado conocimiento por la incursión en desarrollo e implementación de nuevas tecnologías en macro proyectos implementados en los últimos años; lo cual garantiza, una mitigación de riesgos importantes en términos de conocimiento y experiencia, esto, por tener ya el manejo de diferentes unidades que trabajan de manera distinta sus procesos, tecnología y recursos.

Generar un modelo de CSC, permitirá tener claridades en términos de diferentes variables: costos, talento humano, modelos y capacidad de procesos, entre otras necesarias para la generación de una nueva empresa. Al realizar un modelo de CSC, se requirió seleccionar y estandarizar los procesos organizacionales que se han desarrollado para la atención de la mayoría de las 8 empresas de la marca Aurora. La maestría en ingeniería, de la

Universidad Autónoma de Manizales, suministra a lo largo de la formación académica, diferentes metodologías y técnicas para diseñar y adaptar herramientas tecnológicas para el beneficio de la región; de esta manera, el proyecto busca, adaptar la tecnología ya adquirida en proyectos organizacionales desarrollados en los últimos años a los procesos organizacionales de apoyo, para ofertarlos, y de esta manera contribuir al desarrollo del sector funerario, lo que se suma al desarrollo de la región y del país.

La línea de investigación en gestión tecnológica, bajo conceptos de I+D+I, permitió integrar el proyecto por la gestión que se hará de los procesos y su estandarización y aportes a nivel de tecnología. El concepto de aprendizaje tecnológico desarrollado por Lall, (1992) se refiere a los procesos, mediante los cuales se incrementan o fortalecen los recursos para generar y administrar el cambio técnico, acumulando capacidades a través de tres funciones mayores: inversión, producción y vinculación, los cuales, apalancan realmente lo que se busca con el desarrollo de la investigación.

5 REFERENTE TEÓRICO

En este capítulo se tratan conceptos esenciales relacionados con la gestión de CSC, estandarización de procesos y sector funerario. Se inicia con conceptos de CSC, tercerización de servicios, acuerdos de nivel de servicio (ANS) y la metodología que se aplicará en la investigación, reingeniería de procesos.

5.1 CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS

Para Deloitte (2013) un CSC es un modelo operativo, en el cual, una entidad se especializa en brindar un servicio altamente transaccional para distintas unidades de negocio, a fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos.

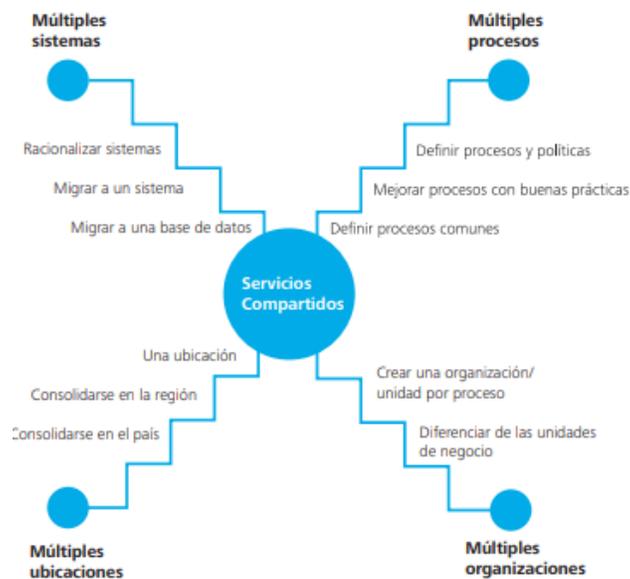
Un CSC, es una entidad organizacional independiente que provee servicios bien definidos a más de una unidad (que puede ser una división, un programa o una unidad). Así se denomina a los servicios prestados por una única unidad organizativa –usualmente llamada Centro de Servicios Compartidos– a otras unidades (Greco, 2014). El concepto de CSC tiene seis principios:

- **Transparencia en precios:** cada servicio tiene un precio determinado para cada nivel.
- **Gestión en negocios:** el CSC se maneja como un negocio, no como un centro de costos, que atiende clientes internos y potencialmente externos.
- **Respuesta al mercado:** se proveen niveles de servicio que las unidades clientes demandan.
- **Proliferación de mejores prácticas:** se identifican y diseminan las mejores prácticas en toda la organización.
- **Estandarización de procesos:** se desarrollan procesos estándares que se pueden mantener y mejorar ágilmente.

- Cultura de servicio: se trata a las unidades de negocios como clientes, ofreciéndoles servicios y cobrando por ellos. (Greco, 2014).

Para Deloitte (2013) Implementar adecuadamente los CSC y administrar aquellos ya existentes requiere que las empresas integren cuatro aspectos importantes, como se muestran en la ilustración 3, múltiples sistemas, múltiples procesos, múltiples ubicaciones y múltiples **organizaciones**.

Figura 3. Sistemas de un CSC



Fuente: Deloitte (2013)

5.2 ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIO (ANS)

Mullen (2018), precisa que un contrato de nivel de servicio, o SLA, es una medida establecida de los tiempos de respuesta y resolución que el equipo de soporte proporciona a los clientes. Ofrecer asistencia basada en niveles de servicio, garantiza la prestación de un servicio medido y previsible. También proporciona una mayor visibilidad cuando surgen problemas.

De acuerdo a La Escuela Superior de Administración Pública ESAP es un acuerdo entre el proveedor de servicios TIC y los usuarios. Un acuerdo de niveles de servicio describe los servicios, documenta los objetivos de nivel de servicio y especifica las responsabilidades del proveedor y el cliente. Un acuerdo único puede cubrir múltiples servicios o varios clientes.

Según ITIL hay tres tipos de SLA

- SLA basado en el cliente: Es un tipo de acuerdo hecho con un solo cliente que contiene todos los servicios relevantes requeridos por el cliente. En general, dichos acuerdos aprovechan un contrato único, lo cual es conveniente para el vendedor debido a la simplicidad. Por ejemplo; Un proveedor de servicios de VoIP puede agrupar todos los servicios de voz relacionados en un solo contrato.
- SLA basado en servicios: Es un contrato que define un servicio para todos los clientes. El SLA depende de estándares inmutables, lo que lo hace simple y directo para los proveedores. Por ejemplo, un acuerdo de nivel de servicio que rige cómo el servicio de asistencia para resolver tickets será válido para todos los clientes que acepten recibir su servicio.
- SLA multinivel: En dicho acuerdo, el usuario final tiene la opción de personalización de acuerdo con sus necesidades; El usuario puede agregar varias condiciones para crear un servicio adecuado.

5.3 TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS

Outsourcing de TI se define ampliamente como una decisión tomada por una organización para realizar contratación externa o vender los activos de TI de la organización, personas y/o actividades a través de un proveedor o tercero, que proporciona y gestiona el intercambio de bienes y servicios para la política monetaria obteniendo con ello rendimientos a lo largo de un período acordado (Loh & Venkatraman, 1992), (Lacity & Hirschheim, 1993), citado por Mosquera (2012).

Finalmente, Mosquera (2012) concluye que el outsourcing, es un acuerdo entre un cliente y un proveedor de servicios que tienen objetivos comunes, a fin de establecer una relación de bienes o servicios de que permita un crecimiento económico y social estable que favorezca el alcance de las metas organizacionales.

5.4 REINGENIERIA DE PROCESOS

El rediseño de procesos denominado Reingeniería, propuesto por Michael Hammer y James Champy (1993-1995), requiere que a menudo los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo deben interactuar la tecnología y las personas y cómo reestructurar completamente las organizaciones. Instan a los gerentes a estudiar y a tomar fuertes decisiones para reemplazar procesos fundamentales para el cumplimiento de la misión de la empresa, por otros nuevos cuando estos por su ineficiencia entorpecen la productividad y no añaden valor en los productos y servicios para satisfacer a los clientes. El borrón y cuenta nueva en reingeniería, o reingeniería de tipo cero (0), implica dejar de lado lo actualmente existente y partir de lo que los consumidores y clientes desean. Cuando de clientes se trata es necesario consideración tanto a los clientes externos como internos, partiendo de los primeros que son los que determinan la forma de agregar mayor valor a los productos y servicios para su plena satisfacción. (Ospina,2006)

La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a efecto de lograr incrementos significativos y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas. La BPR, es una especie de reinención, más que un mejoramiento gradual. Se trata de una medicina fuerte que no siempre resulta necesaria o exitosa. Para el autor hoy ya no es suficiente el cambio para la mejora, pues mientras la mejora continua puede ser concebida como un proceso de cambios cuantitativos, la reingeniería es, al tratarse de una transformación radical, un cambio de carácter cualitativo.

5.5 SECTOR FUNERARIO

Los rituales funerarios se conciben como prácticas socio-culturales específicas de la especie humana, relativas a la muerte de alguien y a las actividades funerarias que de ella se derivan tales como velorios, rezos, entierros, cremaciones, momificaciones, edificación de monumentos y sacrificios humanos entre otros y sea cual sea la opción funeraria que se practique, están caracterizados por un elaborado código simbólico sobre la base del cual se construye la realidad social, producto de una cultura sincrética, donde coexisten trazas de origen indígena que se mezclan con elementos sagrados de origen español para generar las tradiciones funerarias bajo dos premisas fundamentales: la búsqueda de la vida eterna y la atenuación del dolor que la muerte trae consigo, mientras se espera la tan ansiada resurrección que identifica a los miembros de la cultura que los realiza, constituyéndose de esta manera la semiosis social de la muerte para acceder a la semiótica de la vida a través de la celebración de estas prácticas mortuorias. (Torres, 2006)

Bajo esta postura, los integrantes de cada cultura construyen el sentido de la vida por medio de imágenes y símbolos que rodean las múltiples actividades sociales que cobran vida según las necesidades de cada pueblo. Surgen entonces los rituales como "prácticas sociales simbólicas que tienen por objeto recrear a la comunidad, reuniéndola en la celebración de un acontecimiento. El rito revive la cohesión del grupo y por lo tanto también contribuye a la construcción de su identidad" (Álvarez, 2005). Y el acontecimiento de la muerte se convierte en uno de los fenómenos más ritualizados, por lo que es menester la ejecución de ceremonias mortuorias. (Torres, 2006)

Por otra parte, de acuerdo con Bedoya (2006), en la actualidad, un Servicio funerario es el conjunto de actividades organizadas para la realización de honras fúnebres. Pueden constar de servicios básicos como preparación de cuerpo, obtención de licencias de inhumación o cremación, traslado del cuerpo, suministros de carrozas fúnebres para el servicio, cofre fúnebre, sala de velación y tramites civiles y eclesiásticos; como también servicios complementarios en los que se encuentran los arreglos florales, avisos murales y de prensa, transporte de acompañantes, acompañamiento musicales y otros, además del destino final que puede ser Inhumación, exhumación, conservación o cremación de cuerpos.

También, el Informe de Fiscalización de la Gestión de Servicios Funerarios y de Cementerios del Tribunal de Cuentas de julio de 2006 define las Actividades Funerarias como: “aquellas que incluyen toda clase de servicios desde que se produce el fallecimiento de una persona hasta el momento de su inhumación o cremación”. Se trata, por tanto, de actividades entre las que no se incluyen los servicios de cementerio ni cremación.

5.6 INTELIGENCIA COMPETITIVA

La inteligencia competitiva es una técnica de gestión que ofrece un marco metodológico para establecer los mecanismos necesarios para capturar información del entorno, analizarla y obtener información de valor añadido para aplicarla al proceso de toma de decisiones en cualquier parte de la cadena de valor de las organizaciones. La función y el proceso de inteligencia están ampliamente aceptados, pero carecen de consenso en cuanto a la terminología empleada para definirlos. (Ortoll, García, 2015).

5.6.1 Ámbitos de Aplicación

De acuerdo con Ortoll y García (2015), tomando como base las investigaciones de Daniel Rauch y Price Santi, y de Fernando Palop y José Miguel Vicente, se detectan seis ámbitos de aplicación de la función de inteligencia:

- **Inteligencia de negocio:** Cuando está orientada a suministrar información de los procesos de negocio, provenientes de los sistemas de información internos (existencias, suministros, recursos, humanos, clientes)
- **Inteligencia del competidor:** Cuando está orientada a recoger aspectos sobre los competidores actuales y potenciales, como por ejemplo la evolución de la estrategia de la competencia, nuevos productos o nuevas industrias entrantes. Las fuentes de información que suministran este tipo de información son muy diversas, y pueden ser tanto formales como informales, incluyendo fuentes personales.
- **Inteligencia de mercado:** está orientada a recoger aspectos de mercado, como por ejemplo tendencias actuales y futuras de las necesidades y de las preferencias de los clientes, nuevos mercados y oportunidades, clientes potenciales, percepción de la empresa propia circulante en el mercado o cambios legislativos, entre otros. Las

fuentes de información empleadas son diversas, desde el estudio de mercado, hasta el análisis de redes sociales.

- **Inteligencia comercial:** cuando la función de inteligencia está orientada al proceso de producción y a la obtención de información sobre nuevos productos o nueva tecnología, o la existencia de nuevos proveedores, o, incluso, información sobre clientes y competencia. Las fuentes de información empleadas son tanto formales, como informales, y tienen un valor especial las personales, constituidas por proveedores, nodos dentro de la red social de la organización, que enlazan con otras redes sociales del entorno, de las que las organizaciones pueden obtener señales de alerta sobre distintos aspectos comerciales.
- **Inteligencia tecnológica:** está orientada a seguir el estado del arte de la técnica y las oportunidades y amenazas que genera, así como apoyar la elaboración de la estrategia tecnológica de la organización. Utiliza información sobre aspectos tecnológicos, como por ejemplo coste y beneficio de la tecnología nueva y actual, previsión de discontinuidades tecnológicas futuras o tendencias internacionales en aportaciones tecnológicas científicas. Las bases de datos y patentes y su explotación constituyen una de las principales fuentes de información de este ámbito de la inteligencia.
- **Inteligencia del entorno:** está orientada a observar el conjunto de los aspectos sociales, legales, medioambientales y culturales que configuran el marco en el cual actúa la empresa u organización. (Ortoll, García, 2015)

5.7 NORMA ISO 9001:2015

Esta norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y

b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados. ISO 9001,2015

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta Norma Internacional puede ser utilizada por partes internas y externas.

No es la intención de esta Norma Internacional presuponer la necesidad de:

- uniformidad en la estructura de los distintos sistemas de gestión de la calidad;
- alineación de la documentación a la estructura de los capítulos de esta Norma Internacional;
- utilización de la terminología específica de esta Norma Internacional dentro de la organización.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan (véase el capítulo A.4).

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

En esta Norma Internacional, se utilizan las siguientes formas verbales:

- “debe” indica un requisito;
- “debería” indica una recomendación;
- “puede” indica un permiso, una posibilidad o una capacidad.

5.8 BPMM BUSINESS PROCESS MATURITY MODEL

BPMM es un modelo conceptual basado en las “mejores prácticas” que son actualmente utilizadas en diferentes dominios, tales como marketing, bancos, manufactura, finanzas o IT, el mismo describe los elementos esenciales de procesos efectivos para uno o más dominios seleccionados. BPMM describe un camino de mejora continua para guiar a las organizaciones partiendo de procesos inconsistentes e inmaduros hasta alcanzar la madurez de estos. Esta guía se ordena en etapas donde cada una provee una base en la cual se construyen las mejoras emprendidas en la siguiente.

La estrategia definida por BPMN provee un mapa para la mejora continua de procesos, ayudando a identificar las deficiencias en la organización y guiando las mejoras en etapas lógicas e incrementales. Estas etapas se definen en cinco niveles de madurez. Business Process Maturity Model, v1

5.9 CADENA DE VALOR

De acuerdo con Quintero Et al (2006) el concepto lo popularizó Porter (1986), en textos como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia, publicados a finales de la década de los 80. Al mismo autor se atribuye la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo.

Mayo (2005), expresa que el análisis de la cadena de valor es una técnica original de Michel Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han “agregado” a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la

empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa o VAE). Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento.

También Quintero Et al (20016) plantea que Frances, A. (2001), señala: La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona:

Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.

Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

5.10 RIESGOS

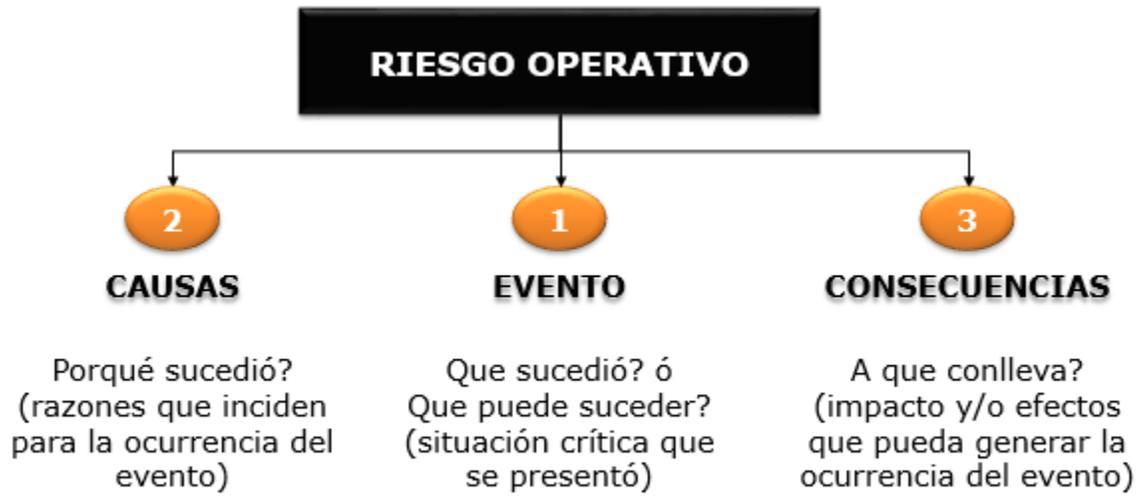
Se define como la probabilidad de que ocurra un acontecimiento que afecta las actividades normales de la empresa exponiéndola entre otros a:

- Afectación del valor económico del patrimonio
- Viabilidad financiera del negocio
- Pérdida de reputación en el mercado
- Sanciones por parte de los clientes y entes de control

Como complemento también podemos decir que RIESGO son todos aquellos eventos que suceden y que se interponen en el logro de los objetivos de un proceso.

El riesgo se establece teniendo en cuenta los siguientes componentes según el orden mencionado:

Figura 4. Estructura del riesgo



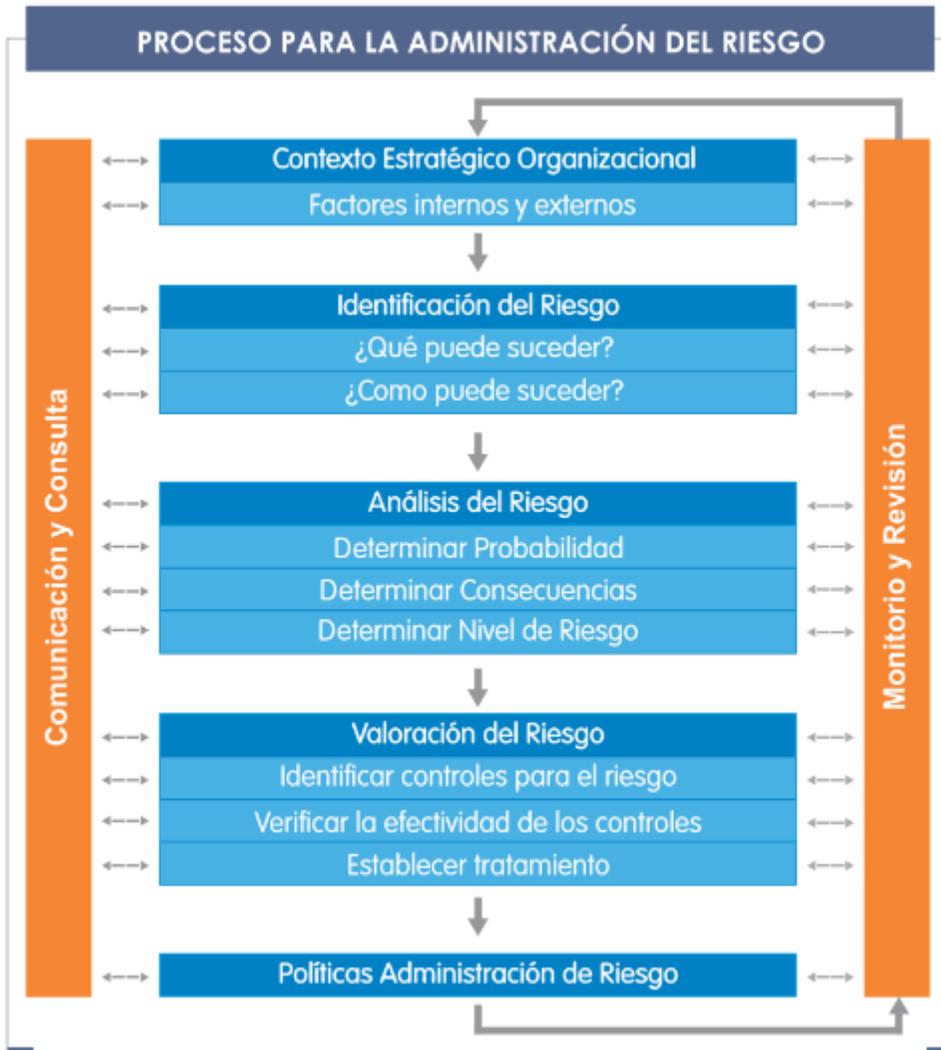
Fuente: Elaboración organizacional

Figura 5. Clasificación del riesgo

TIPO	DESCRIPCIÓN
CLIENTES	Riesgos que se generan por el ofrecimiento de productos y/o servicios.
PROCESO	Riesgos que se generan a través del desarrollo de actividades establecidas en el proceso y que pueden afectar los resultados esperados.
NORMAS LEGALES	Riesgos que se generan por cambios en las normas legales que regulan las actividades que desarrollamos y los servicios que prestamos.
COMPETENCIA	Riesgos que se originan por las actividades de otras organizaciones que ofrecen servicios y productos iguales a Independence.
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Riesgos que se generan por el acceso y uso indebido de los bienes tecnológicos o de la información.
RELACIONES CONTRACTUALES	Riesgos que se originan por la contratación y relaciones comerciales con otras organizaciones.
ENTORNO ECONÓMICO	Son los riesgos que se generan por los cambios del entorno y medidas macroeconómicas.
COMPORTAMIENTO	Riesgos inherentes a los comportamientos y actitudes de las personas que intervienen en el desarrollo del proceso, ya sea de manera directa o indirecta
CIRCUNSTANCIAS POLÍTICAS	Riesgos que se generan por la ejecución de decisiones que de una u otra forma afectan el entorno político de Independence
VOLÚMENES DE TRABAJO	Riesgos que se generan por la gran variedad y cantidad de procesos, que pueden llegar a desviar el cumplimiento de objetivos.
SEGURIDAD FÍSICA	Riesgos que se generan por el acceso y uso indebido de los bienes.
OTROS RIESGOS	Cualquier tipo de riesgo no contemplado en este formato pero que se considera que tiene un impacto alto en el proyecto

Fuente: Elaboración organizacional

Figura 6. Proceso para la administración del riesgo



Fuente: Guía para la Administración del riesgo (DAFP)

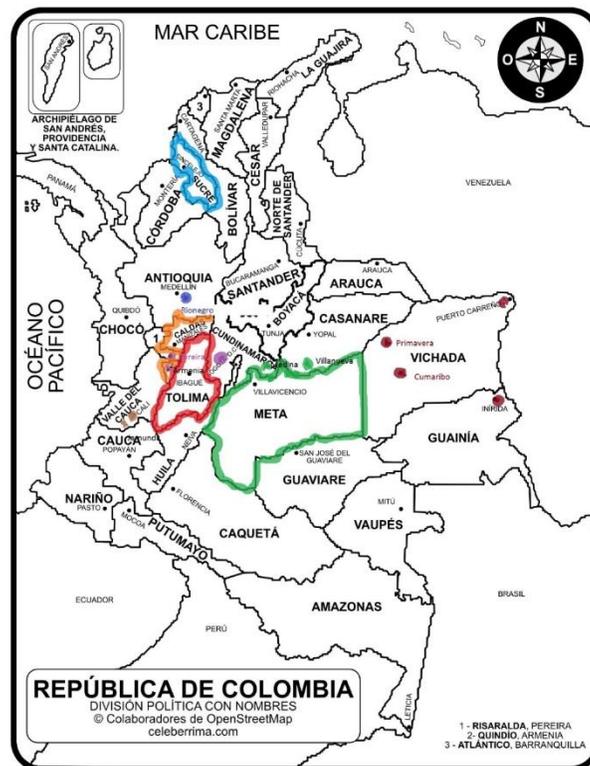
6 REFERENTE CONTEXTUAL

6.1 LA AURORA FUNERALES Y CAPILLAS

La Aurora Funerales y Capillas, es una empresa líder en el sector funerario colombiano, con alcance nacional e internacional y que, desde hace 26 años brinda servicios funerarios integrales. Brinda planes de previsión funeraria a 135.000 grupos familiares y protege aproximadamente a 810.000 personas. Cuenta con 50 sucursales, 17 oficinas comerciales y 20 puntos de recaudo a nivel nacional.

La marca Aurora se encuentra en gran parte del territorio nacional y esperar seguir expandiendo sus servicios.

Figura 7. Ubicación Empresarial



Fuente: Mejía, 2019

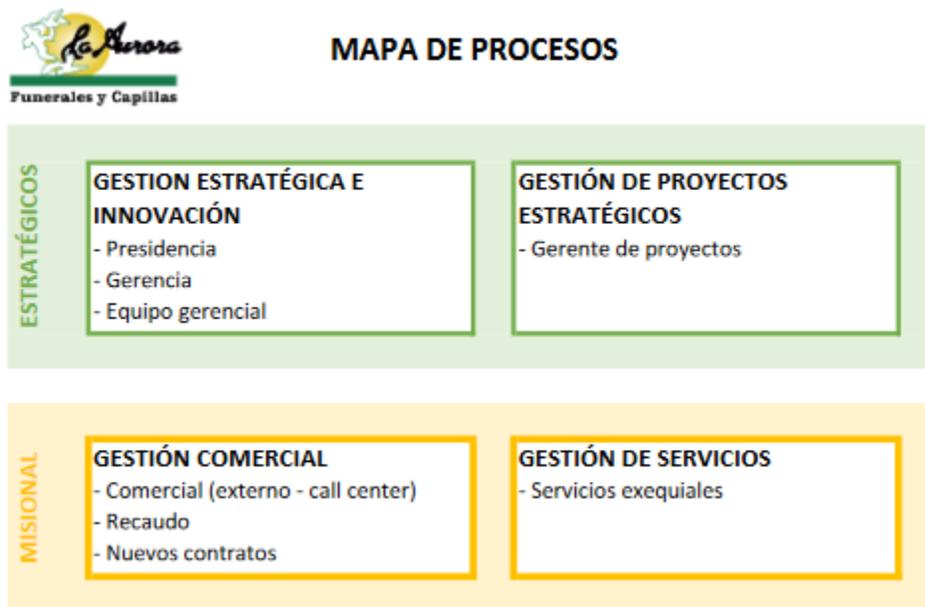
La Aurora, está compuesta por más de 8 empresas que abarcan gran parte del territorio nacional. Promotora La Aurora, Grupo Empresarial Aurora, Aurora Tolima, La Aurora

Funerales y Capillas Chinchiná, La Aurora F&C, La Aurora Alto Occidente, Promotora del Llano, Aurora de Oriente y FIG. Ente todas las empresas hay actualmente más de 500 empleados directos.

6.2 PROCESOS DE APOYO

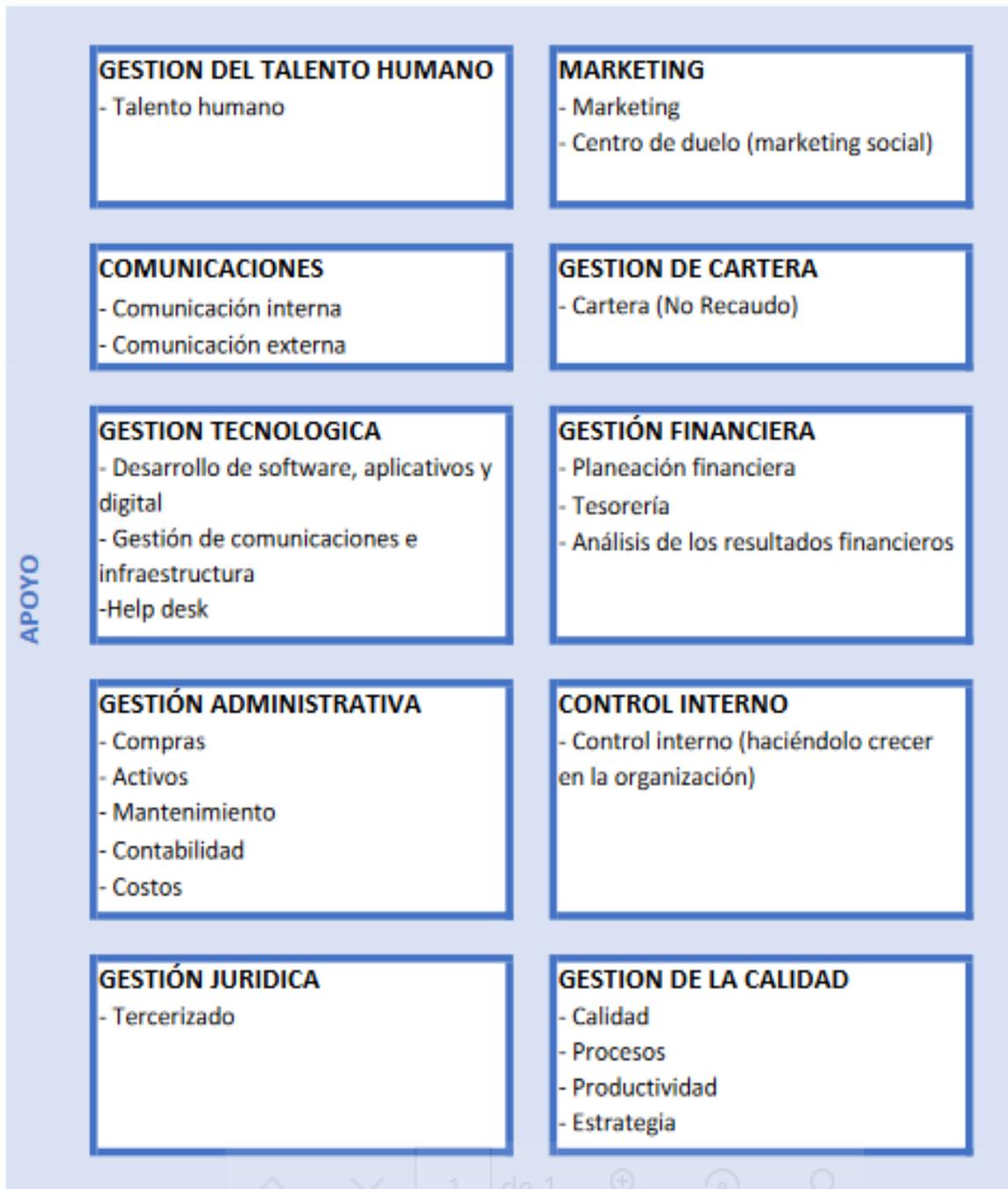
La Aurora, cuenta con toda una estructura organizacional diseñada para el funcionamiento misional y de soporte de la empresa. Muchas de estas áreas han ido surgiendo y siendo reestructuradas de acuerdo con las necesidades de cualquier negocio tradicional y otras explícitamente del sector servicios. Particularmente en los últimos años se ha dado a todos los procesos y de manera transversal diferentes integraciones tecnológicas y de mejores prácticas para incurrir en un mejoramiento continuo.

Figura 8. Procesos Misionales



Fuente: Elaboración organizacional

Figura 9. Procesos de Apoyo



Fuente: Elaboración organizacional

6.3 SECTOR FUNERARIO

De acuerdo con Mejía (2019), el sector funerario es el sector que se dedica a todo lo referente a los servicios funerarios y exequiales. Aporta el 0,12% del PIB y genera alrededor de 30.000 empleos directos. En este sentido señala que el producto estrella es la previsión exequial, que se define como un servicio de disponibilidad con el cual, por medio de un pago de cuotas mínimas, las personas obtienen la disponibilidad para contar con la prestación de un servicio funerario (a cualquier hora y en cualquier horario) cuando fallezca alguno de los afiliados.

Por otra parte, para el Ministerio de Protección Social, las empresas funerarias o empresas mortuorias, son establecimientos destinados a atender las necesidades asociadas con la muerte del ser humano en lo que respecta a los servicios de previsión, venta de ataúdes, traslado y arreglo de fallecidos, velación, exequias, inhumación y/o cremación, que por lo general y siguiendo con las costumbres estadounidenses, son residencias remodeladas y adaptadas para este fin, en las que se presta atención permanente las veinticuatro horas de todos los días del año.

7 OBJETIVOS

7.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de centro de servicios compartidos a través de la optimización de los procesos de apoyo del sector funerario de la ciudad de Manizales.

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los procesos de apoyo a incluir dentro del CSC mediante la identificación y estado actual referente a la norma ISO 9001:2015, estados de madurez de los procesos e identificación de procesos Inter compañías.
- Optimizar los procesos seleccionados a partir de reingeniería de procesos y analítica de datos.
- Establecer las variables del modelo para su operación considerando, estructura, recursos y capacidad de procesos

8 METODOLOGÍA

Esta investigación hace parte de un proyecto organizacional de La Funeraria La Aurora “diseñar un modelo de centro de servicios compartidos a través de la optimización de los procesos de apoyo del sector funerario de la ciudad de Manizales”. Este trabajo tiene como eje de acción el sector funerario de la ciudad de Manizales, donde ya se ha evaluado la viabilidad del macroproyecto y la posterior fase corresponde a la investigación actual para el diseño de modelo de un centro de servicios compartidos. Posteriormente, se buscará la implementación de este proyecto en la organización.

8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevará a cabo será mixta, ya que se aplicaran objetivos cualitativos como cuantitativos. Se recogerá información por medias entrevistas, tanto a nivel del entorno del sector funerario, como de centro de servicios compartidos. A su vez, también se realizarán entrevistas a los líderes de los procesos de apoyo actuales, para poder seleccionar los procesos que estarán en la nueva unidad de negocio y para la reingeniería de los procesos.

Sin embargo, el alcance a profundidad será cuantitativo. La reingeniería de procesos proporciona lineamientos en términos de análisis de datos en información cuantitativa para la optimización de los procesos por medio de las fases, Diseñar, Definir y Medir. Además, se propone realizar modelamiento de procesos por medio de herramientas de simulación las cuales darán resultados en términos estadísticos, de tiempos y capacidad de procesos.

8.2 ENFOQUE METODOLOGICO

De acuerdo con Eisenhardt (1989) y citado por Carazo, (2006) se concibe un estudio de caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

De esta manera, la presente investigación se centrará en el sector funerario de la ciudad de Manizales, sin embargo, se estandarizarán y se hará todo el proyecto basado en la organización Aurora Funerales y Capillas tomando como base sus datos, procesos y experiencia en el sector, sin embargo, centrando el análisis e implementación de las diferentes herramientas a la casa matriz ubicada en la ciudad de Manizales. El alcance de este proyecto será descriptivo, puesto que la posterior fase del macroproyecto organizacional permitirá generar la implementación y podrá dar pie a nuevas investigaciones.

8.3 UNIDAD DE TRABAJO

Para esta investigación se tomará como población de estudio la marca Aurora, la cual contempla 7 empresas del sector funerario a nivel nacional. Estas empresas son Grupo Empresarial Aurora, La Aurora Tolima, La Aurora Funerales y Capillas Chinchiná, La Aurora F&C, Promotora del Llano, Aurora de Oriente, Promotora La Aurora y FIG.

Figura 10. Logo Aurora



Fuente: Elaboración organizacional

8.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis de la presente investigación se centrará específicamente en los procesos de apoyo ya definidos de manera estratégica en la organización y dando cumplimiento a los objetivos planteados, de la empresa ubicada en la ciudad de Manizales,

inicialmente se trabajará con todos los procesos de apoyo existentes y posteriormente se pasará a trabajar exclusivamente con los procesos y subprocesos elegidos para el CSC.

8.5 METODOLOGÍA POR OBJETIVOS

8.5.1 Objetivo 1

Determinar los procesos de apoyo a tercerizar mediante un modelo autodiagnóstico ISO 9001:2015, modelo de madurez de procesos y cadena de valor.

8.1.5.1 Modelo Autodiagnóstico ISO 9001:2015

Se entiende por autodiagnóstico el conjunto de actividades realizadas por una misma organización para establecer el estado del arte de un sistema, proceso o actividad respecto a un parámetro previamente establecido.

Su aplicación respecto al sistema de gestión de calidad se centra en identificar la situación actual, respecto a los requerimientos del reciente proyecto de norma internacional ISO 9001:2015.

Esta herramienta puede ser utilizada para desarrollar la primera etapa del ciclo de mejoramiento continuo, es decir el PLANEAR. No es lo mismo que llevar a cabo una auditoría, ya que el personal de la organización participa en el mismo diagnóstico, por lo que no se cumple principios de la auditoría como objetividad, imparcialidad, autonomía e independencia.

Uno de los propósitos del autodiagnóstico es establecer un plan de implementación para organizaciones que apenas están implementando el modelo en la versión 2015 o un plan de transición para aquellas organizaciones que ya cuentan con la norma de calidad implementada en la versión anterior.

En su primera parte, este documento cuenta con 7 hojas que hacen referencia a los capítulos de la norma ISO 9001: 2015 desde capítulos del 4 al 10, en donde se presenta una lista de chequeo de acuerdo con los requisitos que debe evaluarse.

En el diligenciamiento y evaluación es importante aclarar los siguientes criterios:

NO APLICA= Marque con una “X”, Cuando se ha excluido el requisito y este no afecta la capacidad ni la responsabilidad para cumplir requisitos por parte de la organización.

COMPLETO= Marque con una “X”, en el caso de haber realizado TODAS las acciones requeridas, poseer evidencias suficientes y tener resultados eficaces de cumplimiento del requisito.

PARCIAL= Marque con una “X”, en el caso de no haber realizado al menos una acción o actividad requeridas, poseer evidencias insuficientes y a pesar de obtener resultados, estos no son eficaces.

NINGUNO= Marque con una “X”, en caso de no encontrar ninguna acción o actividad relacionada, no se poseen evidencias ni resultados relacionados con el requisito.

Nota: La evaluación es excluyente, por favor no marque con una “X” en más de 2 criterios, por ejemplo, marcar X en completo y también en parcial.

De igual manera, se deberá relacionar evidencias o los aspectos desarrollados por la organización frente a los requisitos que se cumplen de manera completa o parcial, esto deberá relacionarse en la columna denominada ¿QUÉ TIENE?

Mientras que en la columna ¿QUE NOS FALTA? se relacionará las diferencias, brechas, evidencias posibles o aspectos a desarrollar por la organización frente a los requisitos que se cumplen de manera parcial o sin ninguna acción.

Finalmente se encuentra la hoja PLAN DE ACCIÓN en donde a manera de ejemplo se estructura un plan de implementación o de transición, cuyo punto de partida es la información relacionada en la columna ¿QUE NOS FALTA? de las listas de chequeo de acuerdo con los criterios de la norma. En este plan puede incluirse actividades, tareas, resultados esperados, el tiempo en el que se debe cumplir, procesos relacionados, así como responsables de las actividades para

8.2.5.1 Diagnóstico de niveles de madurez de proceso BPMM

Como primera instancia se identificaron los procesos de apoyo organizacional, susceptibles a estar en el CSC. Posteriormente se evaluaron estos procesos respecto a los objetivos estratégicos ya previamente definidos por la Empresa para el año 2021 y se evaluaron de acuerdo con la cantidad. Posteriormente, se evaluaron los procesos de acuerdo con el nivel de madurez de proceso proporcionado por BPMM identificados en 5 pilares fundamentales

- Existe una descripción del proceso que se utiliza para realizar las prácticas para el proceso documentado
- Se planifica el trabajo que implica la realización de los objetivos del proceso
- Las personas que ejecutan apoyan o se ven afectadas por las prácticas para el área y tienen los conocimientos y habilidades requeridas
- El desempeño de las actividades, el estado y los resultados, se miden y monitorean, y las acciones correctivas apropiadas se llevan a cabo para controlar el desempeño de los resultados
- Las prácticas se verifican objetivamente, para garantizar su conformidad con las leyes, regulaciones, estándares, políticas organizacionales, reglas comerciales, descripción de procesos y procedimientos de trabajo; y se abordan las no conformidades.

Como todos los modelos de madurez guiados por Process Maturity Framework, el BPMM se divide en cinco niveles de madurez que representan diferentes estados, a través de los cuales, una organización se transforma a medida que se mejoran sus procesos y capacidad. Estas sucesivas etapas de madurez incluyen:

Nivel 1- Inicial: en el que los procesos de negocio se llevan a cabo de formas inconsistentes, a veces ad hoc, con resultados que son difíciles de predecir.

Nivel 2 - Administrado: en el que la administración estabiliza el trabajo dentro de las unidades de trabajo locales para garantizar que pueda ser realizado de una manera repetible que satisface los compromisos primarios del grupo de trabajo. Sin embargo, las unidades de trabajo que realizan tareas similares pueden utilizar diferentes procedimientos.

Nivel 3 - Estandarizado: en el que los procesos estándar comunes se sintetizan a partir de las mejores prácticas identificadas, en él se proporcionan grupos de trabajo y pautas de adaptación para respaldar las diferentes necesidades comerciales. Los procesos estándar proporcionan una economía de escala y una base para aprender de medidas y experiencias comunes.

- **Nivel 4 - Predecible:** en el que las capacidades habilitadas por los procesos estándar se explotan y se devuelven a las unidades de trabajo. El rendimiento del proceso se gestiona estadísticamente en todo el flujo de trabajo para comprender y controlar la variación de modo que los resultados del proceso se puedan predecir a partir de estados intermedios.

- **Nivel 5 - Innovación:** en el que tanto las acciones de mejora proactivas como las oportunistas buscan innovaciones que puedan cerrar brechas entre la capacidad actual de la organización y la capacidad requerida para lograr sus objetivos comerciales.

Los niveles de madurez 2-5 se componen de áreas de proceso que colectivamente permiten que la capacidad se alcance en ese nivel. Cada área de proceso está diseñada para lograr objetivos específicos en la creación, el apoyo o el mantenimiento del estado organizacional.

Característica del nivel. Cada área de proceso consta de una colección de mejores prácticas integradas que indican lo que debe hacerse, pero no cómo debería hacerse. Business Process Maturity Model, v1.

De acuerdo con la cantidad de pilares identificados se relacionó el nivel de madurez del proceso, articulándolo, también a los dominios de la tabla de acuerdo con el significado de la madurez en cada nivel, esto, por la experticia en el manejo de los procesos.

8.3.5.1 Cadena de valor para identificar procesos Inter compañías

Para la identificación de los procesos Inter compañías, es decir, que la casa matriz adopta y proporciona servicios a otras NIT u empresas de manera “informal” o que estas empresas consumen de estos procesos; se construyó una cadena de valor identificando los procesos de la Empresa y resaltando aquellos que ya provee a otras.

Para esto se realizaron 3 entrevistas a gerentes de la marca Aurora, identificando cuáles procesos se gestionan desde la casa matriz y cuáles desde sus propias empresas. El modelo de entrevista se presenta a continuación.

1. ¿Cuál es la historia de la Empresa?

1.1 ¿Quiénes son los dueños de la Empresa?

1.2 ¿Cómo han crecido en los últimos años?

1.3 ¿Cuál es la proyección para los próximos años?

1.4 ¿Cómo se ve dentro del mercado actualmente?

2. ¿Cuáles son los servicios que presta la empresa?

3. ¿Cuál es la visión a futuro, en qué se va a concentrar la Empresa?

4. ¿Qué es lo que hace que las personas quieran estar con su Empresa y no con otros?

4.1 ¿Cuál es el factor diferenciador?

4.2 ¿Cuál es el factor diferenciador que les ha permitido posicionarse en el lugar dónde están?

5. ¿Cómo se ven en los próximos 5 años?

5.1 ¿Cómo quiere fortalecerse?

6. ¿Cómo es el desistimiento actual de afiliados?

PROCESOS Y ESTRUCTURA

7. ¿Hay una estructura de procesos definida o está basado en la estructura de las áreas?

8. ¿Cómo está conformada la Empresa, qué áreas existen y cuáles se complementan desde Promotora La Aurora?

8.1 ¿Cuántos empleados hay en nómina?

APOYO ADMINISTRATIVO

8.2 ¿Nómina, talento humano, riesgos labores, selección desde dónde se maneja?

8.3 ¿Gestión comercial?

8.4 ¿Gestión de servicios?

8.5 Se continúa proceso a proceso definiendo la estructura y desde donde se maneja, se indaga acerca de los valores diferenciadores que pueden destacarse de esos procesos

8.5.2 Objetivo 2

Realizar reingeniería a los procesos seleccionados para el CSC aplicando además analítica de datos.

8.1.5.2 Entrevistas a líderes de procesos de apoyo

Para las entrevistas con los líderes de proceso, se usó la matriz diseñada para recolectar y definir nuevamente los procesos organizacionales, de esta manera, se logró identificar amenazas y fortalezas del proceso actual, recursos necesarios, riesgos, servicios que ofrece, objetivos del proceso e indicadores.

- Propuesta del proceso: Desde esta pestaña se identificarán los servicios que ofrece el proceso o subproceso y establecer el ciclo.
- Grupos de interés: Desde allí se buscará identificar por cada uno de los servicios identificados todas las personas o grupos implicados, sea porque son proveedores, clientes o participantes en la ejecución del servicio.
- Objetivo del proceso: Aquí, se planteará el para qué del proceso dentro de la organización y su alcance (inicio y fin) como empresas de la marca Aurora involucradas.

- **Objetivos estratégicos:** De acuerdo, a los objetivos estratégicos organizacionales, se realizará una alineación estratégica, es decir, el proceso o subproceso en cuales objetivos el crecimiento en un pilar organizacional.

8.2.5.2 Identificación de riesgos asociados al proceso

Riesgos: De acuerdo con matriz de riesgos organizacional, se gestionarán todos los riesgos implicados dentro del proceso o subproceso, de esta manera se podrán prever las situaciones y tomar decisiones de acuerdo con las variables de “aceptar”, “reducir”, “transferir” o “evadir”, tal como se muestra en las figuras 9 y 10.

El Riesgo se define como la probabilidad de que ocurra un acontecimiento que afecta las actividades normales de la empresa exponiéndola entre otros a:

- Afectación del valor económico del patrimonio
- Viabilidad financiera del negocio
- Perdida de reputación en el mercado
- Sanciones por parte de los entes de control

Como complemento también podemos decir que RIESGO son todos aquellos eventos que suceden y que se interponen en el logro de los objetivos de un proceso.

Para la identificación y valoración de los riesgos operacionales basados en los procesos de la organización que estarán en el CSC, como primera instancia se identificarán cuáles riesgos, basándose en las causas, eventos y consecuencias.

Seguido a la identificación de los riesgos, se clasificará el riesgo en el impacto por el efecto de este y la probabilidad de que este ocurra.

Figura 11. Impacto del Riesgo

TIPO	DESCRIPCIÓN
EXTREMO	CATASTRÓFICO. Genera un conjunto de pérdidas en los siguientes aspectos: económicos, clientes, imagen. Implica el pago de multas o sanciones. Impacta directamente en sus resultados financieros.
ALTO	Genera pérdidas en algunos de los siguientes aspectos: económicos, clientes, imagen. Puede generar multas o sanciones. Su materialización afecta los resultados financieros.
MEDIO	Genera pérdidas en solo uno de los siguientes aspectos: económicos, clientes, imagen. No genera multa o sanción. La afectación de los resultados financieros no es significativa.
BAJO	Genera pérdidas mínimas en solo uno de los siguientes aspectos: económicos, clientes, imagen. No genera multa o sanción. No es clara su afectación en los resultados financieros.
NINGUNO	Genera pérdidas insignificantes en solo uno de los siguientes aspectos: económicos, clientes, imagen. No genera multa o sanción. No afecta los resultados financieros.

Fuente: Elaboración organizacional

Figura 12. Probabilidad del riesgo

TIPO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO (En un periodo de evaluación de un año...)
MUY BAJA	No se presenta	Nunca se presenta
BAJA	Es casi improbable que se presente	Se presenta de 1 a 3 veces
MEDIA	Se presenta esporádicamente	Se presenta de 4 a 6 veces
ALTA	Se presenta con frecuencia	Se presenta de 7 a 9 veces
MUY ALTA	Se presenta continuamente	Se presenta más de 10 veces

Fuente: Elaboración organizacional

Seguido a esto, se valorarán los controles actuales y los que se deberían gestionar de acuerdo con el tipo de riesgo, identificando la gestión que se debe realizar frente al mismo.

Figura 13. Decisiones frente al riesgo



Fuente: Elaboración propia

8.3.5.2 Análisis de datos por proceso de acuerdo con plataformas de información (Software propio, ERP, Power BI):

De acuerdo con los diferentes sistemas organizacionales que almacenan información se tomarán históricos de los mismos en los casos que aplique y se realizará un análisis para definir, tiempos de respuesta, recursos, cantidad de operaciones, cantidad de solicitudes, entre otros.

8.4.5.2 Modelamiento de procesos.

Para los casos en los que aplique, y de los cuales se tenga información en términos de tiempos, costos y recursos del proceso se realizó una simulación de estos por medio de software de simulación.

De acuerdo con Marmolejo et al, (2013) el software permite modelar y entender con precisión los problemas básicos de un sistema sin la necesidad de programaciones complicadas, esto debido a que ofrece una forma sencilla al desarrollar el modelo de simulación. Se enlistan algunas razones por las cuales es una buena alternativa como herramienta en simulación:

- Su amplia sección de preconstruido permite abordar situaciones mucho más complejas sin tener que escribir código de software.
- El software se orienta a objetos lo que admite una mayor visualización del flujo de producción.
- Otra razón importante es que no sólo se pueden simular sistemas discretos, sino que también se admite la simulación de fluidos o modelos combinados continuo-discreto
- Las distribuciones de probabilidad se pueden representar con gran precisión en lugar de valores promedio para representar fielmente la realidad.

Los softwares de simulación han contribuido con aplicaciones de clase mundial en temas de salud, sistemas de logística tales como operaciones de contenedores en puertos, simulaciones distribuidas en varios equipos dentro de una empresa manufacturera, en la minería, en centros aeroespaciales e incluso se ha adaptado a la industria del servicio (hoteles, hospitales, supermercados, o muchas otras industrias) para simular la administración y operación de los recursos humanos. (Marmolejo et al, 2013)

8.5.5.2 Aplicación de Analítica de datos

Cada uno de los procesos de apoyo seleccionados para el CSC, y de acuerdo con la información recopilada en los objetivos específicos anteriores, seguirá todos los pasos de reingeniería, definir, medir, analizar y mejorar; para, de esta manera poder levantar procesos bajo las mejor prácticas y entregados a una nueva unidad de negocio.

Cabe resaltar, que para la etapa de “medir” se utilizará una matriz organizacional denominada “Capacity”, de esta manera se buscará medir la capacidad de los procesos de acuerdo con las actividades realizadas por cada uno de los recursos.

La matriz deberá se llenada con información de acuerdo con el cargo a estudiar y tendrá información de acuerdo con actividad, unidad de medida, periodicidad de actividad y duración promedio de esta. Una vez diligenciada esta información por cada recurso al cargo, ésta formulará automáticamente un Pareto, el cual mostrará la cantidad de horas acumuladas y asignando un orden de prioridades.

Figura 14. Capacity

LISTA DE ACTIVIDADES			VOLU									
LISTA DE ACTIVIDADES			UENCIA / VOLUMEN DE TRABAJO(No. De veces)REPORT									
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	Diaro	rolario	anual	risenal	Mensual	ensua	inestral	inestral	inual	MIN.
Ingreso de afiliaciones saf	Ingreso de afiliaciones en el sistema de información	Cantidad de afiliaciones ingresadas					179					15.00
Ingreso de afiliaciones bow	Ingreso de afiliaciones en el sistema de información	Cantidad de afiliaciones ingresadas					131					26.49
Campaña de Verificación Saf Promotora	Se refiere a la campaña en donde se actualizan los datos de las afiliaciones ingresadas recientemente	Cantidad de minutos					1					2737.00
Campaña de Verificación Saf Grupo	Se refiere a la campaña en donde se actualizan los datos de las afiliaciones ingresadas recientemente	Cantidad de minutos					1					1173.00
Campaña de Nuevos Contratos Saf Promotora	Se refiere a la campaña que permite hacer la actualización mensual de los programas a renovar	Cantidad de minutos					1					4104.00
Campaña de Nuevos Contratos Saf Grupo Empresarial	Se refiere a la campaña que permite hacer la actualización mensual de los programas a renovar	Cantidad de minutos					1					1026.00

Fuente: Elaboración propia

Se establecerán parámetros de medida para contemplar realmente de acuerdo con los horarios de trabajo, cuantos días contemplan las actividades de acuerdo con la periodicidad;

también, se tiene en cuenta un % de fatiga de acuerdo con las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo OIT. A continuación, en la ilustración 13 se muestra la categorización y formulación de estas:

Figura 15. Parámetros Laborales

PARAMETROS LABORALES EN DÍAS		
VARIABLE	DÍAS	FORMULA
ANUAL	246	20,5 Días * 12 Meses
SEMESTRAL	123	20,5 Días * 6 Meses
TRIMESTRAL	61.5	20,5 Días * 3 Meses
BIMENSUAL	41	20,5 Días * 2 Meses
MENSUAL	20.5	20,5 Días
QUINCENAL	10.25	10,25 Días
SEMANAL	5	5 Días
INTERDIARIO	3	3 Días

CAPACIDAD INSTALADA DIARIA (HRS)	
HRS DIARIAS	9.5

DECIMALES A APROXIMAR	
APROXIMAR	0.5

FACTOR DE FATIGA	
% FATIGA	9%

HORAS LABORADAS	
HRS DIARIAS	8.645

Fuente: Elaboración propia

8.6.5.2 Definición y validación interna del proceso

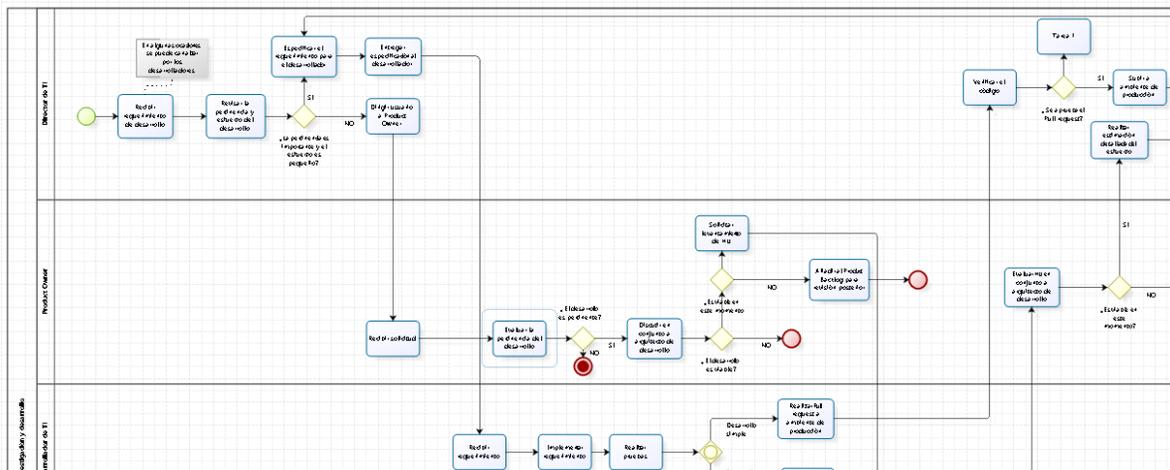
Para la validación de interna de los procesos se usará una matriz construida (véase anexo 3) en la cual se identificarán los productos no conformes, se realizará el diagrama del flujo del proceso, se caracterizará el mismo y por último se identificarán las brechas.

- Producto no conforme: En esta pestaña, se identificará cuáles son todas las salidas que tendrá cada uno de los servicios del proceso. Aquí se identificará qué tipo de

tratamiento se requiere, quién debería autorizarlos y de qué manera se dejará la trazabilidad de los errores cometidos en los procesos que han podido llegar hasta el usuario final.

- Diagrama de flujo del proceso: Para los diagramas, se utilizará la herramienta de modelamiento Bizagi, el cual es un modelo de software para diagramar, documentar y simular procesos de manera gráfica en un formato estándar conocido como BPMN (Business Process Modeling Notation). Cada uno de los procesos será documentado de esta manera tal como se muestra en la siguiente ilustración.

Figura 16. Ejemplo de BPMN



Fuente: Elaboración propia

8.7.5.2 Brechas del proceso:

De acuerdo con las entrevistas internas del proceso y/o auditoría interna se identificarán el origen, proceso y brechas que deben ser cerradas.

8.5.3 Objetivo 3

Establecer las variables del modelo para su operación considerando, estructura, recursos y gestión de procesos.

8.1.5.3 Benchmarking de los procesos internos

De acuerdo con la información ya recopilada en los objetivos anteriores se establecerán nuevos procesos para la unidad de negocio del CSC, el cual contemplará plan de acción para estandarizar los mismos e implementarlos, así como estructura jerárquica y organizacional.

8.2.5.3 Diseño final del CSC

Con la información recopilada de los procesos, se tomarán las mejores prácticas, se analizarán los riesgos, y en función de los tiempos y de las empresas se determinará la estructura del CSC. De esta manera, surgirá una nueva estructura del modelo el cual está contemplado por todos los actores del sistema y los procesos. De esta manera también se arrojará una ruta para la creación de manuales, instructivos, políticas y protocolos para el buen funcionamiento de la empresa por cada uno de los procesos de apoyo.

9 RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la información primaria recolectada de los procesos de apoyo del estudio de caso. A continuación, se presentan los resultados.

9.1 MODELO AUTODIAGNOSTICO ISO 9001:2015

Se realizó un autodiagnóstico de acuerdo con la norma ISO 9001:2015, con el fin de evidenciar, desde cada pilar de la norma, cómo es la gestión de calidad, procesos y mejora continua de la gestión empresarial. De esta manera, como primera instancia se puede evidenciar el manejo y las acciones frente a la gestión global de los procesos, así, pudiendo prevenir brechas en la gestión de una nueva unidad de negocio y adoptar las mejores prácticas orientada a proceso y basada en la gestión de riesgos. Anexo 1. Modelo autodiagnóstico ISO 9001:2015.

Se presentarán por cada uno de los pilares de la norma el avance o porcentaje de cumplimiento a la misma.

Figura 17. Contexto de la Organización



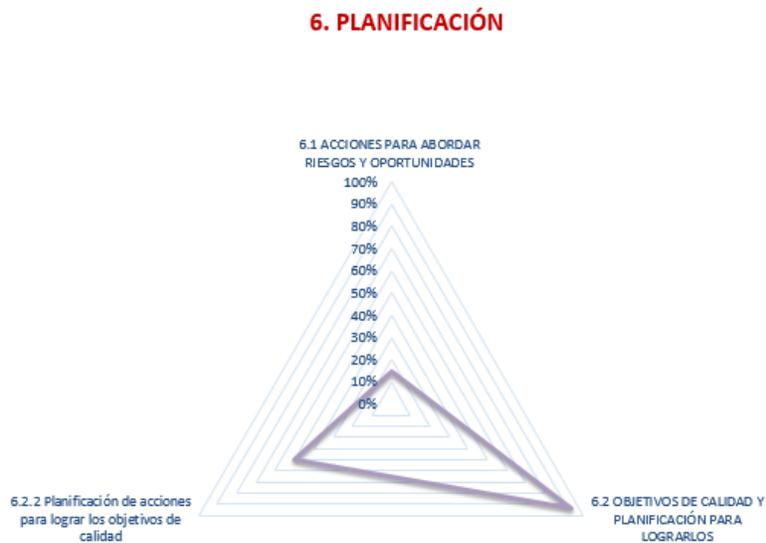
Fuente: Elaboración Propia

Figura 18. Liderazgo



Fuente: Elaboración Propia

Figura 19. Planificación



Fuente: Elaboración Propia

Figura 20. Apoyo



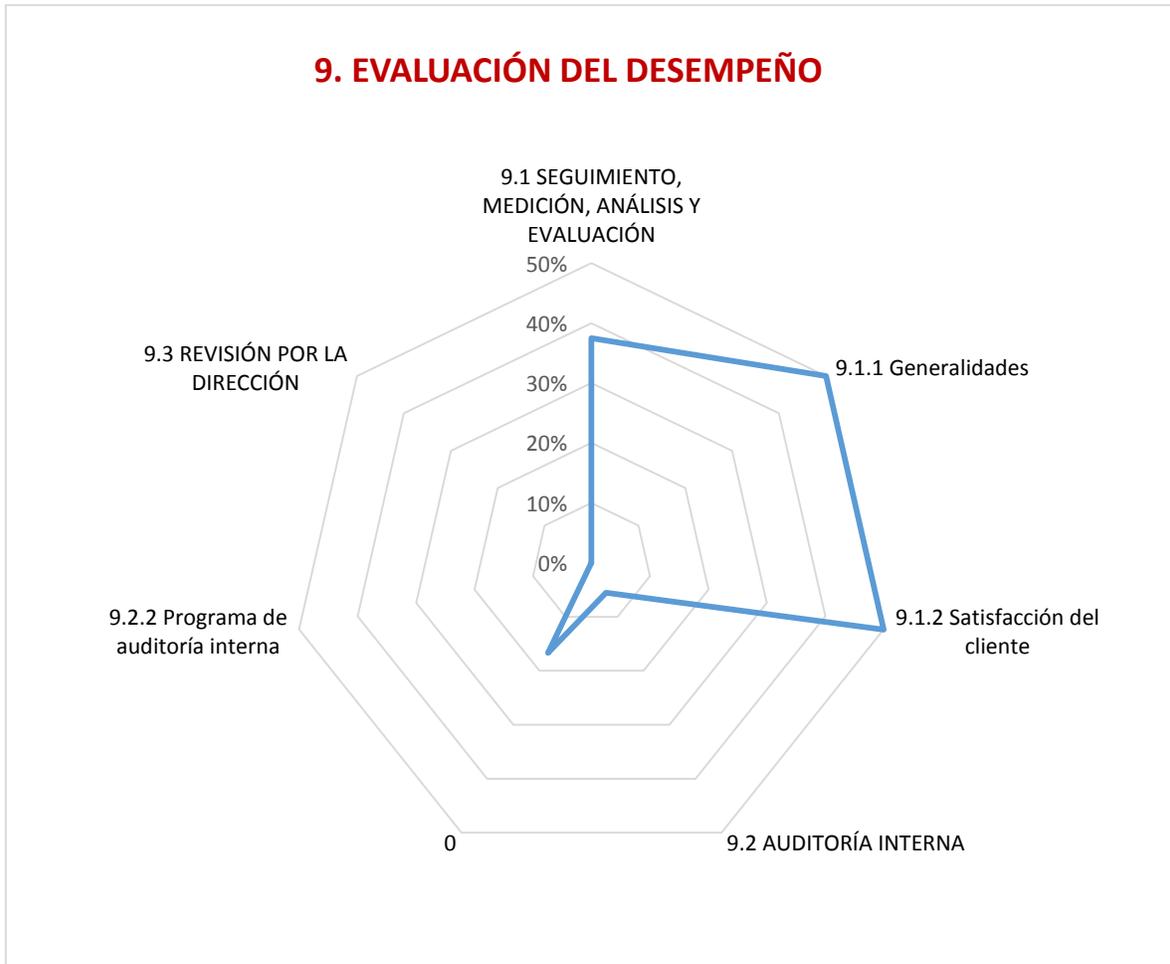
Fuente: Elaboración Propia

Figura 21. Operación



Fuente: Elaboración Propia

Figura 22. Evaluación de Desempeño



Fuente: Elaboración Propia

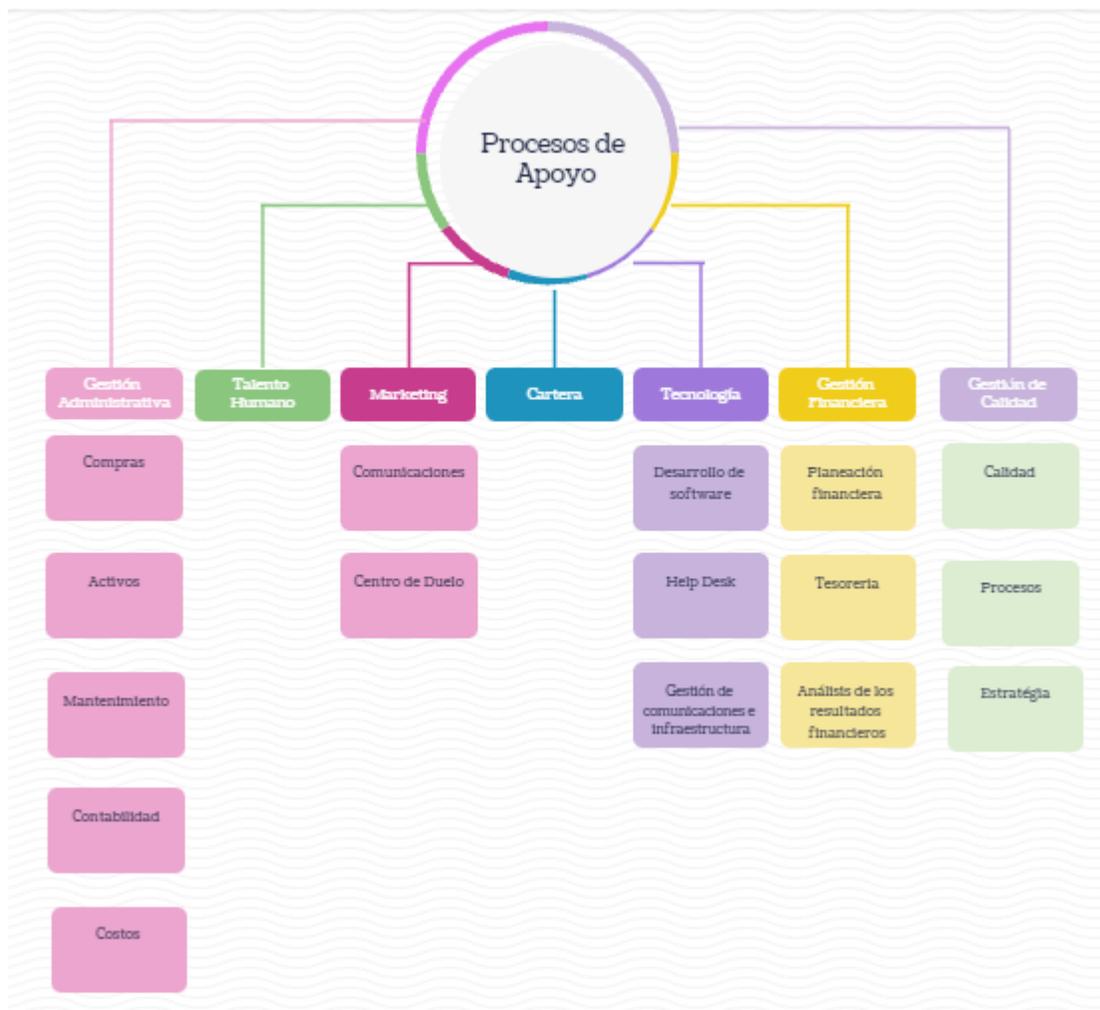
Figura 23. Plan de Acción Sistema de Gestión de Calidad

Sección de la norma ISO 9001:2015	PLAN DE TRANSICIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD				Responsables
	QUE NOS FALTA	ACTIVIDADES	Descripción Metas Resultados esperados	Procesos involucrados	
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	Documentar de manera clara las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Realizar un documento que permita identificar cuáles son las partes interesadas y a su vez identificar las expectativas. Realizar gestión de	Tener claridad acerca de las reuniones de interesados acerca del sistema de gestión de calidad, para mitigar sobreexpectativas o desacuerdos	Calidad	Líder de calidad
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Determinar cual es el alcance del sistema de gestión de calidad	Determinar con la alta gerencia el alcance del sistema de gestión de calidad	Los objetivos de calidad y los planes de acción implementados de acuerdo a las auditorías internas de los procesos, permitirán identificar que se cumple con el alcance estipulado de acuerdo a las necesidades y visión estratégica de la organización	Calidad	Gerencia, Líder de Calidad
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN	La responsabilidad de sistema de gestión de calidad ha recaído sobre la líder del proceso. Aunque existe un comité, es importante en la revisión mensual de indicadores, exponer los responsables del cumplimiento	Identificar de manera clara, de acuerdo a los cambios los roles, responsabilidad y autoridades referente al sistema de gestión de calidad y los planes de acción	Tener claridad acerca de los responsables y planes de acción referentes al sistema de gestión de calidad	Calidad, Gerencia	Alta Gerencia, Calidad
6. ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y PORTUNIDADES	Se han definido riesgos organizacionales, sin embargo no se ha destinado el alcance de las matrices de riesgos diligenciadas, ni se ha generado y cumplido de manera	Realizar un análisis de riesgos operacionales, e identificar un perfil de riesgos el cual contemple un plan de acción para su control	Tener contemplados los riesgos operacionales, a nivel de procesos, para identificar planes de acción y anticipación	Calidad, Control Interno	Líder de Calidad, Líder de Talento Humana
6.1 PLANIFICACIÓN DE ACCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE CALIDAD	Actualmente hay dichos objetivos de calidad. Sine embargo, sin la existencia de auditorías internas de procesos, o la certificación ante un ente externo no se garantiza el	Certificación ante la norma ISO 9001:2015, auditorías internas programadas	Cumplimiento de los objetivos de calidad, los cuales pueda ser medidos a través del tiempo	Calidad, Control Interno	Líder de calidad, líder de control interno
8. CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE	Actualmente no se lleva una revisoría de las decisiones e impactos que generar procesos externos frente a nuestro procesos Core.	La toma de decisiones de cada proceso	Control ante las decisiones y cambios realizados dentro de los procesos, los cuales sean sugeridos por servicios de proveedores externos	Todos los proceso involucrados con proveedores	
8.1 DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	álisis, estudios de mercado e ide	Destinar un responsable (Marketing) para la identificación de	Fortalecimiento de manera estratégica y desde el deber ser el área de Marketing	Marketing, Calidad	Líder de Calidad, Líder de Marketing,

Fuente: Elaboración Propia

9.2 Estado de Madurez de Procesos de Apoyo

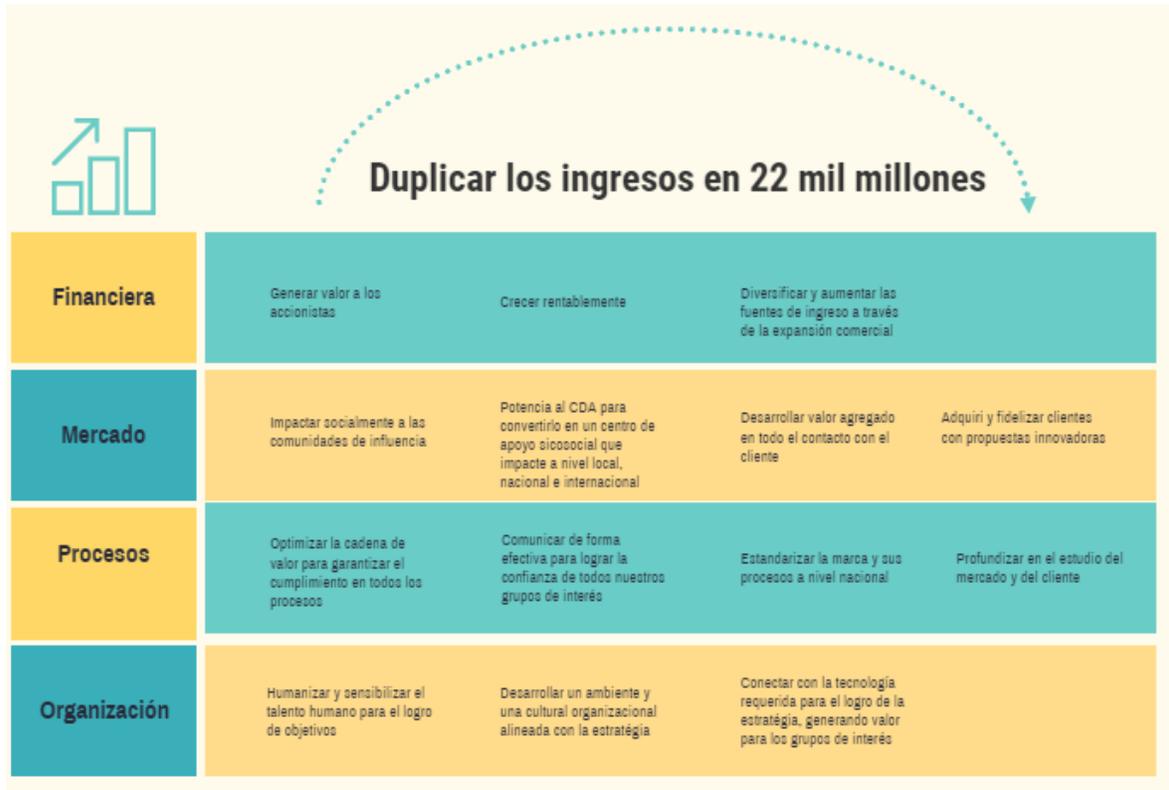
Figura 24. Procesos de Apoyo Aurora



Fuente: Elaboración Propia

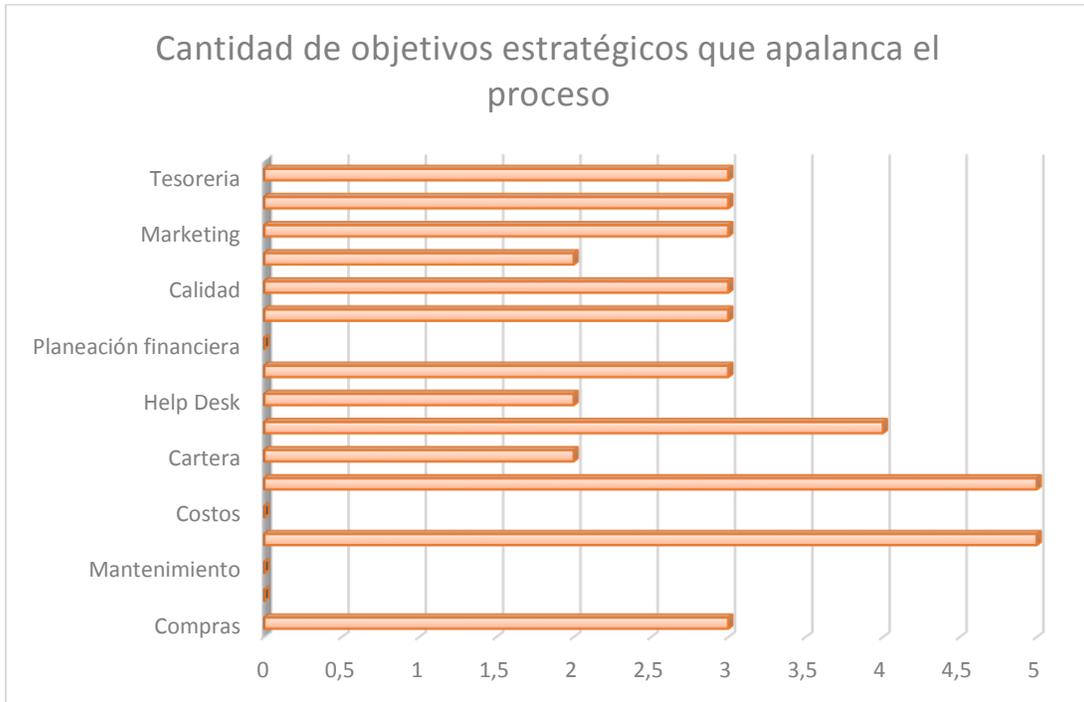
Una vez identificados los procesos y subprocesos de apoyo organizacional, se reconocerán los objetivos estratégicos del sistema de gestión, con el fin de priorizar cada uno, con respecto a la importancia o aporte dentro de la cadena de valor, o, dicho de otra manera, los procesos y subprocesos que más apalancan las iniciativas estratégicas.

Figura 25. Objetivos Estratégicos



Fuente: Adaptación Organizacional

Figura 26. Objetivos Estratégicos VS Procesos



Fuente: Elaboración Propia

Una vez identificados cuáles procesos de apoyo apalancan de mejor o mayor manera los objetivos estratégicos organizacionales, se proseguirá a realizar la evaluación de cada proceso de apoyo de acuerdo con la tabla de madurez de procesos proporcionada por el modelo BPMM.

Figura 27. Nivel de Madurez de Procesos

Maturity Level	Focus	Process Areas
5 Innovating	Organization's processes are continually improved	Organizational Improvement Planning Organizational Performance Alignment Defect and Problem Prevention Continuous Capability Improvement Organizational Innovative Improvement Organizational Improvement Deployment

4 Predictable	Work processes are managed quantitatively to establish predictable results	Organizational Common Asset Management Organizational Capability and Performance Management Product and Service Process Integration Quantitative Product and Service Management Quantitative Process Management
3 Standardized	Organization establishes standard processes and assets for performing the product and service work	Organizational Process Management Organizational Competency Development Organizational Resource Management Organizational Configuration Management Product and Service Business Management Product and Service Work Management Product and Service Preparation Product and Service Deployment Product and Service Operations Product and Service Support
2 Managed	Managers establish a stable work environment in their work unit	Organizational Process Leadership Organizational Business Governance Work Unit Requirements Management Work Unit Planning and Commitment Work Unit Monitoring and Control Work Unit Performance Work Unit Configuration Management Sourcing Management Process and Product Assurance
1 Initial	Individual efforts with no explicit process or organizational support	

Fuente: Business Process Maturity Model, v1.0

Cada área de proceso contiene la misma meta de Institucionalización y el mismo conjunto de cinco prácticas de institucionalización; de esta manera, se realiza comparativo de acuerdo con las prácticas, para identificar cuales procesos las aplican e identificar el estado de madurez; posteriormente identificado, se evaluó de acuerdo con el estado en cada nivel.

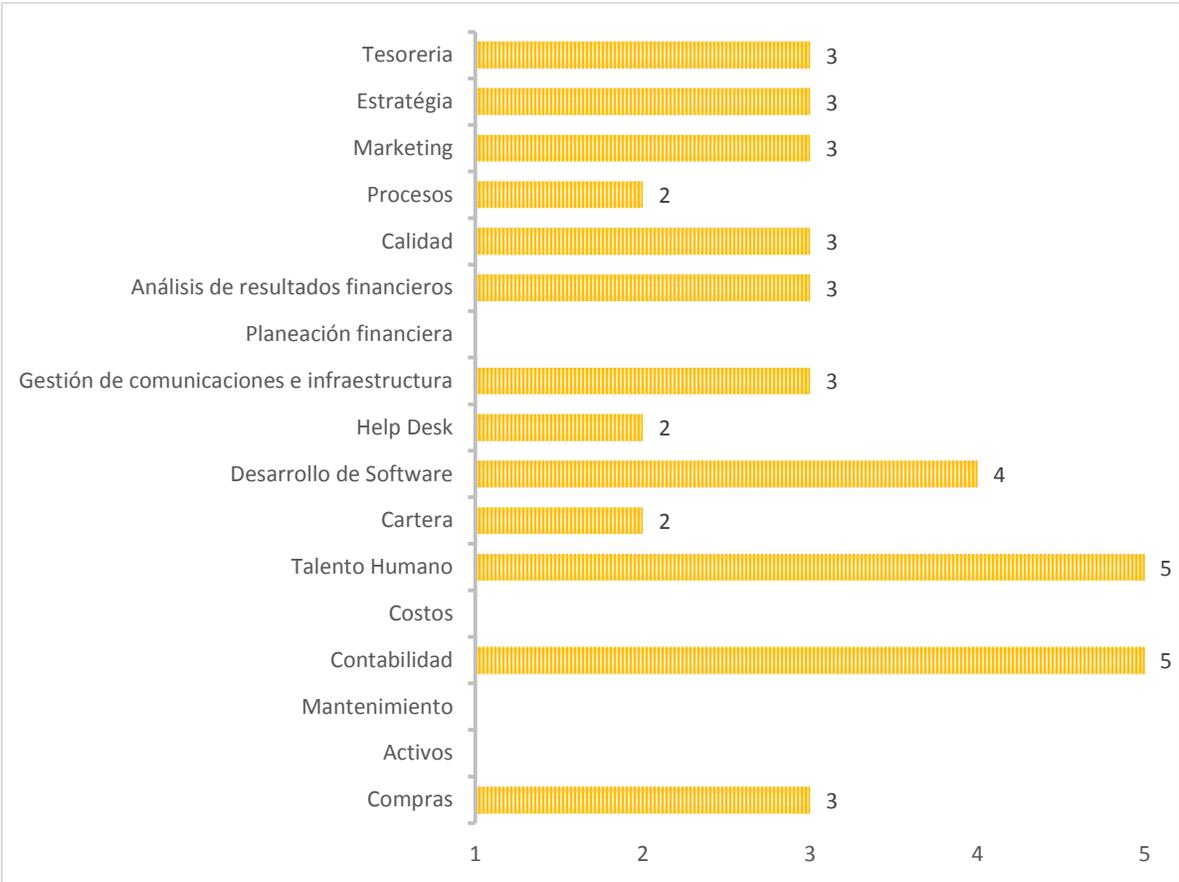
Tabla 2. Prácticas de Institucionalización

	Existe una descripción del proceso que se utiliza para realizar las prácticas para el proceso documentado	Se planifica el trabajo que implica la realización de los objetivos del proceso	Las personas que ejecutan apoyan o se ven afectadas por las prácticas para el área y tienen los conocimientos y habilidades requeridas	El desempeño de las actividades, el estado y los resultados, se miden y monitorean, y las acciones correctivas apropiadas se llevan a cabo para controlar el desempeño de los resultados	Las practicas se verifican objetivamente, para garantizar su conformidad con las leyes, regulaciones, estándares, políticas organizacionales, reglas comerciales, descripción de procesos y procedimientos de trabajo; y se abordan las no conformidades
Compras	SI	SI	SI	NO	NO
Activos	NO	NO	NO	NO	NO
Mantenimiento	NO	NO	NO	NO	NO
Contabilidad	SI	SI	SI	SI	SI
Costos	NO	NO	NO	NO	NO
Talento Humano	SI	SI	SI	SI	SI
Cartera	SI	SI	SI	SI	NO
Desarrollo de Software	NO	SI	SI	SI	SI
Help Desk	NO	SI	NO	SI	NO
Gestión de comunicaciones e infraestructura	NO	SI	SI	SI	NO
Planeación financiera	NO	NO	NO	NO	NO

Análisis de resultados financieros	NO	SI	SI	SI	
Calidad	NO	SI	SI	NO	NO
Procesos	NO	SI	SI	NO	NO
Estrategia	SI	SI	NO	NO	SI

Fuente: Elaboración Propia

Figura 28. Nivel de Madurez de Procesos de Acuerdo con Prácticas de Institucionalización



Fuente: Elaboración Propia

9.1.2.1 Evaluación referente al estado de madurez de los procesos

Tabla 3. Procesos con Nivel de Madurez 1

NIVEL 1

Proceso inexistente o gestionado por individuales

Activos	Proceso inexistente – Existen esfuerzos individuales de algunas personas o áreas de proceso, sin embargo, no hay un apoyo organizativo
Costos	Proceso inexistente – Existen esfuerzos, modelos y planteamientos, sin embargo, no está estructurado el proceso
Planeación Financiera	Proceso inexistente – Existen esfuerzos, modelos y planteamientos, sin embargo, no está estructurado el proceso

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4. Procesos con Nivel de Madurez 2

NIVEL 2

Actividades no gestionadas, no gestionadas. Resultados inconsistentes

Cartera	Proceso en nivel 2 – Actualmente de manera estratégica no está definido. Se generan esfuerzos al recaudo, pero no específicamente a la gestión
Help Desk	Proceso en nivel 2 – Actualmente de manera estratégica no está definido. Se generan esfuerzos en el soporte, pero no de manera organizada ni medible.
Procesos	Proceso en nivel 2 – Aunque de manera general los procesos se gestionan y miden

	de acuerdo a la norma, esto no se da directamente desde un área estructurada específicamente para su gestión.
--	---

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Procesos con Nivel de Madurez 3

NIVEL 3	Procesos definidos alineados a la estrategia de la compañía
Tesorería	Proceso en nivel 3 – Proceso recientemente constituido, medible, sin embargo, no estandarizado y ajustado a los objetivos estratégicos de la empresa. Proceso documentado
Estrategia	Proceso en nivel 3 – Proceso no constituido de manera individual, pero gestionado a nivel gerencial y con iniciativas consistentes, aunque no estandarizadas
Marketing	Proceso en nivel 3 – Proceso constituido, documentado, sin embargo, sin la alineación estratégica organizacional requerida
Calidad	Proceso en nivel 3 – Proceso constituido, documentado, sin embargo, no es trazable en el tiempo de acuerdo con los objetivos del área
Compras	Proceso en nivel 3 – Proceso recientemente constituido, medible, sin embargo, no estandarizado y ajustado a los objetivos estratégicos de la empresa. Proceso documentado

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Procesos con Nivel de Madurez 4

NIVEL 4	Red definida, procesos automatizados, indicadores medibles
Desarrollo de Software	Proceso en nivel 4 – Proceso que apalanca directamente la estrategia, con objetivo de expansión, documentado, estructurado bajo mejores prácticas y unificado.

Fuente: Elaboración propia

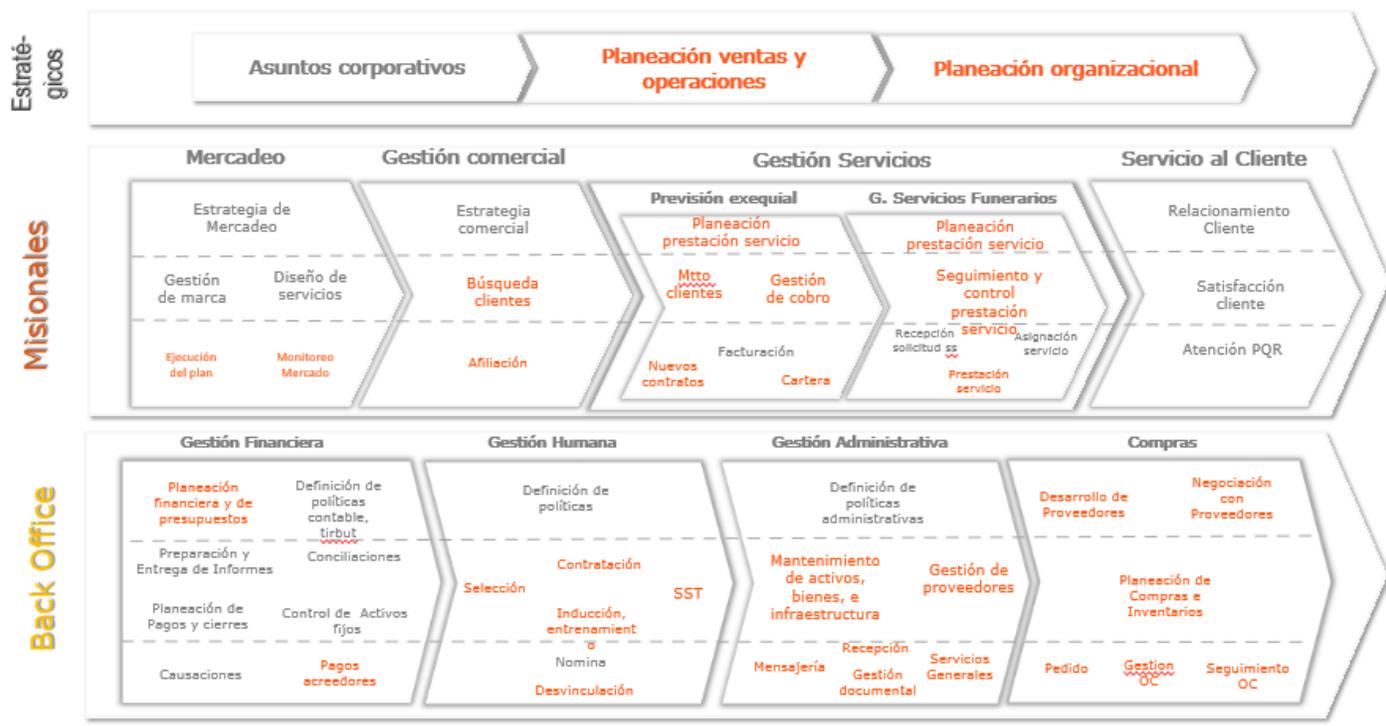
Tabla 7. Procesos con Nivel de Madurez 5

NIVEL 5	Estructura de negocio ágil, mejora continua, implementación de mejores prácticas, cambios proactivos
Contabilidad	Proceso en nivel 5 – Adquisición de tecnologías de alto nivel para la automatización de los procesos. Medición constante, alineamiento del talento humano a las necesidades del negocio
Talento Humano	Proceso en nivel 5 – Adquisición de tecnologías de alto nivel para la automatización de los procesos. Medición constante, alineamiento del talento humano a las necesidades del negocio

Fuente: Elaboración Propia

Figura 29. Red de Procesos Intercompañía

Red de Procesos



Fuente: Elaboración Organizacional

9.3 Elección Final de Procesos a Incluir en el CSC

Tabla 8. Evaluación de Criterios para Selección de Procesos

Procesos	Nivel de Madurez (mínimo 3)	Alineación con Objetivos estratégicos	Procesos Inter compañías	Gestión Gerencial	RESULTADO
Compras	X	X	X	X	4
Activos					0
Mantenimiento					0
Contabilidad	X	X	X	X	4
Costos					0

Talento Humano	X	X	X	X	4
Cartera					0
Desarrollo de Software	X	X	X	X	4
Help Desk			X	X	2
Gestión de comunicaciones e infraestructura	X				1
Planeación financiera					0
Análisis de resultados financieros	X				1
Calidad	X	X			2
Procesos					0
Marketing	X	X	X	X	4
Estrategia	X	X			2
Tesorería	X	X	X	X	4

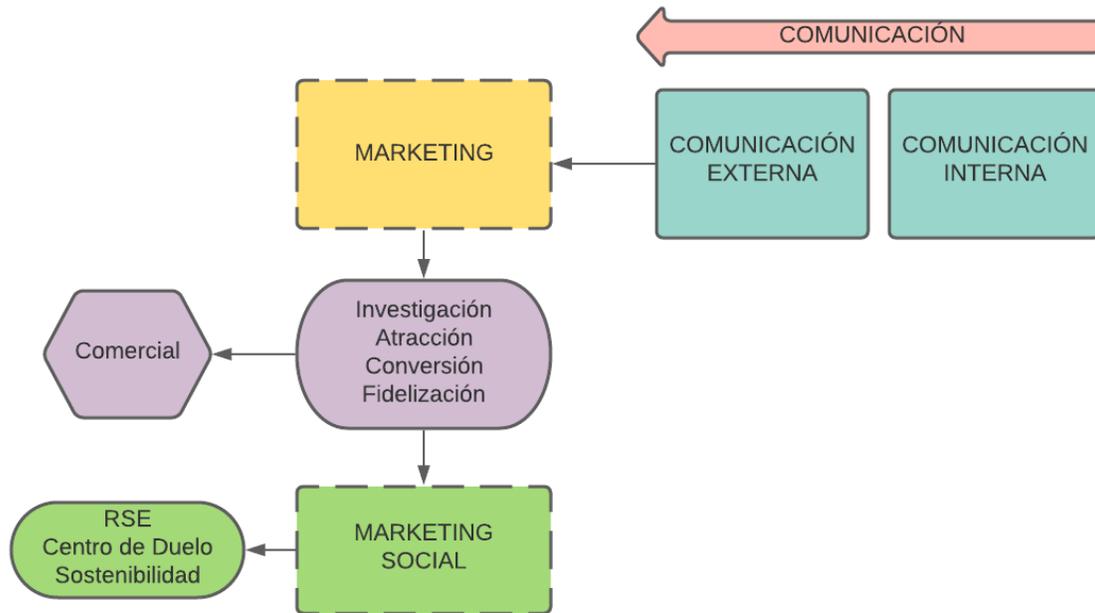
Fuente: Elaboración propia

9.4 REINGENIERIA DE PROCESOS

9.4.1 Marketing

9.1.4.1 Identificación de ciclo de servicios

Tabla 9. Modelo de Servicios Marketing



Fuente: Elaboración propia

9.2.4.1 Identificación de grupos de interés por proceso

Tabla 10. Grupo de Interés Subproceso Investigación

Investigación	Rol del Grupo de Interés
Cliente	Proveedor de información
Proveedor	Proveedor de información
Colaborador	Proveedor de información- Ejecutor
Competencia	Proveedor de información- Ejecutor
Accionistas	Solicitante
Comunidad	Proveedor de información
Gerencia	Solicitante
Responsables de proceso gestión comercial	Solicitante
Responsable de proceso gestión servicios Exequiales	Solicitante
Área de marketing	Diseñador- Ejecutor

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Grupo de Interés Subproceso Atracción

Atracción (Desarrollo y ejecución)	Rol del Grupo de Interés
Cliente	Receptor
Colaborador	Diseñador-Ejecutor
Proveedor	Ejecutor (Aliado)
Estado	Control
Accionistas	Solicitante- Aprobador
Comunidad	Receptor
Gerencia	Solicitante- Aprobador
Responsables de procesos	Solicitante- Ejecutores- Aprobador
Área de marketing	Diseñador- Ejecutor

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Grupo de Interés Subproceso Fidelización

Fidelización	Rol del Grupo de interés
Cliente	Receptor
Colaborador	Ejecutor
Proveedor	Ejecutor (alianzas)
Estado	Control
Accionistas	Orientar y Aprobar
Comunidad	Receptor
Gerencia	Solicitante y Aprobador
Responsables de área	Solicitante-Aprobador-Ejecutor
área de marketing	Diseñador-Ejecutor

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Grupo de Interés Iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial

RSE	Rol del Grupo de interés
Cliente	Receptor
Colaborador	Receptor- Ejecutor

Competencia	Receptor
Proveedor	Receptor
Estado	Control- Co-ejecutor
Accionistas	Orientadores- Ejecutor- Aprobador-Receptor
Comunidad (sociedad/ organizaciones)	Receptor
Responsables de área	Receptor- Ejecutor

Fuente: Elaboración Propia

9.3.4.1 Definición de objetivo y alcance del proceso

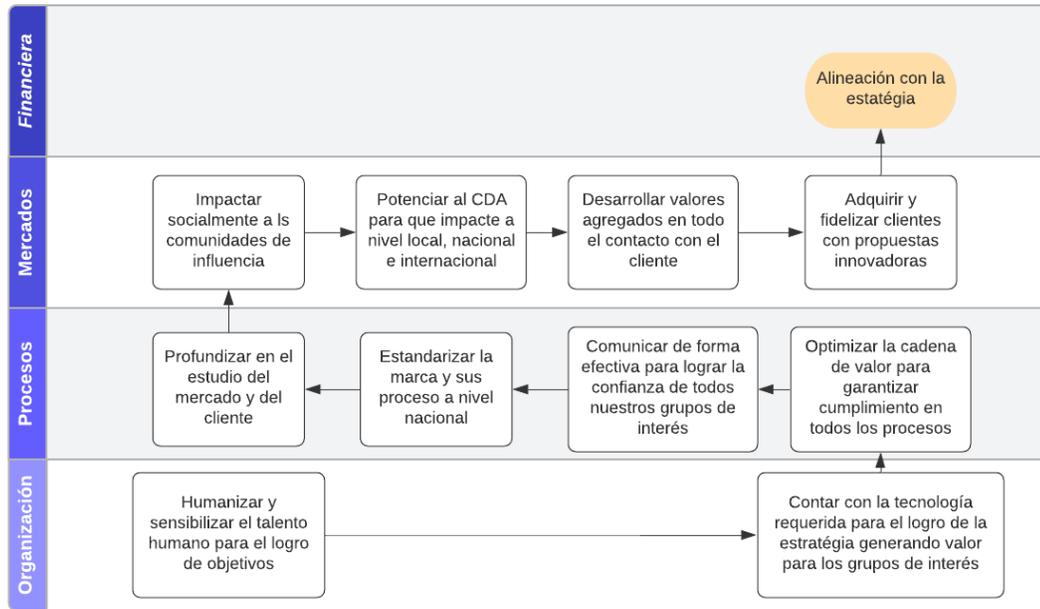
Objetivo del Proceso: Diseñar e implementar estrategias de comunicación y mercadeo, basadas en investigación, para fomentar engagement, facilitar la conversión de prospectos en clientes y promover la fidelización, así como apoyar el cumplimiento de otras metas establecidas en el plan estratégico integral de la empresa.

Alcance del Proceso: El proceso inicia con las pautas dadas a marketing desde al plan estratégico, posteriormente realiza investigación para obtener los conocimientos que permitan diseñar e implementar estrategias de comunicación y mercadeo eficientes para alcanzar las metas establecidas.

Empresas: Promotora La Aurora SAS, GEA, Aurora Tolima- Aurora F&C- Aurora Funerales y Capillas Chinchiná- Promotora del Llano- Aurora de Oriente- FIG.

9.4.4.1 Alineación estratégica

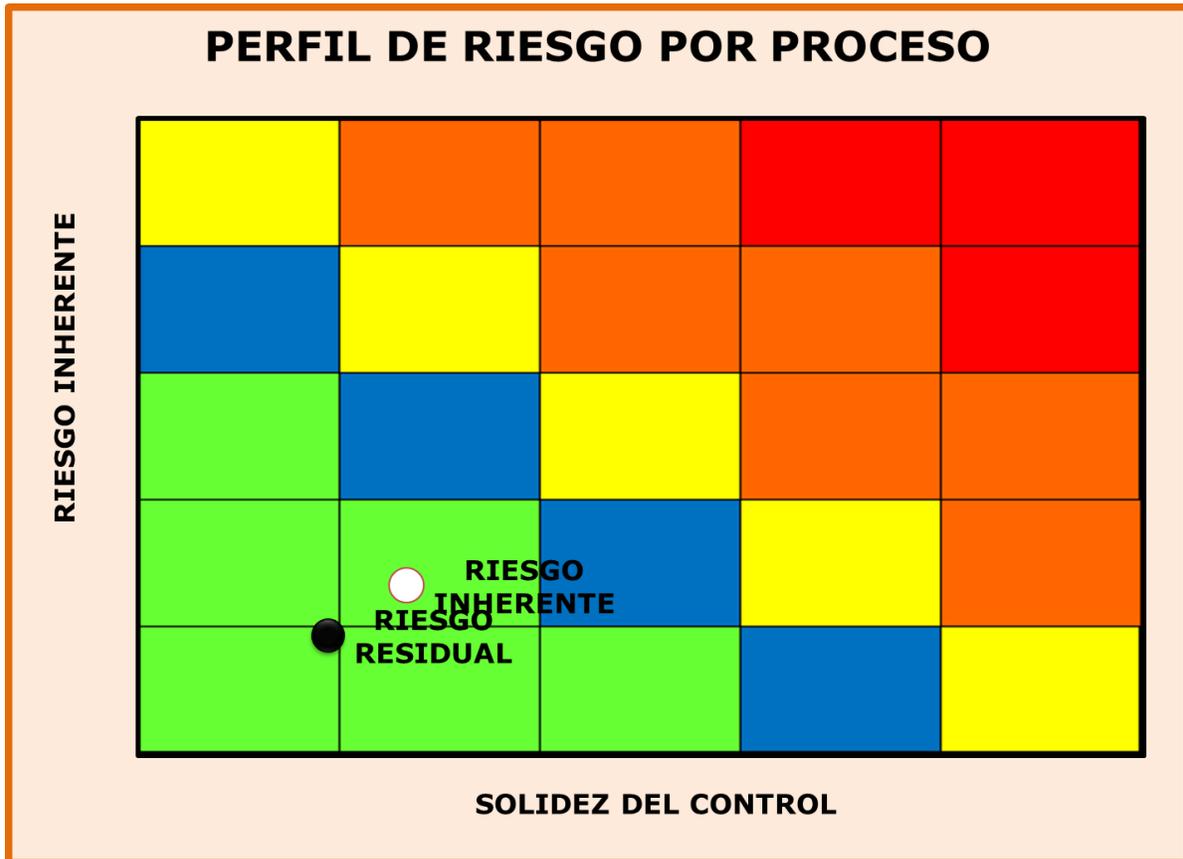
Figura 30. Alineación de los Objetivos estratégicos con el Proceso de Marketing



Fuente: Elaboración propia

9.5.4.1 Matriz de riesgos de Marketing

Figura 31. Perfil de Riesgo de Marketing

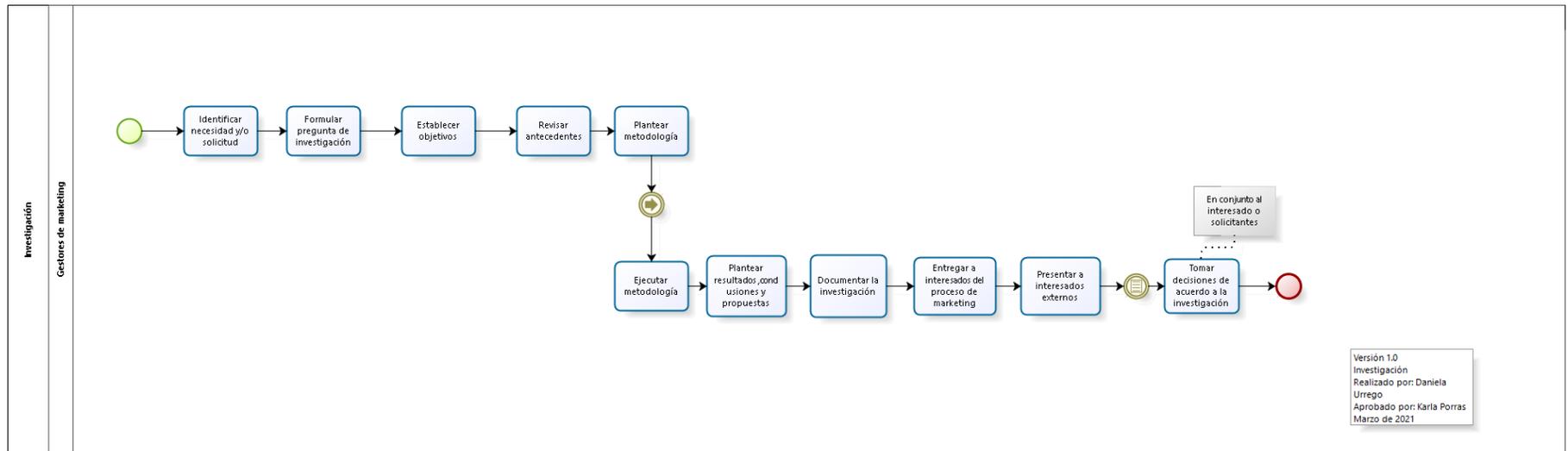


Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, con las entrevistas realizadas para la redefinición del proceso de marketing, se evidencia que, aunque es susceptible a incluir en el centro de servicios compartidos, este no debe ser rediseñado, puesto que, actualmente desde la estrategia organizacional, dicho procesos no cuenta con objetivos ni gestiones claramente definidas. Dichas definiciones deben realizarse desde el gobierno corporativo para continuar con la definición.

9.6.4.1 Modelado de Procesos BPM

Figura 32. BPM Subproceso Investigación Marketing



Fuente: Elaboración propia

9.7.4.1 Indicadores del proceso de Marketing

Tabla 14. Indicadores de Marketing

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	Marketing	
Profundizar en el conocimiento del mercado y cliente	Número de Estudios de Mercado realizados / Total de estudios planteados para el año	Indicador nivel 1/ (mercado, cliente y competencia)	Nivel 1
Profundizar en el conocimiento del mercado y cliente	Recolección de información sistemática y en tiempo real de los clientes	Número de estrategias planteadas / número de estrategias implementadas	Nivel 1
Comunicar de forma efectiva para lograr la confianza de todos nuestros grupos de interés	Efectividad de los canales de comunicación	% de resultados de las encuestas realizadas por canal de comunicación	Nivel 1

Comunicar de forma efectiva para lograr la confianza de todos nuestros grupos de interés	Publicaciones en diferentes medios (RRSS, Publireportes, publicidad impresa, prensa, radio, carrovala)	Publicidad realizada/Publicidad planeada	Nivel 2
Adquirir y fidelizar clientes con propuestas innovadoras	Portafolio de productos actualizado y activo (Previsión, Servicios)	Cantidad de actualizaciones realizadas/ Cantidad de actualizaciones planeadas	Nivel 2
Comunicar de forma efectiva para lograr la confianza de todos nuestros grupos de interés	Requerimientos y actualización del Website	Cantidad de actualizaciones realizadas/ Cantidad de actualizaciones planeadas	Nivel 2
Comunicar de forma efectiva para lograr la confianza de todos nuestros grupos de interés	Prospectos de calidad	Contractibilidad 80%, Efectividad 10%.	Nivel 2
Adquirir y fidelizar clientes con propuestas innovadoras	% de avance de e-commerce	% de avance en implementación. Fases realizadas/ Total de fases del proyecto	Nivel 2
Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	% de avance de BTL	<i>% de avance en implementación.</i> Fases realizadas/ Total de fases del proyecto	Nivel 2

Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	% de clientes que conocen y/o usan los beneficios en vida	de clientes que conocen y/o usan los beneficios en vida / Total de los encuestados	Nivel 2
Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	Consecución de alianzas	Número de alianzas conseguidas / número de planteadas	Nivel 2
Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	% de actualización del Website	Cantidad de actualizaciones realizadas/ Cantidad de actualizaciones planeadas	Nivel 2
Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	% de avance de PPT para negociación de alianzas	Fases realizadas/ Total de fases del producto	Nivel 2
Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	% de Stickers pegados	Stickers pegados/ Total de puntos de venta de las alianzas	Nivel 2
Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	Pendones afiliados sobre beneficios en vida	Pendones realizados/ pendones planeados	Nivel 2

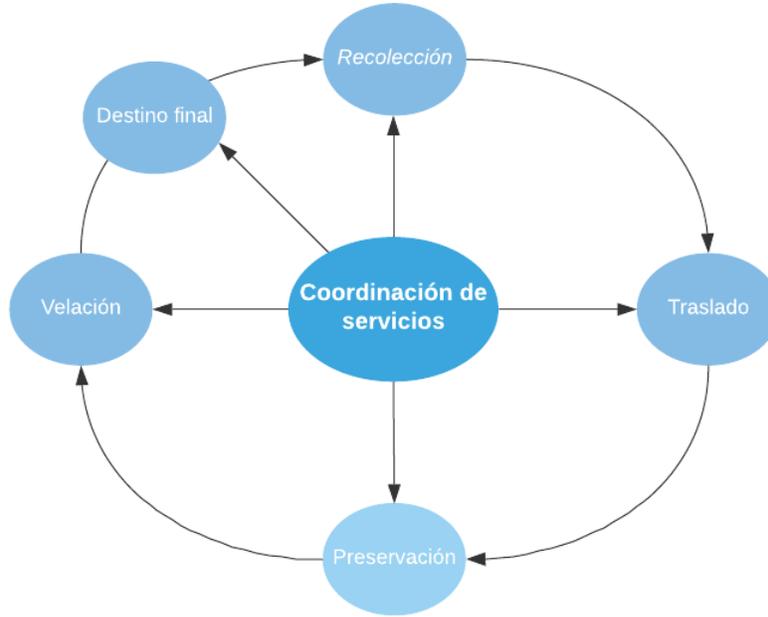
Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	% de eventos realizados para el BTL	Eventos realizados/ eventos planeados	Nivel 2
Impactar socialmente las comunidades de influencia	Difusión de iniciativas de RSE	Difusión realizada /Total de iniciativas de RSE	Nivel 2
Impactar socialmente las comunidades de influencia	Difusión de campaña "Se vale pedir ayuda"	Difusión realizada /Total de difusiones planteadas	Nivel 2
Optimizar la cadena de valor para garantizar cumplimiento en todos los procesos	Solicitudes de productos de otras áreas	Cantidad de solicitudes resueltas / Total de requerimientos vía GLPI	Nivel 2

Fuente: Elaboración propia

9.4.2 Gestión de Servicios Exequiales

9.1.4.2 Identificación del ciclo del servicio

Figura 33. Ciclo de Servicios - Servicios Exequiales



Fuente: Elaboración propia

9.2.4.2 Identificación de grupos de interés por proceso

Tabla 15. Grupo de Interés Subproceso Coordinar.

COORDINAR SERVICIOS EXEQUIALES	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
clientes	Solicitante
Proveedores	Ejecutor
Coordinador de protocolo	Ejecutor
Coordinadores de servicios operativos y administrativos	Ejecutor
Recepcionistas	Ejecutor
Auxiliar de cafetería	Ejecutor

Dirección de servicios exequiales	Auditor
Contacto center	Seguimiento
Cartera	Ejecutor- Aprobador
Nuevos contratos	Ejecutor
Calidad	Ejecutor
Control interno	Ejecutor

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Grupos de Interés Subproceso Recolección

RECOLECCIÓN	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Cliente	Solicitante
Proveedores	Solicitante-Ejecutor
Competencia	Solicitante-Ejecutor
Hospitales	Proveedor- Ejecutor
Coordinadores de servicios operativos y administrativos	Ejecutor
Coordinador de protocolo	Ejecutor
Bomberos	Ejecutor
Ministerio de salud-secretaria de salud	Auditor
Comité de seguridad vial	Orientadores- Auditores
Seguridad y salud en el trabajo	Orientadores- auditores

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Grupos de Interés Subproceso Traslado

TRASLADO	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Cliente	Solicitante
Proveedores	Solicitante-Ejecutor
Competencia	Solicitante-Ejecutor
Hospitales	Proveedor- Ejecutor
Coordinadores de servicios operativos y administrativos	Ejecutor
Coordinador de protocolo	Ejecutor
Bomberos	Ejecutor
Ministerio de salud-secretaria de salud	Auditor
Comité de seguridad vial	Orientadores- Auditores

Seguridad y salud en el trabajo	Orientadores- auditores
ARL	Orientadores

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Grupo de Interés Subproceso Preservación

PRESERVACIÓN	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Clientes	Solicitante
Proveedores	Solicitante-Ejecutor
Competencia	Solicitante-Ejecutor
Hospitales	Proveedor- Ejecutor
Coordinadores de servicios operativos y administrativos	Ejecutor
Coordinador de protocolo	Ejecutor
Ministerio de salud-secretaria de salud	Auditor
ARL	Capacitadores-orientadores- auditores
Seguridad y salud en el trabajo	Orientadores- auditores

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Grupos de Interés Subproceso Velación

VELACIÓN	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Cliente	Solicitante- Aprobador
Proveedores	Solicitante-Ejecutor
Competencia	Solicitante-Ejecutor
Coordinadores de servicios operativos y administrativos	Ejecutor
Coordinador de protocolo	Ejecutor
Sistema de seguridad y salud en el trabajo	Auditor
Centro de duelo	Acompañamiento
Auxiliar de servicios generales	Ejecutor

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Grupos de Interés Subproceso Destino Final

DESTINO FINAL (Inhumación- Cremación y entrega de cenizas)	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Cliente	Solicitante
Proveedores	Solicitante-Ejecutor
Competencia	Solicitante-Ejecutor
Centro de duelo	Ejecutor (entrega cenizas)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Grupos de Interés Subproceso Trámites

TRAMITES	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Cliente	Solicitante
Competencia	Solicitante- Ejecutor
Proveedor	Solicitante- Ejecutor
Coordinadores de servicios operativos y administrativos	Ejecutor
Coordinador de protocolo	Ejecutor
Auxiliar de servicios generales	Ejecutor
Recepción	Ejecutor

Fuente: Elaboración propia

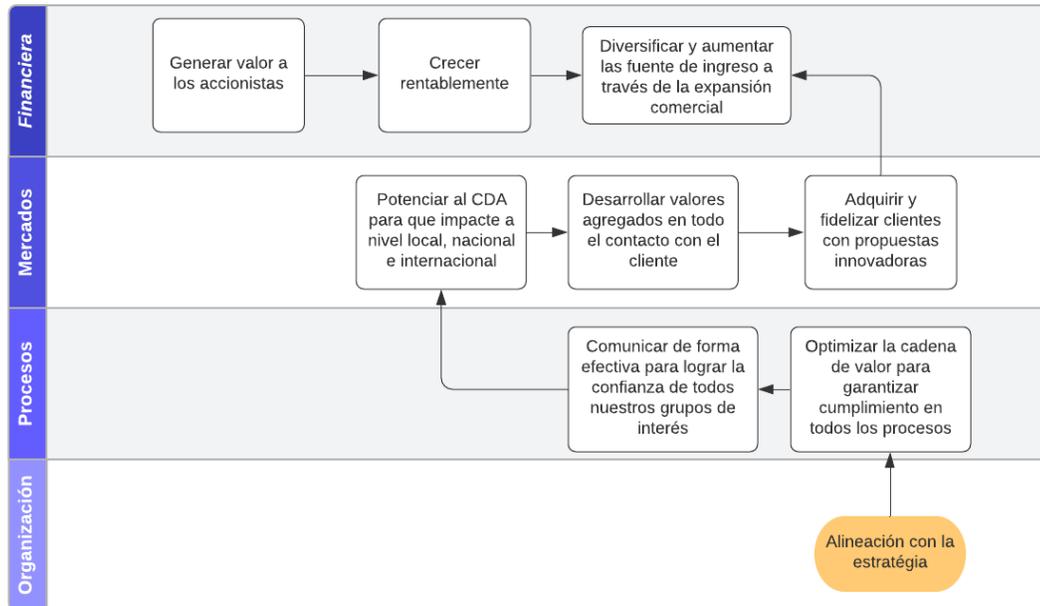
9.3.4.2 Definición de objetivo y alcance del proceso

Objetivo del Proceso: Atender de manera oportuna y eficaz la solicitud de los servicios Exequiales, realizando todas las actividades operativas y de logística que éstos conllevan, para dar cumplimiento a nuestra oferta de valor. **Alcance del proceso:** El proceso inicia con la solicitud de un servicio exequial y finaliza con la coordinación y prestación de un servicio.

Empresas: Promotora La Aurora SAS.

9.4.4.2 Alineación estratégica

Tabla 22. Alineación con la Estrategia - Servicios Exequiales



Fuente: Elaboración propia

9.5.4.2 Matriz de Riesgos

9.6.4.2 Identificación de producto NO conforme

Tabla 24. Producto o Servicio NO Conforme Servicios Exequiales

PROCESO	SUBPROCESO	¿CUÁL ES EL PRODUCTO/SERVICIO NO CONFORME?	¿CÓMO SÉ QUE HAY UN PRODUCTO O SERVICIO NO CONFORME?	¿CUÁL ES EL TRATAMIENTO?		¿CÓMO SE IDENTIFICA EL PRODUCTO O SERVICIO NO CONFORME?		RESPONSABLE QUE AUTORIZA EL TRATAMIENTO	REGISTRO DE LA ACCIÓN TOMADA
				TIPO	ACCIONES A REALIZAR				
Servicios Exequiales	Coordinación del servicio	No se puede suministrar información al cliente	Requerimiento de información y no tengo acceso a los sistemas	Corrección	Se brinda información al cliente de falta de acceso a información y se da paso a prestar el servicio	El sistema no funciona		Criterio del coordinador	Lista de chequeo de posibles causas de negación del servicio. Orientación desde el sistema
Servicios Exequiales	Coordinación del servicio	Las condiciones del servicio que solicita el cliente se salen de los parámetros de prestación	El cliente lo manifiesta	Corrección	Buscar los criterios que se indicaron al cliente. Dar alternativa al cliente de que los adquiera como excedente.	Manifestación del cliente y manifestar a calidad		Criterio del coordinador	Quejas y reclamos de la organización

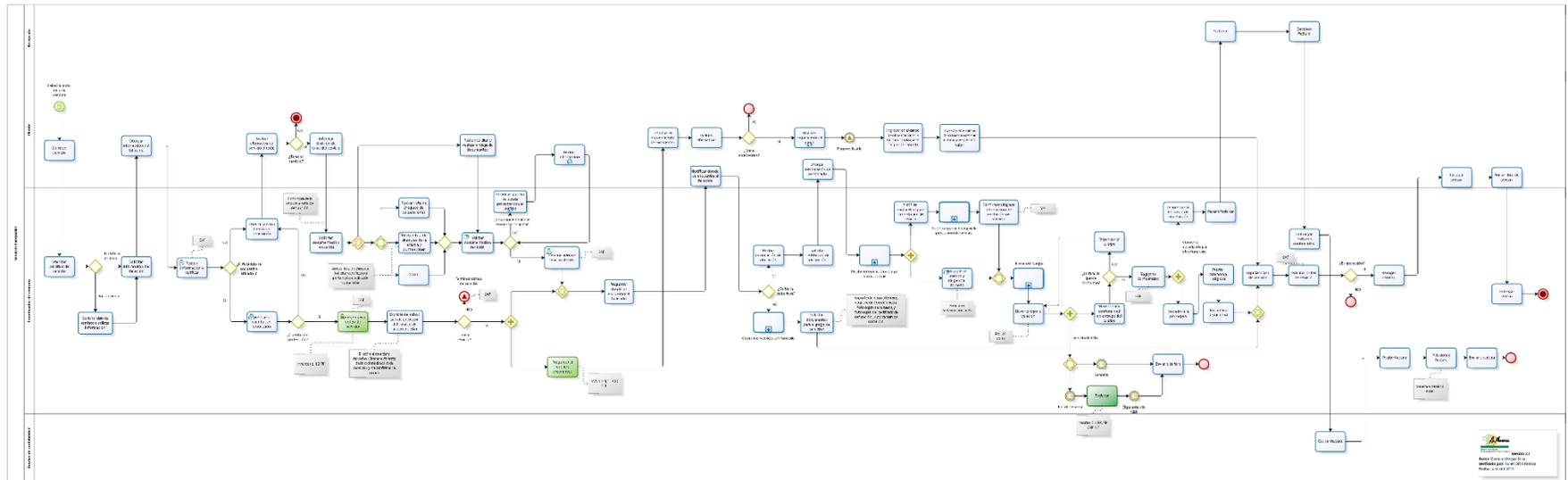
Servicios Exequiales	Coordinación del servicio	Demoras en el reporte del servicio al funerario de convenio	El cliente lo manifiesta	Corrección	Llamado de atención. Requerimientos a la coordinación por retraso del proceso. Comunicación con la cliente oportuna.	Manifestación del cliente y generación de PQR		Director de Servicios Exequiales	Quejas y reclamos de la organización
Servicios Exequiales	Coordinación del servicio	Autorizar un servicio que no tiene derecho	Revisión al sistema	Reproceso	Informar a la familia. Requerir al coordinador	Sistema		Coordinador de servicios, director de Servicios Exequiales, Gerencia	Quejas y reclamos de la organización
Servicios Exequiales	Coordinación del servicio	Información errónea de excedentes y adicionales	El cliente lo manifiesta	Corrección	Informar al cliente. Requerir al coordinador.	Manifestación del cliente y generación de PQR. Auditoria		Coordinador de servicios, director de Servicios Exequiales, Gerencia	Quejas y reclamos de la organización
Servicios Exequiales	Coordinación del servicio	Prestación del servicio al fallecido equivocado	Por medio de los documentos que envía la familia o el funerario	Rechazo	Informar al cliente	Documentación y revisión		Coordinador de servicios	Quejas y reclamos de la organización
Servicios Exequiales	Coordinación del servicio	Coordinación de la misa y destino final en los lugares que el cliente no requirió	El cliente lo manifiesta	Corrección	Informar al cliente y coordinar donde el cliente lo requiere	Manifestación del cliente		Coordinador de servicios	Quejas y reclamos de la organización
Servicios Exequiales	Coordinación del servicio	Se encofra a la persona fallecida en el cofre que la familia NO escogió	El cliente lo manifiesta	Corrección	Cambiar de cofre	Manifestación del cliente		Coordinador de servicios	Quejas y reclamos de la organización

Servicios Exequiales	Coordinación del servicio	Solicitud de servicios que no están contemplados en el plan y que no fue reiterada la información	El cliente lo manifiesta	Corrección	Dar el requerimiento a la familia o informar el motivo del NO préstamo	Manifestación del cliente		Director de Servicios Exequiales	Quejas y reclamos de la organización
Servicios Exequiales	Coordinación del servicio	No se informa al cliente la hora de llegada y/o salida del traslado del cuerpo	El cliente lo manifiesta	Liberación bajo concesión	Requerimiento para el coordinador. Conciliar con el cliente y/o convenio.	Manifestación del cliente		Director de Servicios Exequiales	Quejas y reclamos de la organización
Servicios Exequiales	Coordinación del servicio	Inconformidad en la presentación del cuerpo por no atención a los requerimientos del cliente	El cliente lo manifiesta	Corrección	Requerimiento para el coordinador. Conciliar con el cliente y /o convenio.	Manifestación del cliente		Director de Servicios Exequiales	Quejas y reclamos de la organización
Servicios Exequiales	Coordinación del servicio	El convenio realiza cobros a la familia sin reportarlo a la coordinación	El cliente lo manifiesta	Corrección	Conciliar con el convenio.	Manifestación del cliente. Encuesta de satisfacción, llamadas de seguimiento		Coordinador de servicios. Director de Servicios Exequiales	Quejas y reclamos de la organización

Fuente: Elaboración Propia

9.7.4.2 Modelamiento de procesos BPM

Tabla 25. BPM Proceso de Servicios Exequiales



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26. Indicadores de Servicios Exequiales

PROCESO	ÁREA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGICO	NIVEL DEL INDICADOR	INDICADOR	FORMULA
GESTION DE SERVICIOS EXEQUIALES	Servicios	Medir el tiempo de respuesta ante el reporte de un servicio exequias	SI	2	% de tiempo de espera entre 1 a 2 minutos	# de clientes que esperaron entre 1-2 minutos para ser atendidos / Total de clientes contactados
GESTION DE SERVICIOS EXEQUIALES	Servicios	Se busca medir 8 ítems básicos de la prestación del servicio exequial que incluye: 1. Saludo del personal 2. Resolución de inquietudes 3. Puntualidad en los horarios 4. Trato adecuado y amable 5. Manejo de inconvenientes durante el servicio 6. Imagen y presentación del personal 7. Estado de las instalaciones 8. Servicio religioso y finalmente calificación general del servicio.	NO	1	Promedio de satisfacción de nuestros clientes	Sumatoria del indicador / cantidad
GESTION DE SERVICIOS EXEQUIALES	Servicios	En términos generales se busca calificar la atención del personal y la calidad de la prestación del servicio	NO	1	La atención del personal de servicios debe estar entre muy bueno y excelente	# de clientes que califican la atención del servicio entre muy bueno y excelente/ Total de clientes contactados

GESTION DE SERVICIOS EXEQUIALES	Servicios	Medir la satisfacción del cliente en cuanto a la preservación y presentación del cuerpo.	NO	1	Índice de Satisfacción en la presentación del cuerpo preservado	<p>(Cantidad de titulares que califican 1*1) + (Cantidad de titulares que califican 2*2) + (Cantidad de titulares que califican 3*3) + (Cantidad de titulares que califican 4*4) + (Cantidad de titulares que califican 5*5) / Cantidad de cuerpos preservados</p>
---------------------------------	-----------	--	----	---	---	--

GESTION DE SERVICIOS EXEQUIALES	Servicios	Busca medir las ventas realizadas durante el mes para determinar el cumplimiento de la meta establecida, analizar y revisar el cumplimiento o no para tomar nuevas acciones o reforzar las existentes.	NO	1	Porcentaje de cumplimiento presupuesto de ventas (por unidad de negocio)	Total, de ingresos por servicios directos al mes / Meta a cumplir mensual
			NO	1		Total, de ingresos por excedentes al mes / Meta a cumplir mensual
			NO	1		Total, de ingresos por convenio al mes / Meta a cumplir mensual

			NO	1		Total, de ingresos por servicios entre empresas de la misma organización / Meta a cumplir mensual
			NO	1		Total de ingresos por servicios mascotas / Meta a cumplir mensual
GESTION DE SERVICIOS EXEQUIALES	Servicios	Medir el total de ventas realizadas por el área de servicios la participación en los ingresos de la organización y determinar cuáles unidades de negocio son más rentables.	NO	1	% Participación de ventas del área con respecto al ingreso del mes	Ventas por unidad de negocio mensual/ meta a cumplir mensual
GESTION DE SERVICIOS EXEQUIALES	Servicios	Terminar las ordenes de servicio en el tiempo estipulado de tal forma que los costos de la prestación del servicio se hagan oportunamente.	NO	2	Efectiva en el cierre de las ordenes de servicio	Tiempo que se tarda en cerrar la orden/ tiempo establecido para el cierre

9.8.4.2 Medición y analítica de datos

Valoración de ritmos:

Escalabilidad de ritmos de trabajo

- 120: Excepcionalmente rápido, esfuerzo intenso sin probabilidad de durar por largos periodos, acelerado contraproducente a las normas de seguridad y calidad.
- 100: RITMO TIPO Activo, capaz, colaborador calificado, logra con tranquilidad el nivel de calidad y precisión fijado.
- 90: Constante, resuelto, sin prisa, parece lento, pero no pierde tiempo, adrede mientras es observado.
- 75: Muy lento, movimientos sin precisión, perfeccionista e inseguro sin percepciones interesadas en el trabajo.

Tabla 27. Valoración del Ritmo

Colaborador	Coordinación	Preservación
1	100	100
2	90	100
3	90	100
4	120	120
5	120	120
6	90	90
7	90	N/A
8	75	75

Fuente: Elaboración propia

Colaboradores Calificados y Representativos

9.9.4.2 Colaborador 1

Demuestra destreza y habilidades por encima del promedio de colaboradores del área, es preciso, seguro y consiente de su desempeño, aplica las normas de seguridad y calidad, nivel intelectual y energía canalizados en su función, deseos de crecimiento, crítico y con intereses de potencializar su área laboral.

9.10.4.2 Colaborador 3

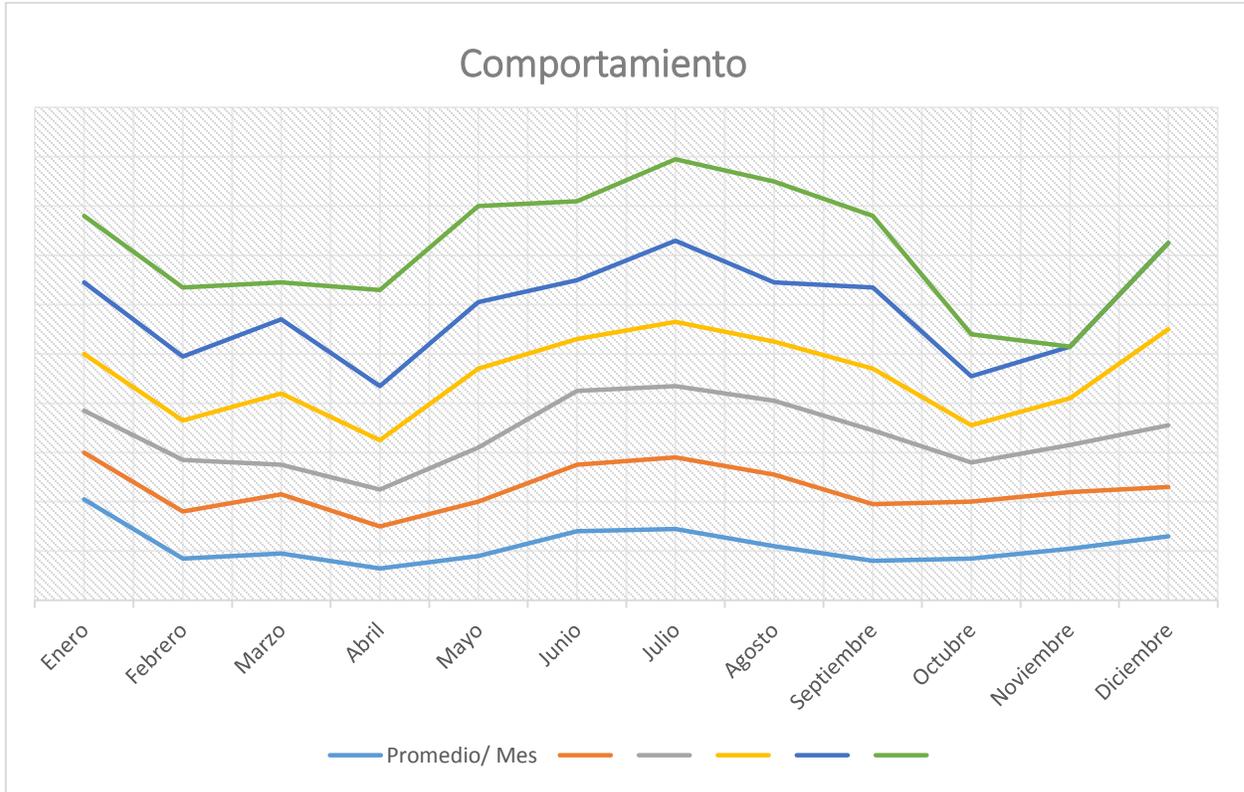
Demuestra destreza y habilidades por encima del promedio de colaboradores del área, sin embargo, no demuestra gran inclinación a ser líder o propositivo, por lo cual canaliza su energía a lo necesario.

9.11.4.2 Resto de Colaboradores

Competencia y desempeño corresponden al promedio en condiciones normales.

9.12.4.2 Servicios Iniciales – Análisis (2015 – 2019)

Tabla 28. Promedio de Servicios Iniciales por Mes



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29. Promedio de Servicios Iniciales por mes

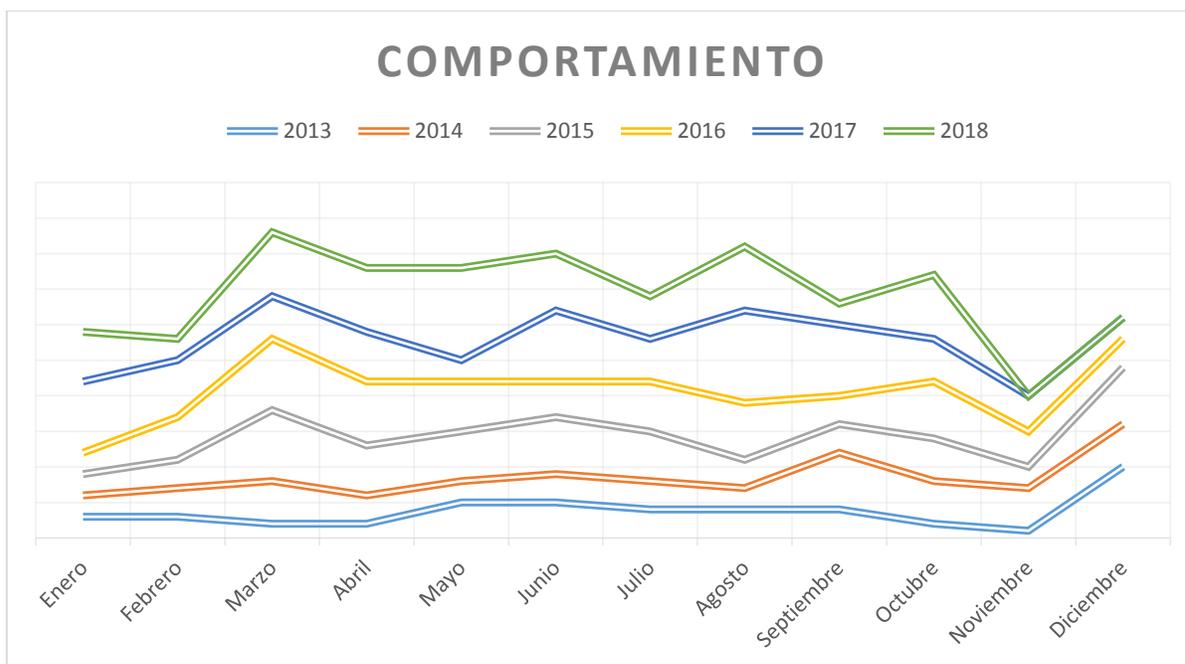
Promedio/ Mes	
Enero	26
Febrero	21
Marzo	22
Abril	21
Mayo	27

Junio	27
Julio	30
Agosto	28
Septiembre	26
Octubre	18
Noviembre	21
Diciembre	24

Fuente: Elaboración Propia

9.13.4.2 Servicios finales Análisis (2015 – 2019)

Figura 34. Promedio de Servicios Finales por Mes (2015-2019)



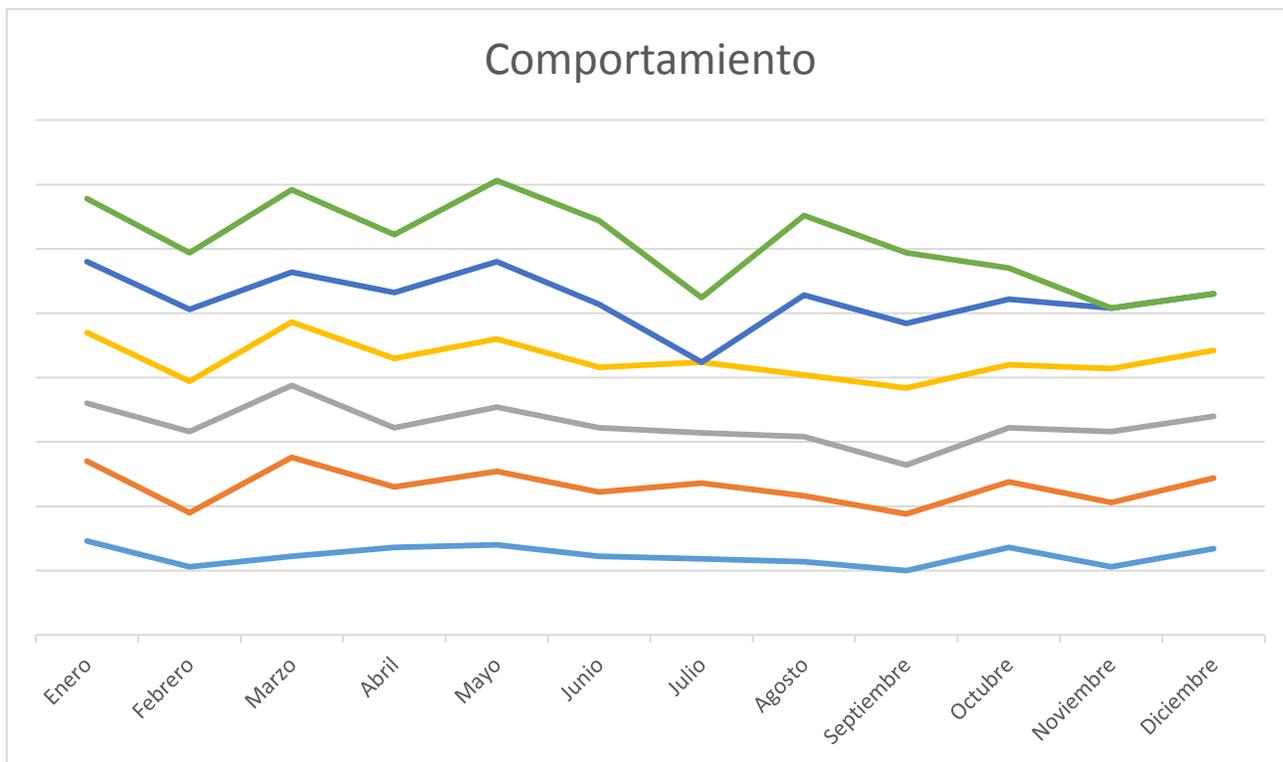
Fuente; Elaboración Propia

Tabla 30. Promedio de Servicios Finales por Mes

Promedio/mes	
Enero	5
Febrero	5
Marzo	7
Abril	6
Mayo	6
Junio	7
Julio	6
Agosto	7
Septiembre	6
Octubre	6
Noviembre	3
Diciembre	5

Fuente: Elaboración Propia

Figura 35. Promedio de Servicios Integrales por Mes



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31. Promedio de Servicios Integrales por Mes

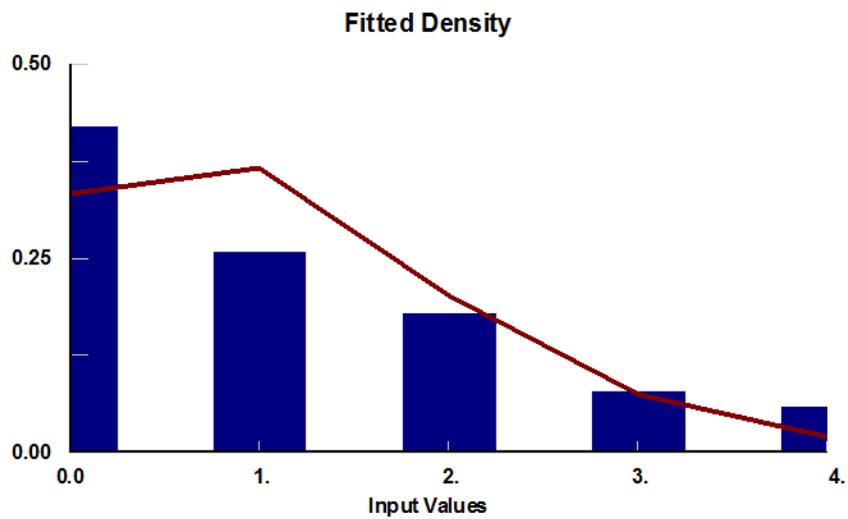
Promedio/mes	
Enero	57
Febrero	50
Marzo	58
Abril	52
Mayo	59
Junio	54
Julio	52
Agosto	54
Septiembre	50

Octubre	52
Noviembre	51
Diciembre	53

Fuente: Elaboración Propia

9.14.4.2 Tipo de distribución estadística

Figura 36. Tipo de Distribución Estadística Servicios Iniciales

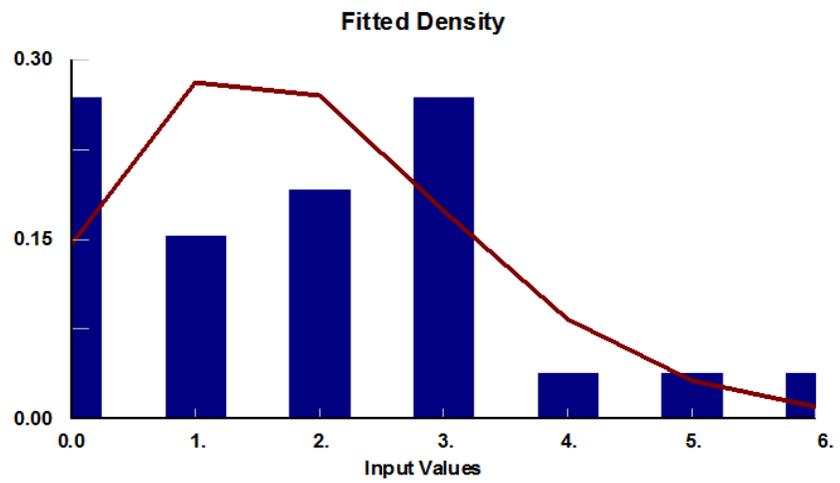


autofit of distributions

distribution	rank	acceptance
Poisson(1.1)	100	do not reject

Fuente: Elaboración Propia

Figura 37. Distribución Estadística Servicios Integrales

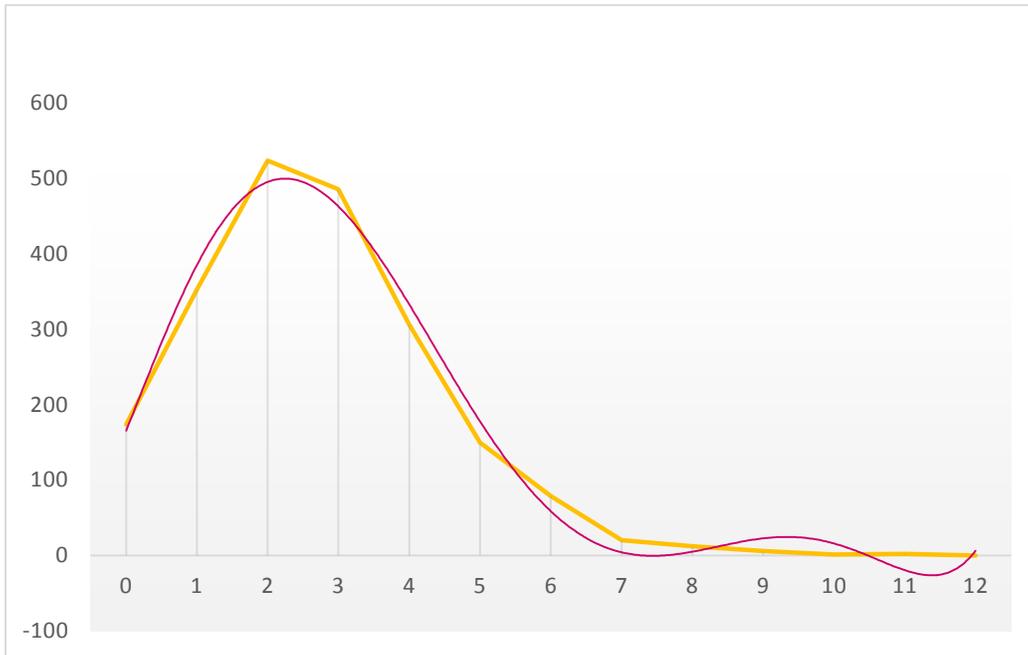


autofit of distributions

distribution	rank	acceptance
Poisson(1.92)	100	do not reject

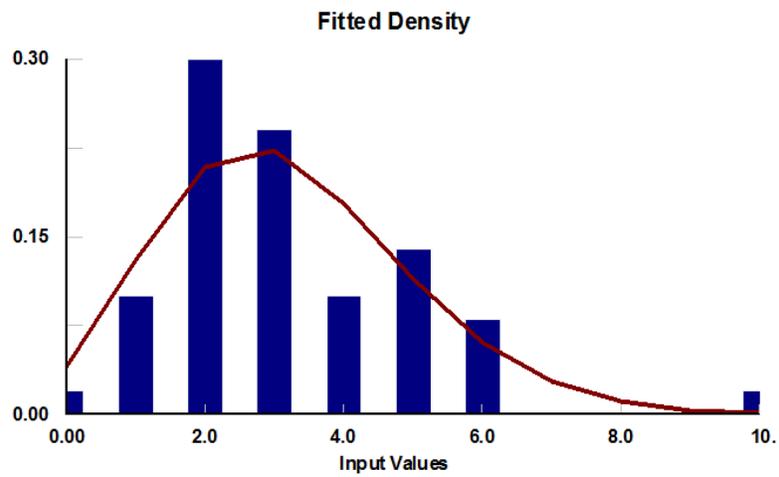
Fuente: Elaboración Propia

Figura 38. Tipo de Distribución por el TOTAL de Servicios



Fuente: Elaboración propia

Figura 39. Tipo de Distribución por el Total de Servicios en Stat:Fit



autofit of distributions

distribution	rank	acceptance
Poisson[2.68]	100	do not reject

Fuente: Elaboración Propia

- Distribución Poisson de orden 2,7. Se realiza análisis por intervalos en Stat:fit y análisis completo manual en Excel.
- Nos representa unos intervalos fijos con 1 o 2 picos en los históricos.
- Tendencia a esperar 2 y 3 servicios diarios sin importar su categoría.

9.15.4.2 Ranking de Servicios por día

Tabla 32. Cantidad de Servicios por Acumulado de Dias

Número de servicios/ días		
servicios	días	porcentaje
0	160	8%
1	340	16%
2	510	24%
3	489	23%
4	319	15%
5	161	8%
6	91	4%
7	23	1%
8	14	1%
9	6	0%
10	2	0%
11	2	0%

	2117	100%
--	-------------	-------------

Fuente: Elaboración propia

De los 2117 días analizados desde el 01 enero del 2013 se puede evidenciar que el **71%** de los servicios que han llegado diarios, han oscilado entre 0,1,2 y 3 sin importar en este caso si se trate de servicios iniciales, finales o integrales.

9.16.4.2 Ranking de Servicios por mes

Tabla 33. Promedio de Servicios por mes

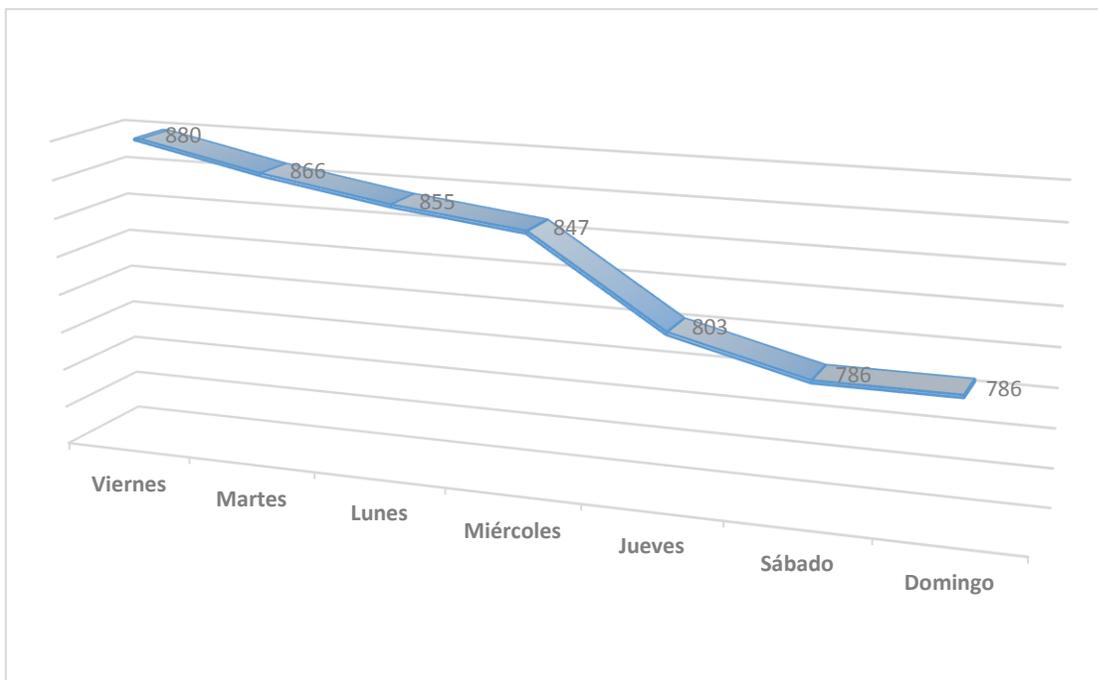
Mes	Ponderado
Mayo	5,1
Agosto	4,6
Junio	4,3
Enero	4,1
Diciembre	4,1
Marzo	3,7
Julio	3,5
Septiembre	2,8
Abril	2,6
Febrero	2,4
Octubre	1,6

Noviembre	1,4
-----------	-----

Fuente: Elaboración propia

- La tabla de ranking de servicios nos demuestra los meses de mayor concurrencia o en los cuales la probabilidad de tener más días con el estándar de 3 servicios, este insumo nos permite deducir un pronóstico además de prever jornadas vacacionales para los colaboradores.

Tabla 34. Ranking de servicios por días



Fuente: Elaboración Propia

- La media de los servicios diarios se encuentra en 2,7 lo que corresponde a tener una fuerza de trabajo necesario a la respuesta de 3 servicios, sin embargo, es significativamente más alto la probabilidad de tener más servicios los viernes y martes.

Tabla 35. Meses con Mas de 4 Servicios

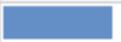
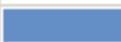
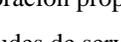
Mes	≥ 4	# días	Total
Enero	58	186	10
Febrero	46	168	8
Marzo	52	186	9
Abril	51	180	9
Mayo	51	186	9
Junio	50	180	8
Julio	51	186	9
Agosto	52	186	9
Septiembre	51	180	9
Octubre	50	173	10
Noviembre	51	150	10
Diciembre	50	155	10

Fuente: Elaboración Propia

- La determinación de los tiempos de la demanda nos permite concluir que la mayor probabilidad de tener servicios mensuales no es correlacional con la probabilidad de que sea en los mismos periodos donde se encuentren el mayor número de días mayor o igual a 4 servicios.
Se puede determinar entonces que:
- La línea de servicio debe estar preparada para atender mínimo 50 servicios integrales al mes esto para PROMOTORA LA AURORA S.A.
- La operatividad debe estar preparada para atender mínimo 24 servicios iniciales al mes esto para PROMOTORA LA AURORA S.A
- La operatividad debe estar preparada para atender mínimo 5 servicios finales al mes esto para PROMOTORA LA AURORA S.A
- El área de Servicios Exequiales debe estar preparada 5 días al mes para recibir al menos 4 servicios, y 5 días en el mes para recibir más de 4 servicios sin importar su categorización.
- El área de Servicios Exequiales debe estar preparada para prestar 3 servicios diarios

9.17.4.2 Servicios por hora

Figura 40. Cantidad de Servicios por Hora

12:00:00 a. m.		205
1:00:00 a. m.		151
2:00:00 a. m.		147
3:00:00 a. m.		140
4:00:00 a. m.		130
5:00:00 a. m.		129
6:00:00 a. m.		191
7:00:00 a. m.		244
8:00:00 a. m.		383
9:00:00 a. m.		347
10:00:00 a. m.		378
11:00:00 a. m.		344
12:00:00 p. m.		306
1:00:00 p. m.		298
2:00:00 p. m.		290
3:00:00 p. m.		271
4:00:00 p. m.		288
5:00:00 p. m.		307
6:00:00 p. m.		261
7:00:00 p. m.		233
8:00:00 p. m.		225
9:00:00 p. m.		211
10:00:00 p. m.		221
11:00:00 p. m.		124

Fuente: Elaboración propia

- Es importante determinar el ranking de solicitudes de servicios por hora ya que es un insumo para poder deducir tiempos de descanso y jornadas laborales específicas para los colaboradores, igualmente arribos y probabilidades por horas.
- Se puede deducir que la jornada más probable para recibir servicios se encontrará entre las 8:00 am y las 12:00 mm, por lo cual debe encontrarse la mayor fuerza laboral entre estas horas específicas.

- Cabe destacar que es de suma importancia realizar análisis parciales o planeaciones mensuales según una ponderación móvil para tener mayor exactitud en los pronósticos.

9.18.4.2 Tiempos entre llegadas

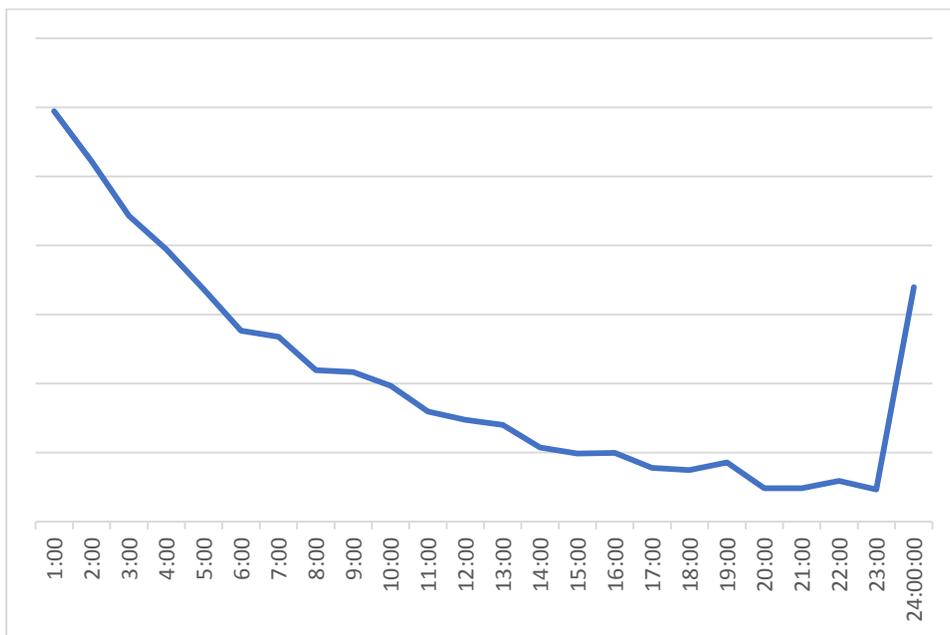
Tabla 36. Tiempos Entre Llegadas

Hora	Número de servicios	Porcentaje
< 1:00	686	12%
2:00	602	10%
3:00	511	9%
4:00	455	8%
5:00	388	7%
6:00	319	6%
7:00	309	5%
8:00	253	4%
9:00	250	4%
10:00	227	4%
11:00	184	3%
12:00	170	3%
13:00	162	3%
14:00	124	2%
15:00	114	2%

16:00	115	2%
17:00	90	2%
18:00	86	1%
19:00	99	2%
20:00	56	1%
21:00	56	1%
22:00	68	1%
23:00	54	1%
24:00:00	392	7%
	5770	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Porcentajes de Tiempos entre llegadas



Fuente: Elaboración propia

- De 5770 servicios el 22% tuvieron un intervalo de llegada menor a 1 y a 2 horas entre servicios.
- De 80 servicios mensuales sin importar la categoría para los que se debe estar preparado, 14 de ellos llegan en menos de 1 hora.

9.19.4.2 Determinación de tiempos

COORDINACIÓN

- El tiempo **tipo** para la coordinación es de comportamiento uniforme (**15,10 minutos** máximos, el exceso de tiempo en la coordinación es inoficioso este tiempo incluye el momento de la solicitud del servicio por teléfono.
- El tiempo tipo para la preservación de una muerte natural es uniforme de **1 hora y 15 minutos**, determinándose la libertad completa del colaborador, lo que incluye el arreglo y la limpieza del laboratorio, la probabilidad de que lleguen servicios por **muerte natural** es del **80%**. La probabilidad de que este tiempo cambie se debe a factores de sobrepeso del cuerpo o del estado del cuerpo a hidrópico con una probabilidad del **7%** con un tiempo de preservación máximo en condiciones normales de uniforme (**95,15 minutos**).
- El tiempo tipo para la preservación de una muerte violenta es de **2 horas máximo**, la probabilidad de que lleguen servicios por **muerte violenta** es del **13%**.

RECOLECCIÓN

Tabla 38. Medición Proceso de Recolección

Hospital	Distancia /TMO	Espera	Total
Hospital de Caldas	10 mts (3 mnts)	(15,5) minutos	30 minutos
Clínica de la presentación	550 mts (5 mnts)	(25,30) minutos	40 minutos
Clínica Versalles	700 mts (4 mnts)	(15,5) minutos	30 minutos
Clínica Santillana	1,1 Km (8 mnts)	(15,5) minutos	35 minutos

Clínica San Marcel	6,5 km (16 mnts)	(15,5) minutos	45 minutos
Clínica Villa Pilar	4,9 km (16 mnts)	(15,5) minutos	45 minutos

Fuente: Elaboración propia

- El tiempo de **recolección** a hospitales de la ciudad está definido en un tiempo uniforme de **(45,15) minutos**.
- El tiempo de **recolección a residencia** se define en un tiempo uniforme de **(60,10)** minutos.
- La probabilidad de definir los servicios en recolección a hospitales o residencia no es posible definir con la información proporcionada en SAF, existe únicamente el kilometraje sin embargo con éste el porcentaje de error asciende a más del **40% por error** de ingreso manual y factores relacionados.

9.20.4.2 Determinación de tiempos servicios finales

Tabla 39. Distribución de Servicios por Parque Cementerio

Juana de Arco	2420	60%
San Esteban	1180	29%
Jardines la Nubia	89	2%
Parque Crematorio La Aurora	71	2%
Jardines crematorios	45	1%
Jardines Panamericana	38	1%
Jardines Parque	37	1%
Crematorio La Aurora Chinchiná	28	1%
Parque Crematorio La Aurora Chinchina	25	1%

Fuente: Elaboración Propia

- El 89 % de los servicios integrales y finales su destino final se concentró en Juana de arco y San Esteban, teniendo un 11 % de servicios con traslado a nivel nacional.
- El tiempo de prestación de servicios finales tiene una media de distribución uniforme de (90,15) minutos, teniendo en cuenta distancia a Juana de Arco y tiempo de exequias.

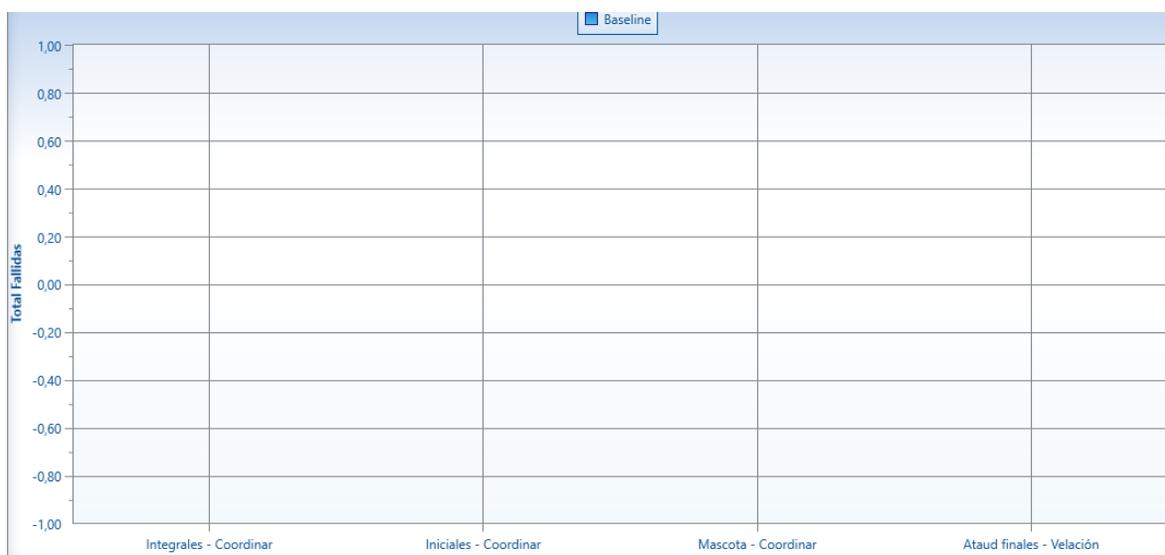
9.21.4.2 Resultados de simulación

Figura 41. Salidas por Tipo de Servicio



Fuente: Elaboración propia

Figura 42. Llegadas Fallidas por Falta de Capacidad



Fuente: Elaboración propia

Figura 43. Tiempo de Sala de Velación en Uso

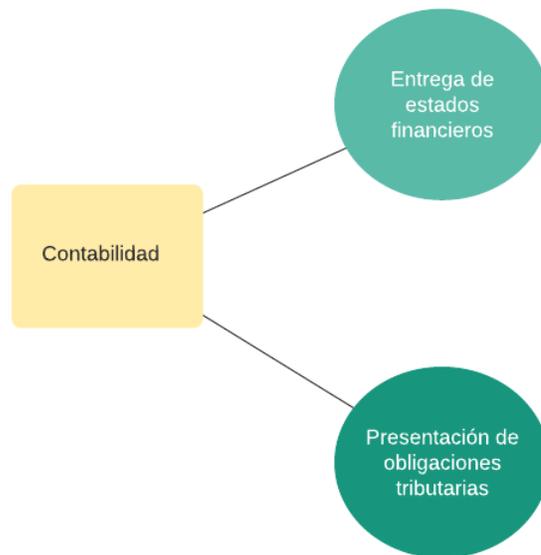


Fuente: Elaboración propia

9.4.3 Contabilidad

9.1.4.3 Identificación de ciclo de servicios

Figura 44. Ciclo de Servicios Proceso de Contabilidad



Fuente: Elaboración propia

9.2.4.3 Identificación de grupos de interés por proceso

Tabla 1. Grupos de interés del proceso de Contabilidad

Tabla 2.

Tabla 40. Grupo de Interés Proceso de Contabilidad

Contabilidad	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Gerencia	Solicitante- aprobador
Junta directiva	Solicitante- aprobador
Responsables del área	Solicitante
Analista de nomina	Solicitante
Analista de impuestos	Solicitante- validación y Ejecución
Entidades financieras	Solicitantes
Dian	Solicitante- Validación
Adylog- proceso financiero	Solicitante
Supe sociedades	Solicitante
Asesores externos	Solicitante-validación - aprobación
Tesorería	Solicitante

Fuente: Elaboración propia

9.3.4.3 Definición de objetivo y alcance del proceso

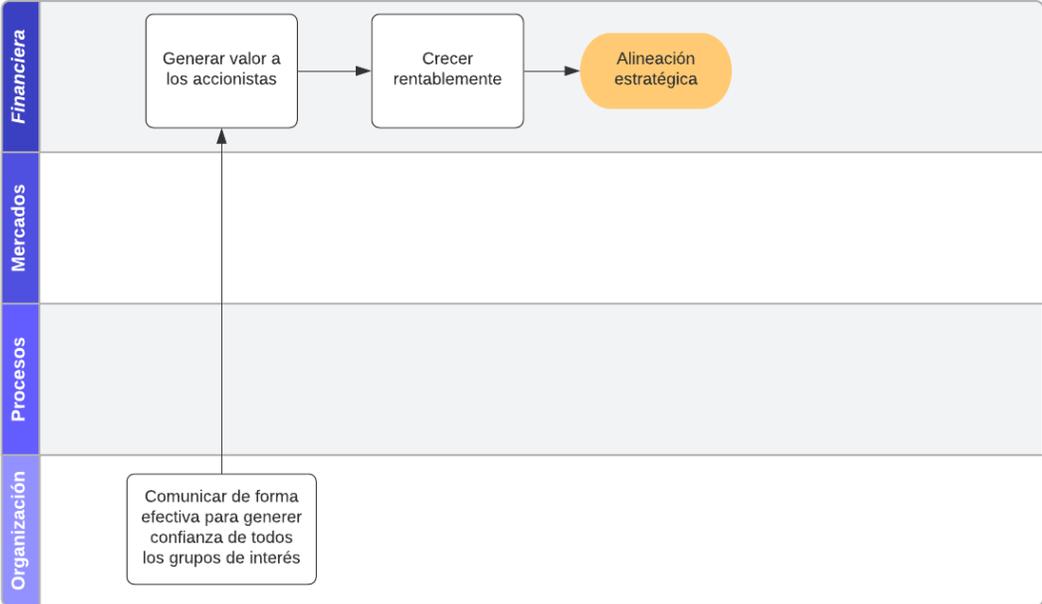
Objetivo del Proceso: Analizar, verificar y preparar la información para la elaboración de los estados financieros y dar cumplimiento a las responsabilidades tributarias.

Alcance del proceso: El subproceso inicia cuando llega información de las áreas de la organización, (ingresos- gastos y costos) se analiza, verifica y prepara para entregar los estados financieros y se da cumplimiento a las responsabilidades tributarias.

Empresas: Promotora La Aurora SAS, GEA, Aurora Tolima- Aurora F&C- Aurora Chinchiná- Promo Llano- Aurora de Oriente-

9.4.4.3 Alineación con la estrategia

Figura 45. Alineación con la Estrategia Proceso de Contabilidad



Fuente: Elaboración propia

9.5.4.3 Matriz de riesgos

Tabla 41. Productos NO Conformes Contabilidad

ROCESO	PROCEDIMIENTO	¿CUÁL ES EL PRODUCTO/SERVICIO NO CONFORME?	¿CÓMO SE QUE HAY UN PRODUCTO O SERVICIO NO CONFORME?	¿CUÁL ES EL TRATAMIENTO?		¿CÓMO SE IDENTIFICA EL PRODUCTO O SERVICIO NO CONFORME?	RESPONSABLE QUE AUTORIZA EL TRATAMIENTO	REGISTRO DE LA ACCIÓN TOMADA	MECANISMO DE MEDICIÓN
				TIPO	ACCIONES PARA REALIZAR				
Finanzas	Conciliación Bancaria	No identificación de un gasto	No hay coincidencia de valores	Reproceso	Acceso a las plataformas bancarias	Con acceso a los sistemas de información (Plataformas bancarias, token)	Gerencia	Gerencia y tesorería (en conjunto) son los únicos definidores de acceso a plataformas bancarias	Revisión periódica de Tesorería y Gerencia, en torno a los accesos
Finanzas	Estados financieros (Causación de CXP, conciliación bancaria, revisión de ODS, cuadros de caja, revisión de	Entrega de estados financieros con información inconsistente	No hay coincidencia de valores, en procesos de revisión	Reproceso	Reclasificar, revertir, parametrizar. Reportar inconsistencias para el responsable	Parametrización, facturas, integraciones, cajas, diarios, cuentas.	Reporte de inconsistencias (director de proyectos, revisora fiscal, controller). Reclasificación y reversión (director de contabilidad)	Reporte de inconsistencias (actualmente)	Respuesta al correo de reporte de inconsistencias. Indicador de inconsistencias.

	ingreso, Intercompany)								
Finanzas	Estados financieros (Causación de CXP, conciliación bancaria, revisión de ODS, cuadros de caja, revisión de ingreso, Intercompany)	Entrega de estados financieros inoportunos (fuera de la fecha definida)	Se entregaron después de la fecha establecida	Reproceso	Proveedores con entrega de información confiable y oportuna. Revisión de proceso interno de contabilidad, distribución equitativa de cargas.	Falta de información para la toma de decisiones.	Revisión interna (director de contabilidad). Proveedores con entrega de información confiable y oportuna (Talento Humano)	Reporte de inconsistencias (actualmente)	Respuesta al correo de reporte de inconsistencias. Indicador de inconsistencias.
Finanzas	Presentación de obligaciones tributarias (revisión de ODS, cuadros de caja,	Entrega de obligaciones tributarias con información inconsistente	Revisiones posteriores, datos inconsistentes,	Corrección	Pagar sanciones y realizar corrección del error en la	Reporte de la DIAN, auditorías internas posteriores (información exógena,	Revisora fiscal, controller, gerente.	Reporte mensual de indicadores	Calidad y oportunidad en la presentación de impuestos

	revisión de ingreso)				obligación tributario	revisoría fiscal... entre otros)			
Finanzas	Presentación de obligaciones tributarias (revisión de ODS, cuadros de caja, revisión de ingreso)	Entrega de obligaciones tributarias inoportunas	Se presentó después de la fecha establecida	Liberación bajo concesión	Pagar sanciones y mora.	Calendario tributario. Excel de fechas interno.	Revisora fiscal, controller, gerente.	Reporte mensual de indicadores	Calidad y oportunidad en la presentación de impuestos

Fuente: Elaboración propia

9.8.4.3 Indicadores de Contabilidad

Figura 49. Indicadores de Contabilidad

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	SUBPROCESO Gestión Administrativa
		Contabilidad
Comunicar de forma efectiva para lograr la confianza en todos nuestros grupos de interés	% cumplimiento en la entrega de estados financieros	x
Generar valor a los accionistas		
Crecer Rentablemente	% eficiencia en la implementación de políticas de conduzcan a la reducción de costos y gastos	x

9.9.4.3 Análisis de información

Anexo. Capacity Analistas de Contabilidad

9.4.4 Gestión del Talento Humano

9.1.4.4 Identificación del ciclo del servicio

Figura 50. Ciclo de Servicios Gestión del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia

9.2.4.4 Grupos de interés

Tabla 42. Grupo de Interés Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Junta Directiva	Aprobación
Gerencia	Solicitud y Aprobación
Responsables del área	Solicitud

Calidad	Validación
Profesional de desarrollo	Validación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. Grupos de Interés Selección de Personal

SELECCIÓN DE PERSONAL	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Analista de talento humano	Ejecución
Responsables del área Marketing	Aprobación
Analista SST	Apoyo
	Ejecución

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Grupos de Interés Subproceso Desarrollo

DESARROLLO	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Profesional de desarrollo	Planeación y ejecución
Analista de talento humano	Ejecución
Gerencia	Planeación-solicitante
Responsables del área	Receptores
Colaboradores	Receptores

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Grupo de Interés Subproceso Compensación y Beneficios

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Profesional de desarrollo	Análisis del entorno y propuestas
Responsable del área	Propuestas
Gerencia	Aprueba

Analista de nomina	Ejecuta
--------------------	---------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Grupos de Interés Seguridad y Salud en el Trabajo

SST	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Asesora de SST	Planeación y seguimiento
Analista de SST	Planeación -ejecución- Responsable del sistema
ARL	Planeación y ejecución
Secretaria de salud y de trabajo	Seguimiento e inspección
Gerencia	Seguimiento y aprobación
Comité de seguridad vial	Planeación y ejecución
COCOLA	Planeación y ejecución
COPASST	Planeación y ejecución
Colaboradores	Receptores
Proveedores (residuos peligrosos- EPP- extintores- Exámenes médicos- fumigación- mantenimiento preventivo de vehículos- mantenimiento de estructura)	Ejecución
Bomberos	Seguimiento e inspección

Fuente: Elaboración propia

9.3.4.4 Definición de objetivo y alcance del proceso

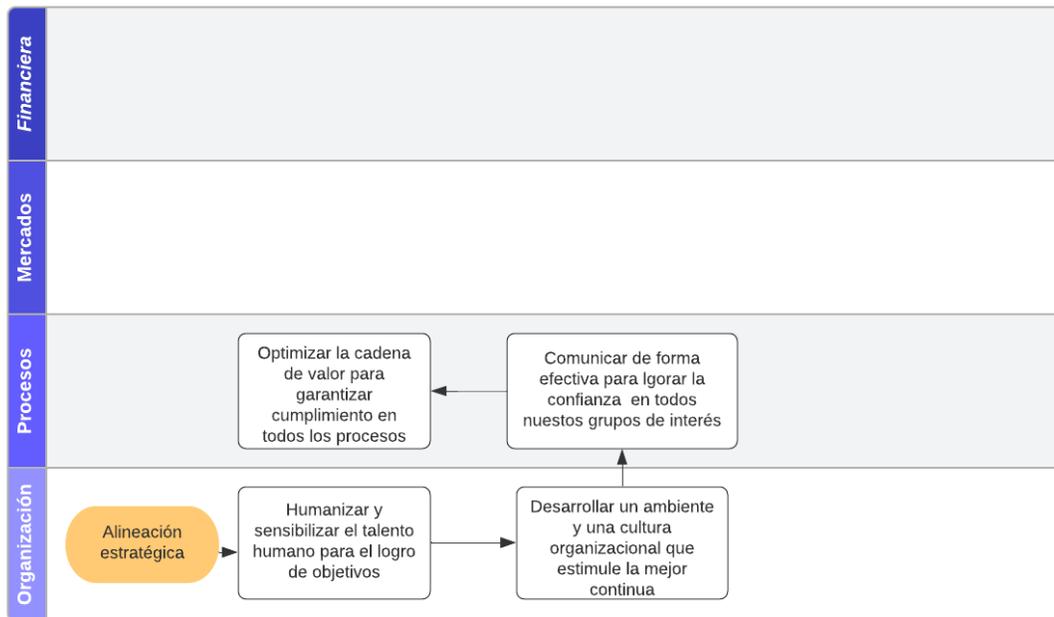
Objetivo del Proceso: Garantizar la gestión del talento humano, atrayendo a las mejores personas en un clima agradable y una cultura basada en los pilares de la organización, siempre alineados con la estrategia de la empresa.

Alcance del proyecto: El proceso inicia con la definición de la estructura organizacional necesaria y finaliza con la terminación de contratos de trabajo y demás relaciones laborales que se desprendan de este. Empresas :(Promotora La Aurora SAS, Grupo Empresarial SAS)

Empresas: Promotora La Aurora, Grupo Empresarial Aurora

9.4.4.4 Alineación estratégica

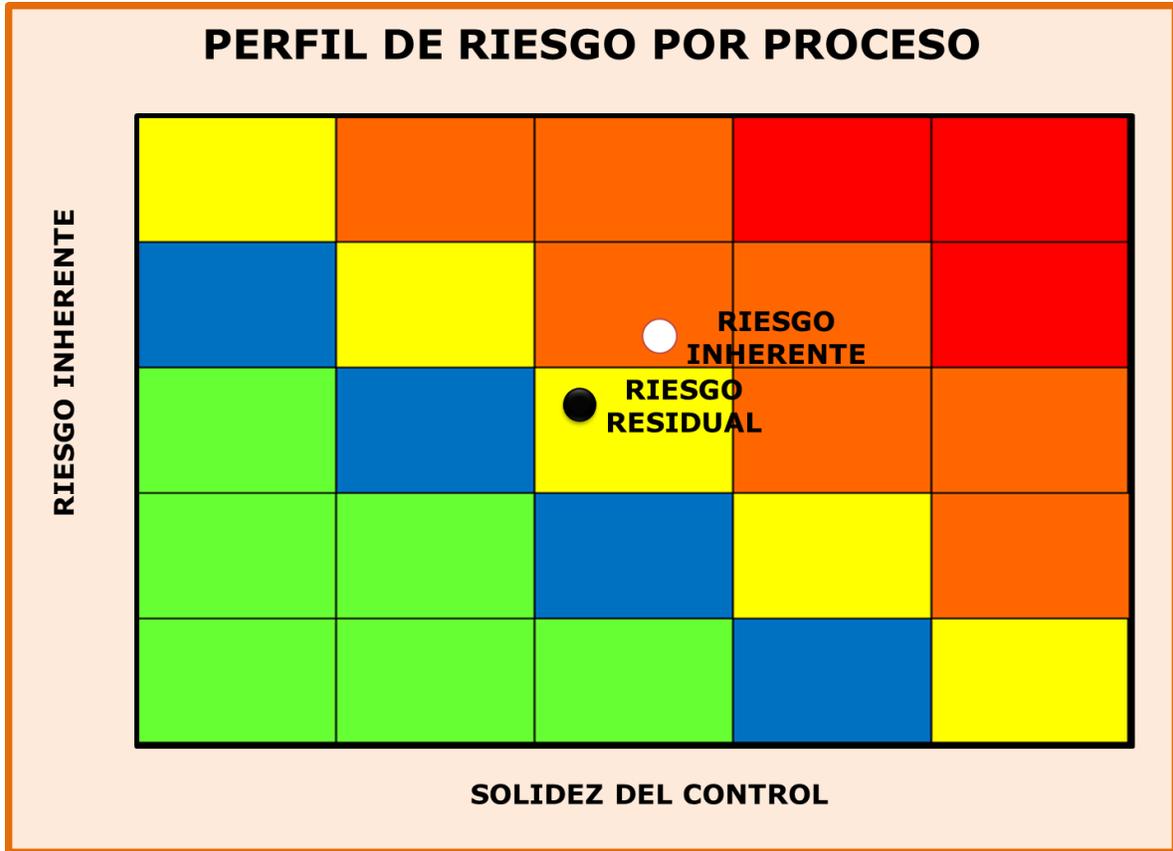
Figura 51. Alineación con la Estrategia del Proceso de Talento Humano



Fuente: Elaboración propia

9.5.4.4 Perfil del riesgo

Figura 52. Perfil del Riesgo Talento Humano



Fuente: Elaboración propia

9.6.4.4 Identificación de producto/servicio NO conforme

Tabla 47. Productos o Servicios NO Conformes Talento Humano

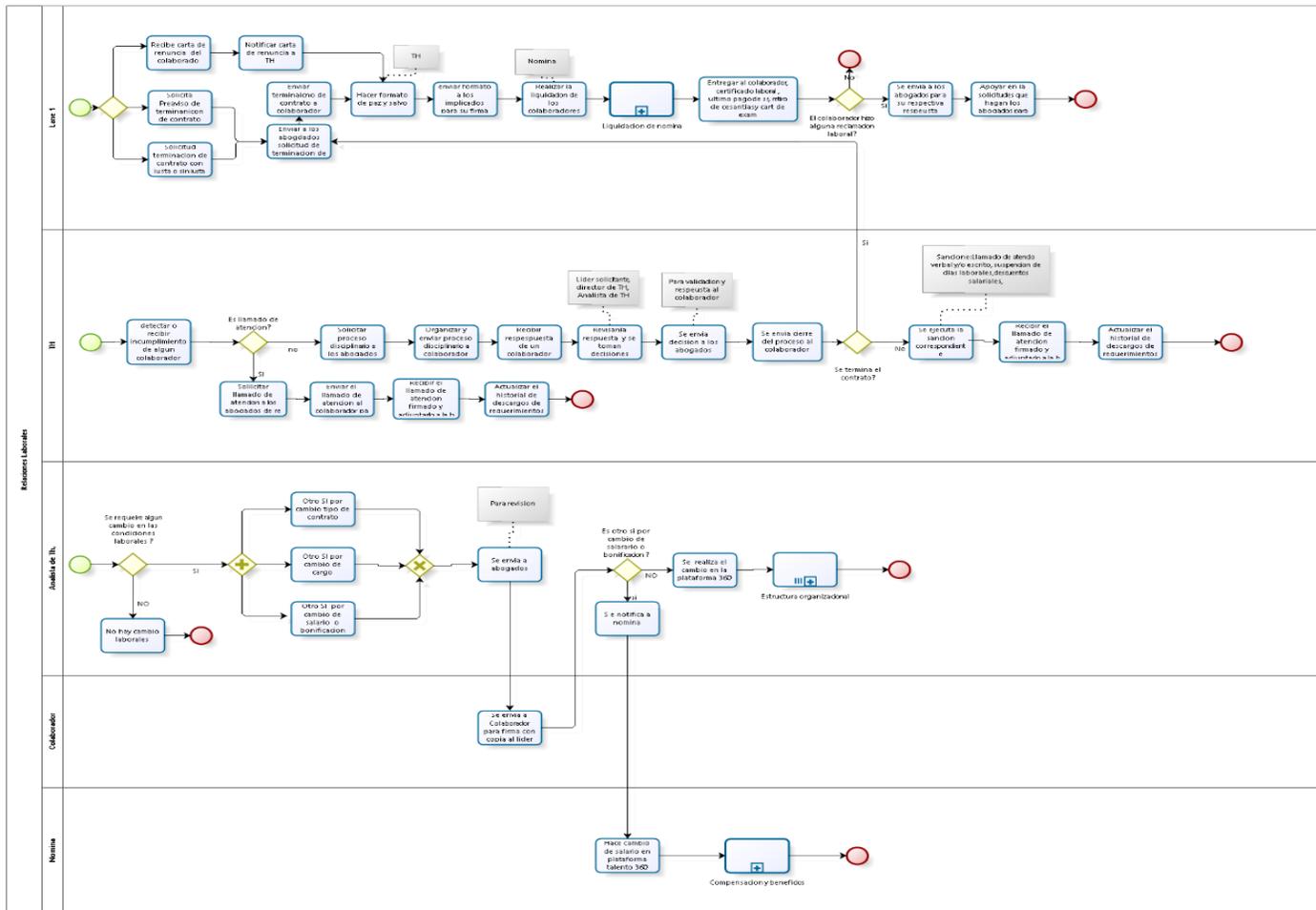
¿CÓMO SÉ QUE HAY UN PRODUCTO O SERVICIO NO CONFORME?	¿CUÁL ES EL TRATAMIENTO?		¿CÓMO SE IDENTIFICA EL PRODUCTO O SERVICIO NO CONFORME?	RESPONSABLE SOLICITUD DEL TRATAMIENTO	RESPONSABLE AUTORIZAR QUE EL TRATAMIENTO	REGISTRO DE LA ACCIÓN TOMADA	MECANISMO DE MEDICIÓN
	TIPO	ACCIONES PARA REALIZAR					
El cargo tiene tiempos de holgura	Corrección	Realizar estudio de capacidad de procesos	Por referencia del jefe directo	Líder del proceso	Calidad	Estudio y una nueva estructura para el proceso	Indicadores de desempeño pendientes
No cumplimiento con los objetivos del área	Reproceso	Plan de capacitación, para desarrollar competencias y hacer seguimiento	Por referencia del jefe directo	Líder del proceso	Director TH	Evaluación de cumplimiento de objetivos	Indicadores de desempeño pendientes

Porque a los colaboradores no se les da la capacitación requerida o necesaria para desarrollar sus competencias	Corrección	Buscar nuevas capacitaciones al colaborador	No está acorde con las necesidades de los colaboradores	Profesional de desarrollo	Director TH	Capacitaciones en el plan de desarrollo	Indicadores de cumplimiento
porque hay una inconformidad	Corrección	corregir la nómina	colaborador	Analista de nómina	Director TH	Liquidación y pago de nómina de manera correcta	100% de la nómina liquidada y paga en los tiempos establecidos
errores en el cargo, salario, tipo de contrato, fechas	Liberación bajo concesión	Solicitar permiso y aprobarlo, realizar consenso con colaborador	por verificación del contrato o porque lo evidencia el colaborador	Analista de TH y director de TH y abogados externos	Analista de TH y director de TH y abogados externos	Correos electrónicos	no existe
El líder solicitante se retracta sobre la decisión	Reclasificación	Llamar a los abogados y explicar el caso y cerrar el caso	Cuando se va dar solución final al caso	Analista de TH y director de TH y abogados externos	Analista de TH y director de TH y abogados externos	Correos electrónicos	indicador de llamados de atención

Por demanda legal	Corrección	Asumir la demanda con los abogados externos	Por demanda legal	Analista de Nomina y director de TH y abogados externos	Analista de Nomina y director de TH y abogados externos	Correos electrónicos	Indicador
medición no ha mejorado los puntos detectados por mejorar	Corrección	replantear el plan de acción	en la evaluación de clima organizacional	Director TH	Director TH	Informe de clima organizacional	informe de clima organizacional

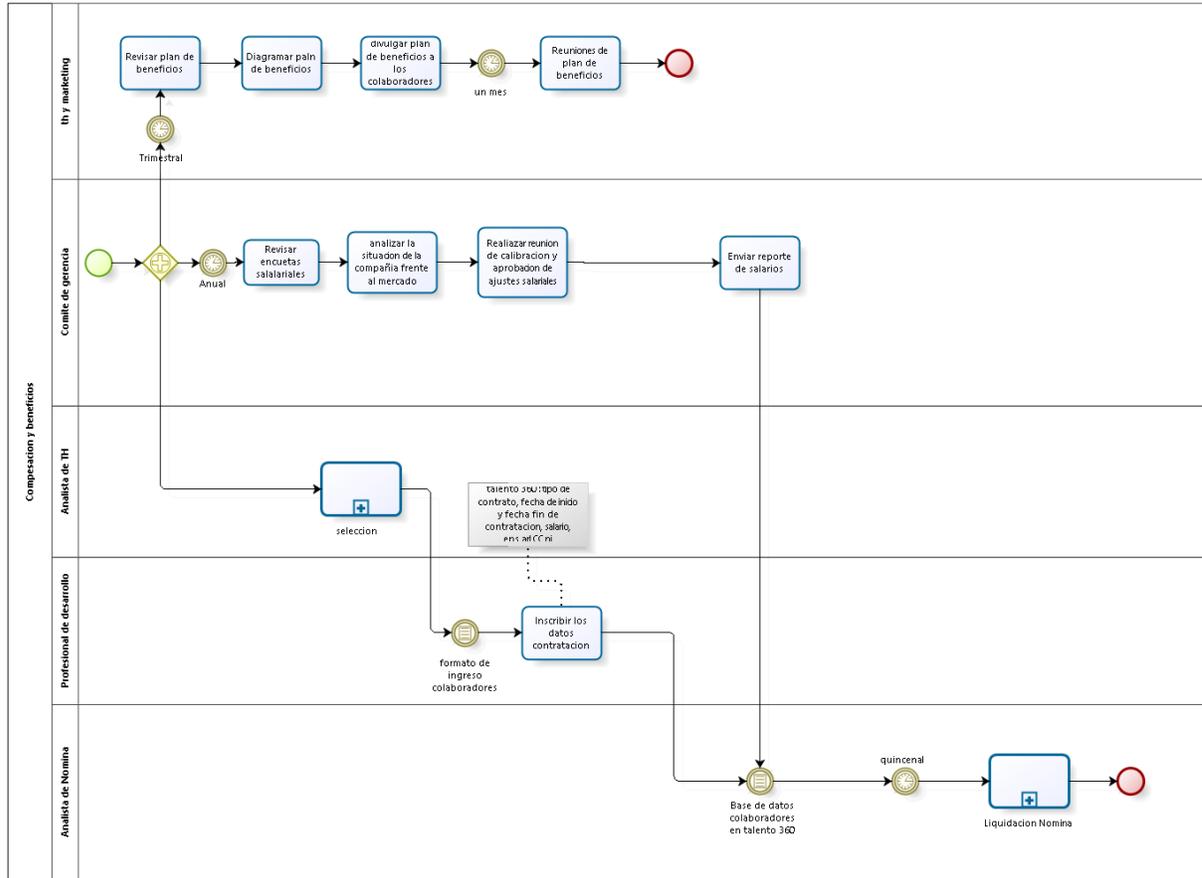
Fuente: Elaboración propia

Figura 54. BPM Relaciones Laborales



Fuente: Elaboración Propia

Figura 55. Compensación y Beneficios



Powered by bizagi
Modular

Fuente: Elaboración propia

9.1.4.5 Indicadoresres Talento Humano

Tabla 48. Indicadores Talento Humano

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	SUBPROCESO Gestión Administrativa	
		Marketing	

Profundizar en el conocimiento del mercado y cliente	Número de Estudios de Mercado realizados / Total de estudios planteados para el año	Indicador nivel 1/ (mercado, cliente y competencia)	Nivel 1
Profundizar en el conocimiento del mercado y cliente	Recolección de información sistemática y en tiempo real de los clientes	Número de estrategias planteadas / número de estrategias implementadas	Nivel 1
Comunicar de forma efectiva para lograr la confianza de todos nuestros grupos de interés	Efectividad de los canales de comunicación	% de resultados de las encuestas realizadas por canal de comunicación	Nivel 1
Comunicar de forma efectiva para lograr la confianza de todos nuestros grupos de interés	Publicaciones en diferentes medios (RRSS, Publireportes, publicidad impresa, prensa, radio, carrovala)	Publicidad realizada/Publicidad planeada	Nivel 2
Adquirir y fidelizar clientes con propuestas innovadoras	Portafolio de productos actualizado y activo (Previsión, Servicios)	Cantidad de actualizaciones realizadas/ Cantidad de actualizaciones planeadas	Nivel 2
Comunicar de forma efectiva para lograr la confianza de todos nuestros grupos de interés	Requerimientos y actualización del Website	Cantidad de actualizaciones realizadas/ Cantidad de actualizaciones planeadas	Nivel 2
Comunicar de forma efectiva para lograr la confianza de todos nuestros grupos de interés	Prospectos de calidad	Contestabilidad 80%, Efectividad 10%.	Nivel 2
Adquirir y fidelizar clientes con propuestas innovadoras	% de avance de e-commerce	% de avance en implementación. Fases realizadas/ Total de fases del proyecto	Nivel 2

Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	% de avance de BTL	<i>% de avance en implementación.</i> Fases realizadas/ Total de fases del proyecto	Nivel 2
Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	% de clientes que conocen y/o usan los beneficios en vida	de clientes que conocen y/o usan los beneficios en vida / Total de los encuestados	Nivel 2
Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	Consecución de alianzas	Número de alianzas conseguidas / número de planteadas	Nivel 2
Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	% de actualización del Website	Cantidad de actualizaciones realizadas/ Cantidad de actualizaciones planeadas	Nivel 2
Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	% de avance de PPT para negociación de alianzas	Fases realizadas/ Total de fases del producto	Nivel 2
Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	% de Stickers pegados	Stickers pegados/ Total de puntos de venta de las alianzas	Nivel 2
Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	Pendones afiliados sobre beneficios en vida	Pendones realizados/ pendones planeados	Nivel 2
Desarrollar valores agregados en todo contacto con el cliente	% de eventos realizados para el BTL	Eventos realizados/ eventos planeados	Nivel 2

Impactar socialmente las comunidades de influencia	Difusión de iniciativas de RSE	Difusión realizada /Total de iniciativas de RSE	Nivel 2
Impactar socialmente las comunidades de influencia	Difusión de campaña "Se vale pedir ayuda"	Difusión realizada /Total de difusiones planteadas	Nivel 2
Optimizar la cadena de valor para garantizar cumplimiento en todos los procesos	Solicitudes de productos de otras áreas	Cantidad de solicitudes resueltas / Total de requerimientos vía GLPI	Nivel 2

Fuente: elaboración organizacional

9.4.6 Tesorería

9.1.4.6 Grupos de interés

Tabla 49. Grupos de Interés Proceso de Tesorería

TESORERIA	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Gerencia	Solicitante-aprobador-validación
Contabilidad	Ejecución
Servicios	Solicitante-Ejecución
Analista de impuesto	Solicitante
Cartera	Solicitante
Proveedores	Solicitante-Aprobadores
Bancos	Solicitante
Profesional en compras	Solicitante
Aurora alcance	Solicitante
Analista de nómina	Solicitante
Colaboradores	Solicitante
Nuevos contratos	Solicitante

Fuente: Elaboración propia

9.2.4.6 Objetivo del proceso

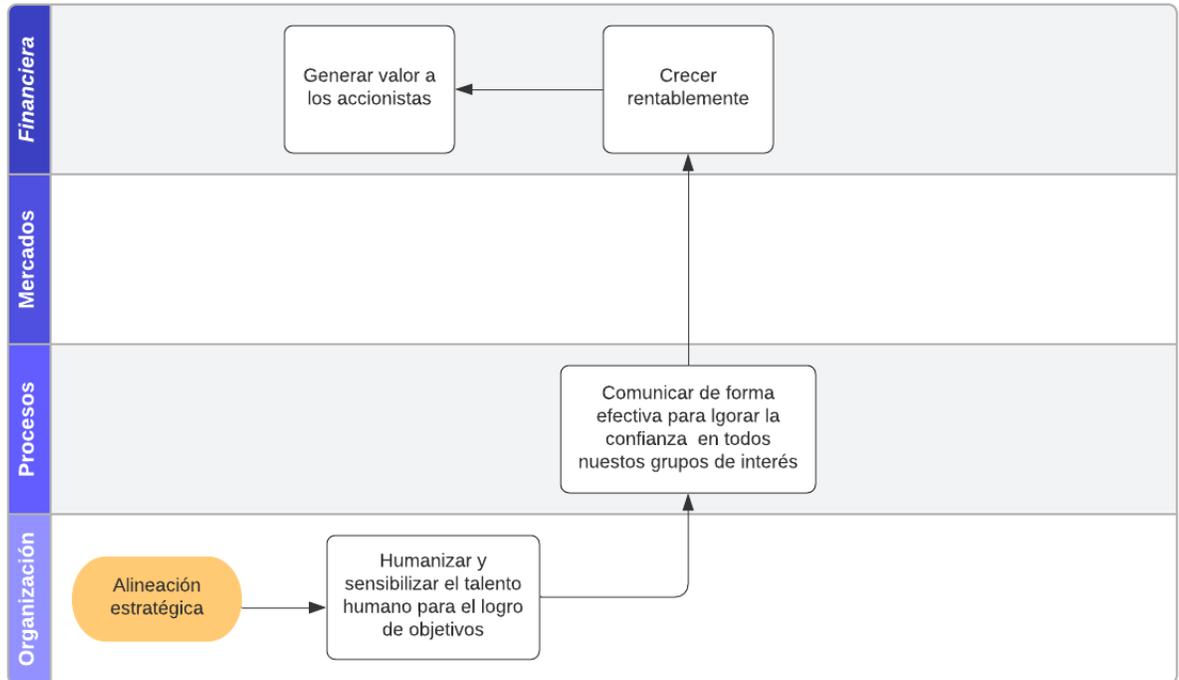
Objetivo del sub-Proceso: Administrar los recursos monetarios de la forma más eficiente para cumplir con los compromisos del negocio, disponer siempre del efectivo necesario para realizar los pagos a tiempo, pero tratando de rentabilizarlo lo máximo posible.

Alcance del sub-Proceso: El subproceso inicia con la gestión diaria del efectivo y finaliza con la gestión de los pagos oportunamente.

Empresas: Promotora La Aurora SAS, GEA, La Aurora F&C, La Aurora Tolima, La Aurora Funerales y Capillas Chinchiná.

9.3.4.6 Alineación estratégica

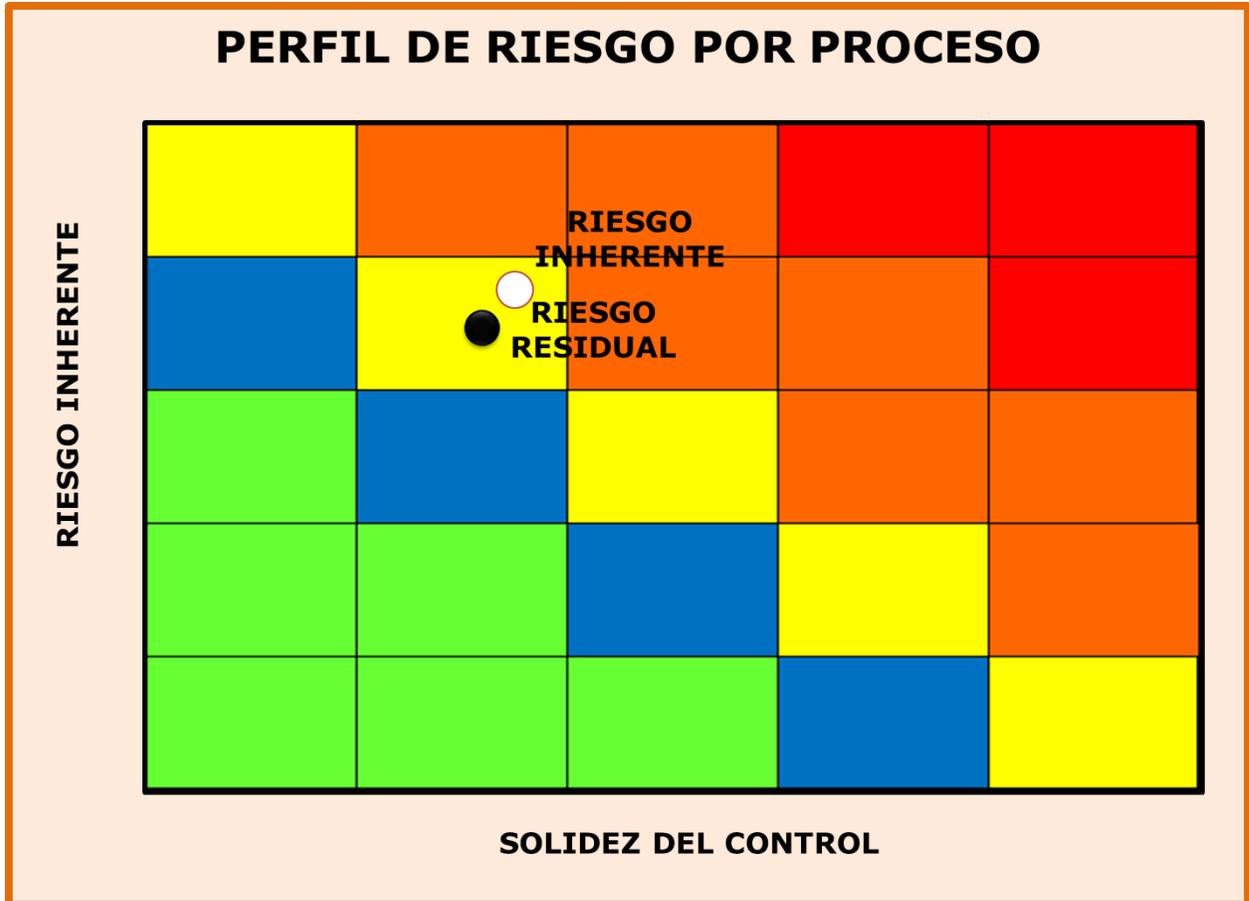
Figura 56. Alineación con la Estrategia del Proceso de Tesorería



Fuente: Elaboración propia

9.4.4.6 Matriz de riesgos

Figura 57. Perfil del Riesgo Proceso de Tesorería



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 50. Producto NO Conforme Proceso de Tesorería

PROC ESO	PROCEDIMI ENTO	¿CUÁL ES EL PRODUC TO/ SERVICI O NO CONFOR ME?	¿CÓMO SÉ QUE HAY UN PRODUC TO O SERVICI O NO CONFOR ME?	¿CUÁL ES EL TRATAMIENTO?		¿CÓMO SE IDENTIFI CA EL PRODUCT O O SERVICIO NO CONFOR ME?	RESPONS ABLE QUE AUTORIZ A EL TRATAMI ENTO	REGISTR O DE LA ACCIÓN TOMADA	MECANI SMO DE MEDICIÓN
				TIPO	ACCIONES PARA REALIZAR				
Finanza s	Conciliación Bancaria	No identificac ión de un gasto	No hay coinciden cia de valores	Reproceso	Acceso a las plataformas bancarias	Con acceso a los sistemas de información (Plataforma s bancarias, token)	Gerencia	Gerencia y tesorería (en conjunto) son los únicos definidores de acceso a plataforma s bancarias	Revisión periódica de Tesorería y Gerencia, en torno a los accesos
Finanza s	Pagos	No realizació n de un pago en el término de tiempo estipulado	Generació n de mora, sanción, falta de suministro	Correcció n	Pagar. Parametrizac ión del término de pago en el ERP.	Por medio de las facturas de compra	Gerencia	Parametriz ación de términos de pago. Calendario s de pago. Calendario s tributarios	Revisión diaria de los tableros y calendario s

Finanzas	Inversión de excedentes	Inversión de excedentes sin tener liquidez	Por medio de estados financieros	Corrección	Disolver la inversión si se puede. Del contrario asumir el tiempo de la inversión	Por medio del análisis de estados financieros	Gerencia	Puede hacerse por medio de un histórico de inversiones	Valor ganado: Invertido - ganado. (periodo)
Finanzas	Inversión de excedentes	Pérdidas en inversión (Acciones)	Mediante el análisis diario de la bolsa	Dar de baja	Retirar la inversión.	Comportamiento de la bolsa de valores	Gerencia	Mediante la cuenta 12. Inversión en acciones.	Resultado de los estados financieros
Finanzas	Obligaciones financieras	Elección de propuesta inadecuada de inversión financiera (créditos)	Intereses y tiempo mas altos respecto a otra propuesta	Reclasificación	Asumir el crédito. Lección aprendida.	Revisión periódica del crédito	Gerencia	Histórica de créditos. ERP.	Resultado de los estados financieros
Finanzas	Cadres de caja	Cierres inoportunos	Auditoria de cajas	Reproceso	Retroalimentación, capacitación y llamado de atención	Histórica de cierres de caja	N/A	Llamados de atención vía correo electrónico	Número de inconsistencia por caja
Finanzas	Cruce de cuentas	Realizar un cruce de cuentas y que la otra	Hay diferencia de saldos entre	Rechazo	Informar que no se hará el cruce y enviar	Histórica de facturas y pagos	Líder de cartera	Carpeta digital con histórico de cruce de cuentas	Número de cruces de cuentas realizados mensual

		funeraria lo rechace	ambas funerarias		inconsistenci as				
--	--	-------------------------	---------------------	--	---------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

9.5.4.6 Indicadores del proceso de Tesorería

Figura 58. Indicadores Proceso de Tesorería

PROCESO	ÁREA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGICO	NIVEL DEL INDICADOR	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Gestión financiera	Tesorería		No	2	% y valor de Gastos no identificados pagados por transferencia. Disminución de pagos en efectivos de misas y destinos finales.	cantidad pagos en efectivo de misas y destinos finales/ total de pagos realizados Valor de gastos No identificados / Valor de Gastos pagados por transferencia. (variación % y en \$)	Mensual-trimestral	Profesional de tesorería
Gestión financiera	Tesorería		No	2	% y valor de la disminución de pagos en efectivo	Valor de pagos en efectivo del mes actual / valor de los pagos realizados en efectivo del mes anterior (variación % y en \$)	Mensual	Profesional de tesorería
Gestión financiera	Tesorería		No	2	Disminuir las cuentas por pagar a través de los cruces de cuentas	Cuentas por pagar - Cuentas por cobrar o viceversa	Mensual	Profesional de tesorería
Gestión financiera	Tesorería	Crece rentablemente	Si	1	Gastos realizados por cajas menores	Gastos realizados por cada una de las cajas	Mensual	Profesional de tesorería
Gestión financiera	Tesorería		No	1	Comparativo de gastos bancarios	Valor mensual de los gastos bancarios. Valor mensual de gastos bancarios mes actual - Valor de gastos bancarios mes anterior	Mensual	Profesional de tesorería
Gestión financiera	Tesorería		No	2	% de pagos realizados por cheques	Pagos realizados por cheque/ total de pagos realizados	Mensual	Profesional área tesorería
Gestión financiera	Tesorería	Crece rentablemente	Si	1	Rendimiento de inversiones	Valor ganado * periodo de tiempo de la inversión	Mensual	Profesional de tesorería

9.4.7 Gestión de Tecnología

9.1.4.7 Propuesta de procesos

Figura 59. Ciclo de Servicios Tecnología



Fuente: Elaboración propia

9.2.4.7 Grupos de interés

Tabla 51. Grupos de Interés Investigación y Desarrollo

Investigación - implementación y desarrollo de herramientas tecnológicas	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Comité de gerencia	Solicitante-evaluador-aprobador
Proveedores	Ejecutor

Colaborador	Usuario final- análisis del entorno y propuesta
Equipo de desarrollo	Ejecutor
Aseguramiento de la calidad	Validador
Líder del equipo de desarrollo	Ejecutor-validador
Líder del proceso gestión tecnológica	Planeación de la estrategia

Fuente: Elaboración propia

Figura 60. Grupo de Interés Subproceso Soporte y Continuidad

Soporte y continuidad a las herramientas tecnológicas	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Colaboradores	Solicitante-aprobador
Equipo de soporte	Solicitante-Ejecutor
Equipo de desarrollo	Ejecutor
Líder de área de soporte	Planeación- ejecución- seguimiento
Líder del proceso gestión tecnológica	Planeación de la estrategia
Proveedores	Ejecutor

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52. Grupo de Interés Subproceso Gobierno de Datos

Gobierno de datos (integridad de datos- validación de datos)	ROL DEL GRUPO DE INTERÉS (Directo o interesado)
Líder del proceso gestión tecnológica	Planeación de la estrategia- validador
Responsable de tratamiento de datos	Planeación de la estrategia- validador
colaborador	Solicitante
Equipo de TI	Ejecutor

Líder de gobierno de datos	Ejecutor-validador
Jurídica	Asesor
Gerente	Aprobador

Fuente: Elaboración propia

9.3.4.7 Objetivo del proceso

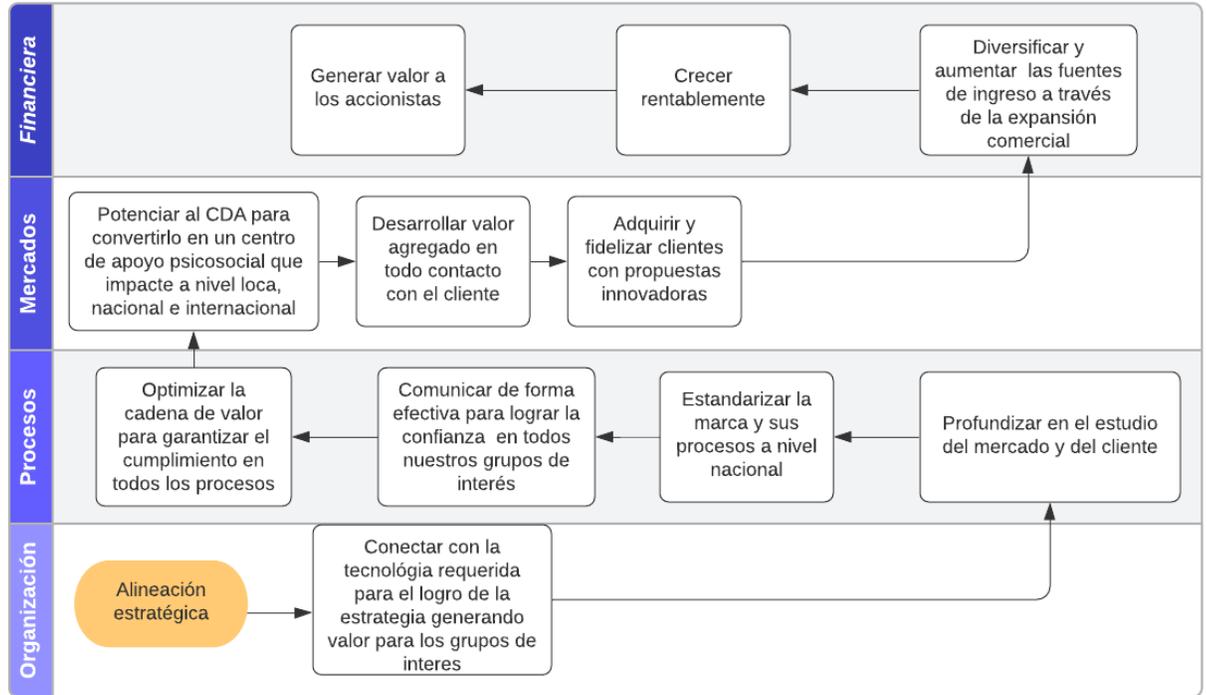
Objetivo del Proceso: Gestionar la información de la organización, soportado por las herramientas tecnológicas necesarias.

Alcance del Proceso: El proceso inicia con la identificación e investigación de las herramientas de información y finaliza con el soporte y continuidad de estas.

Empresas: Promotora La Aurora SAS, GEA, Aurora Tolima- Aurora F&C- Aurora Chinchiná- PromoLlano- Aurora de Oriente- FIG-G7

9.4.4.7 Alineación estratégica

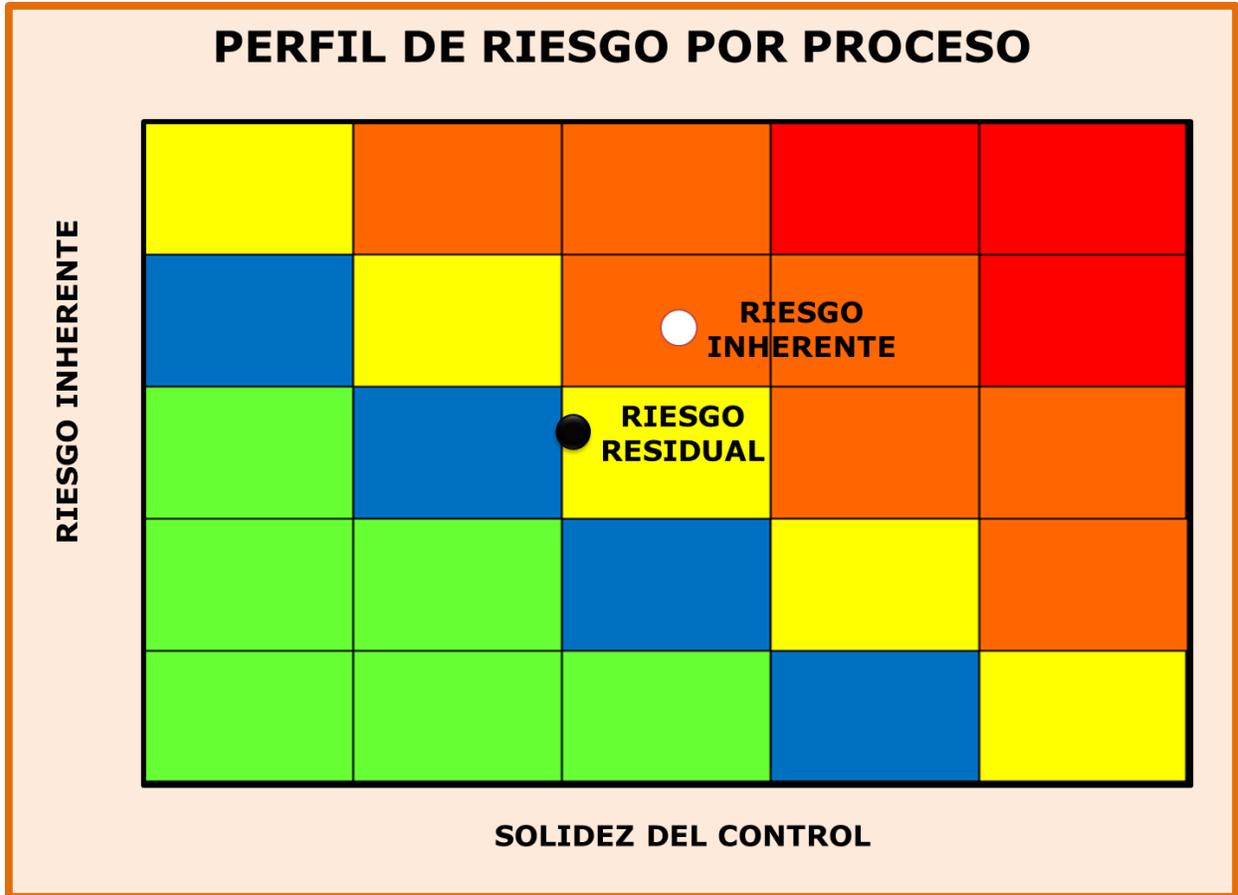
Figura 61. Alineación con la Estrategia del Proceso de tecnología



Fuente: Elaboración propia

9.5.4.7 Matriz de riesgos

Figura 62. Perfil del Riesgo de Tecnología



Fuente; Elaboración Propia

9.6.4.7 Identificación de producto no conforme

Tabla 53. Producto NO Conforme Tecnología

PROCESO	SUBPROCESO	¿CUÁL ES EL PRODUCTO/SERVICIO NO CONFORME?	¿CÓMO SÉ QUE HAY UN PRODUCTO O SERVICIO NO CONFORME?	¿CUÁL ES EL TRATAMIENTO?		¿CÓMO SE IDENTIFICA EL PRODUCTO O SERVICIO NO CONFORME?	RESPONSABLE QUE AUTORIZA EL TRATAMIENTO	REGISTRO DE LA ACCIÓN TOMADA	MECANISMO DE MEDICIÓN
				TIPO	ACCIONES PARA REALIZAR				
Tecnología de la información	Investigación y desarrollo	Desarrollo de software con errores	El usuario lo identifica y reporta	Corrección	Ajustes en el código	Prueba sobre los datos que el usuario procesó	Se realizan dos filtros, el primero por medio del desarrollador asignado y el segundo una vez tome mucho tiempo con el PO.	Gipi (reporte de falla) - Código fuente (Cambios realizados)	El desarrollador realiza pruebas, y en ocasiones el usuario da VB.

Tecnología de la información	Investigación y desarrollo	Fallas en el funcionamiento por configuración	En algunos casos se realizan controles (en los que no hay usuarios de otras áreas involucradas). En otros casos el usuario reporta no conformidad.	Corrección	Ajustes en la configuración	Pruebas y controles sobre la no conformidad.	Líder de TI	Documentación informal de acciones complejas realizadas.	El desarrollador realiza pruebas, y en ocasiones el usuario da VB.
Tecnología de la información	Investigación y desarrollo	Desarrollo de software con una liberación tardía	No se cumple el cronograma	Liberación bajo concesión	De acuerdo a la variable impactada (Cambios en el alcance, revisión de la pertinencia del desarrollo, inversión de recursos)	Cronograma inicial incumplido	Product Owner del proyecto	Registro de las actividades Azure divos. Documentación de pruebas.	Indicador de cumplimiento del cronograma. Tiempo real - Tiempo estimado

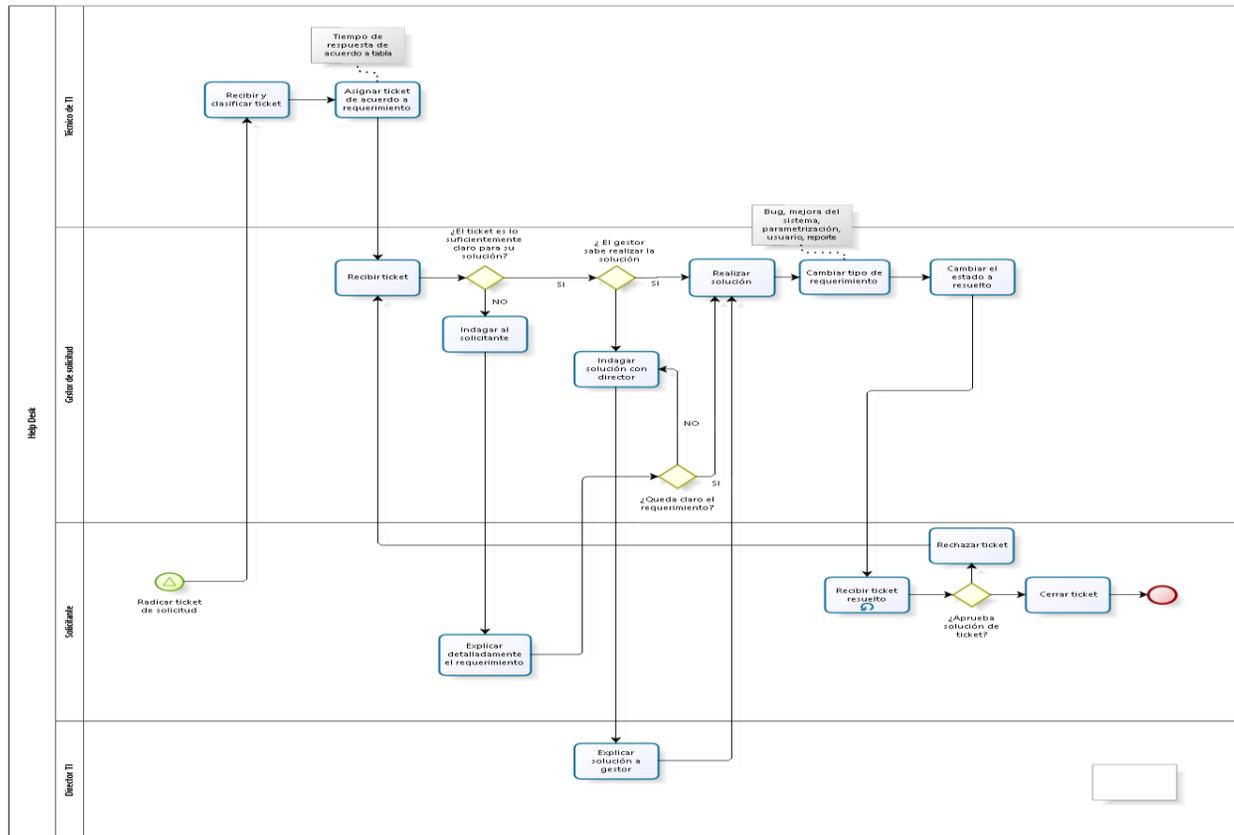
Tecnología de la información	Investigación y desarrollo	Implementaciones con sobrecostos	Inversión de dinero mayor a la presupuestada	Liberación bajo concesión	De acuerdo con la variable impactada (Cambios en el alcance, revisión de la pertinencia del desarrollo, inversión de recursos)	Control del presupuesto	Product Owner del proyecto	Control de la ejecución presupuestal del proyecto.	Indicador presupuestal. (Presupuesto real / presupuesto planteado) * 100
Tecnología de la información	Soporte y continuidad	Mal mantenimiento de equipos	La falla reportada persiste	Reparación	Mantenimiento cíclico hasta que funcione o dar de baja	Reporte por los usuarios vía GLPI	De acuerdo con complejidad del mantenimiento. Alta (director TI) Baja N/A	Hoja de vida de los equipos.	Reporte de GLPI
Tecnología de la información	Soporte y continuidad	Mal mantenimiento de software	La falla reportada persiste	Corrección	Mantenimiento cíclico hasta que funcione o sede de baja	Reporte por los usuarios vía GLPI	De acuerdo con complejidad del mantenimiento. Alta	Documentación informal de acciones complejas realizadas.	Reporte de GLPI

							(director TI) Baja N/A		
Tecnología de la información	Soporte y continuidad	Mala configuración	Funcionamiento inadecuado	Corrección	Realizando configuración	Reporte por los usuarios vía GLPI. Control del equipo de TI.	De acuerdo con complejidad del mantenimiento. Alta (director TI) Baja N/A	Documentación informal de acciones complejas realizadas.	Reporte de GLPI
Tecnología de la información	Soporte y continuidad	Caída de servicios	Servicio no disponible	Reparación	Ajustes para necesarios para recuperar el servicio	Reporte por los usuarios vía GLPI.	N/A (responsable del subproceso)	No hay registro	Reporte de GLPI
Tecnología de la información	Gobierno de datos	Mala calidad de los datos	Se encuentran datos inconformes	Corrección	Verificar si se pueden crear validaciones. Correcciones de los datos.	Revisión periódica de la Base de Datos.	N/A (responsable del subproceso)	Documentación de las revisiones periódicas de la calidad de los datos.	Cantidad de hallazgos de no conformidades

Tecnología de la información	Gobierno de datos	Fuga de información sensible	Que se exponga el caso	Corrección	Identificación y corrección de la fuga. (Desarrollo, de control de proceso, de TH)	Rutinas de control automáticas y manuales. Información del caso	Director de TI	Documentación de acceso a Bases de Datos. Documentación del control de acceso a Bases de Datos. Documentación de registro de lecciones aprendidas por fugas de información	Identificaciones de fugas
Tecnología de la información	Gobierno de datos	Reportes inconsistentes	Se detecta que la información no es real	Reproceso	Construcción del reporte corregido	Reporte no coincide con otros sistemas de información. Habilidad del usuario	N/A (responsable del subproceso)	Ficha técnica del reporte solicitado.	Cantidad de reportes devueltos / Cantidad de reportes solicitados

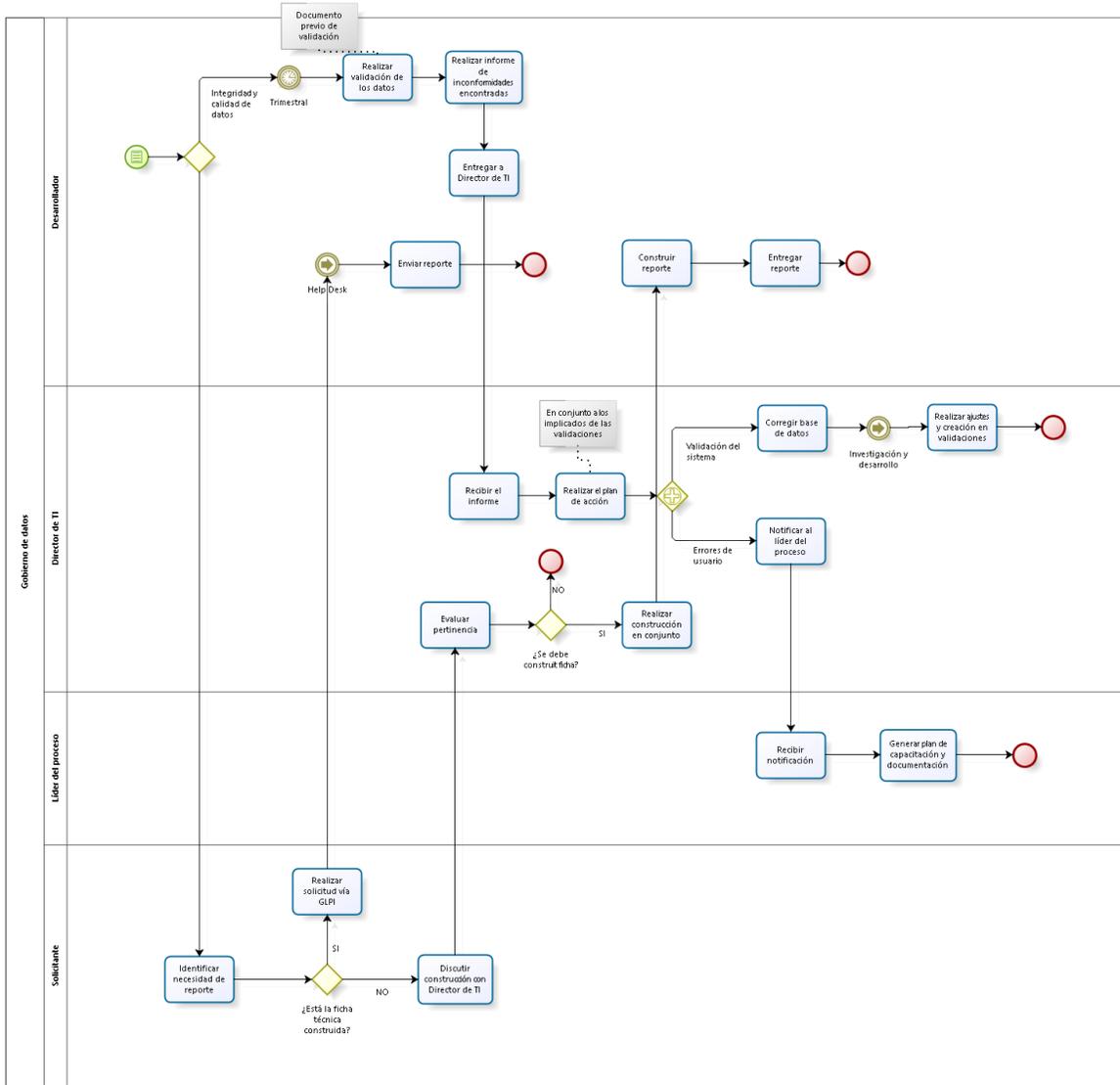
9.7.4.7 Modelado de procesos BPM

Figura 63. BPM Help Desk



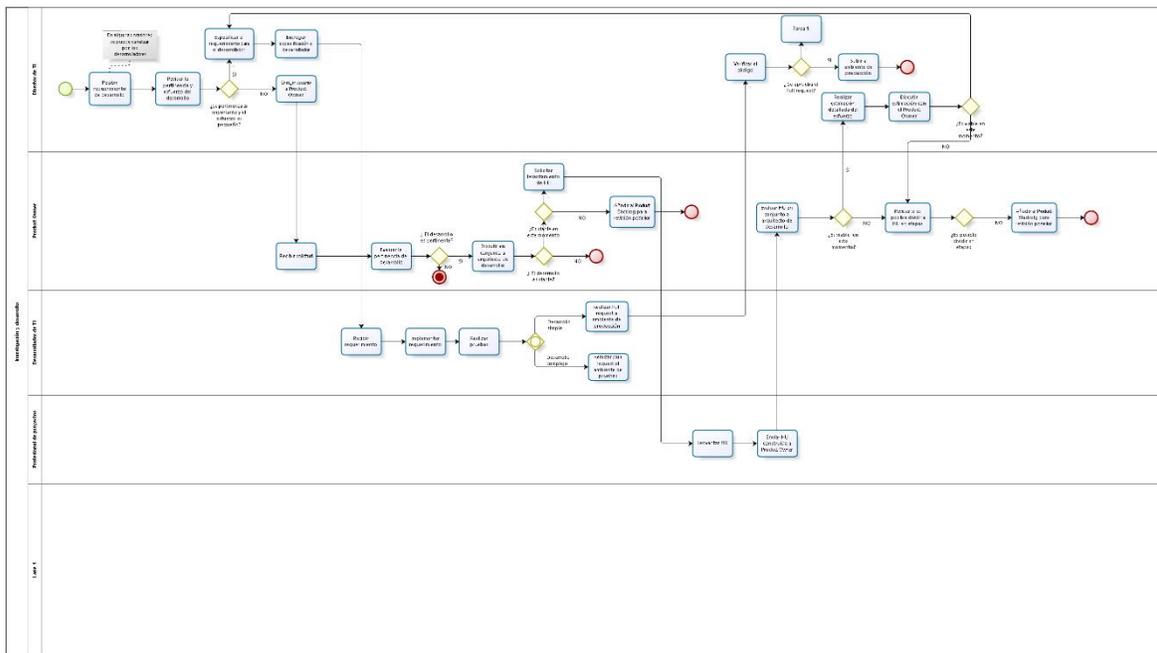
Fuente: Elaboración Propia

Figura 64. BPM Gobierno de Datos



Fuente: Elaboración Propia

Figura 65. BPM Investigación y Desarrollo



Fuente: Elaboración propia



9.4.8 Brechas de Procesos

9.1.4.8 Tesorería

Tabla 54. Brechas de Tesorería

PROCESO	BRECHA
Tesorería	Realizar política e instructivo de cruce de cuentas entre funerarias
Tesorería	Realizar todos los pagos organizacionales. Realizar política. Solicitar permisos

Tesorería	Falta de sensibilización con respecto a las cajas
Tesorería	Errores de tipo tecnológico en el desarrollo (Registros dobles, usuarios que manejan varias cajas)
Tesorería	Retrasos en la contabilización que retrasan prioridad de pago
Tesorería	Desarticulación con contabilidad para el reporte de inconsistencias en la caja
Tesorería	Falta de dedicación completa a labores de tesorería por la coyuntura de contabilidad. Tiempo extra
Tesorería	Varias personas con acceso a plataformas. Política de acceso a plataformas bancarias
Tesorería	Creación de formato de arqueo de caja
Tesorería	Definición de plan de trabajo de arqueos de caja

Fuente: Elaboración Propia

9.2.4.8 Contabilidad

Tabla 55. Brechas de Contabilidad

BRECHA	
Contabilidad	Causación y pago de nómina de Chinchiná y Villamaría manual (a partir de abril se corrige)
Contabilidad	Aplicación de pagos de nómina, de seguridad social, embargos, libranzas. (centralizado en contabilidad)- (Se debe entregar a tesorería y a analistas)
Contabilidad	El analista contable de Promotora La Aurora se encuentra atrasado, se debe generar estrategias. Plan canguro con Estefanía
Contabilidad	Analistas contables atrasados. Generar plan de bonificación para desatracar

Contabilidad	No hay postulaciones para la vacante nueva de Tolima. Actualizar el cargo a las necesidades de Aurora
Contabilidad	Desarticulación del proceso de compras. La recepción debe realizarse cuando se tenga la factura.
Contabilidad	Desarticulación de cartera con contabilidad. No se factura inmediatamente se recibe el pago
Contabilidad	Desarticulación con el proceso de tesorería al encontrar descuadres desde los analistas contables
Contabilidad	Correcciones de diferentes tipos de errores. Construcción de documento de tratamiento de errores.
Contabilidad	Interfaz de nómina centralizada en Dirección contable
Contabilidad	Creación de empleados y terceros de nómina no definido. Definir proceso
Contabilidad	Errores constantes en plataforma de nómina. Proceso de liberación, definir responsables.
Contabilidad	No se ha entregado a Estefanía el pago de nómina, seguridad social, embargos, libranzas.
Contabilidad	Los estados financieros se hacen manuales
Contabilidad	Estrategia para la reversión de provisiones. Pdte. definición de LHC
Contabilidad	Fallas en los procesos de integración. (Facturas anuladas, gastos pendientes) Revisar e identificar quien debe corregir.
Contabilidad	Tiempos de respuesta lentos en área de servicios exequiales. (pedidos de compra y reporte de inconsistencias con dimensiones financieras, capacitación)
Contabilidad	No se ha definido responsable para la creación de activos fijos

Fuente: Elaboración Propia

9.3.4.8 Tecnología

Tabla 56. Brechas de Tecnología

PROCESO	BRECHA
Soporte	Hay tutoriales de todo en general...
Soporte	Hay archivo de tiempos de respuesta

Soporte	Crear documento previo de validación de datos
Soporte	Construcción de ficha técnica de reporte. (Revisar ficha con catalina)
Investigación y desarrollo	Definición inadecuada del alcance de la entrega
Investigación y desarrollo	Priorización cambiante de las actividades de desarrollo (Desarrollos a medias)
Investigación y desarrollo	Falta de talento humano para el desarrollo
Help Desk	Falta de consciencia para el buen funcionamiento del sistema
Help Desk	La cantidad de tickets supera la capacidad del proceso
Help Desk	Falta de capacitación a los técnicos. Dependencia para solucionar del director de ti
Gobierno de datos	No hay política de privacidad de datos
Gobierno de datos	No se usa ficha técnica de reportes
Gobierno de datos	El proceso de calidad de datos no se está ejecutando

9.4.4.8 Talento Humano

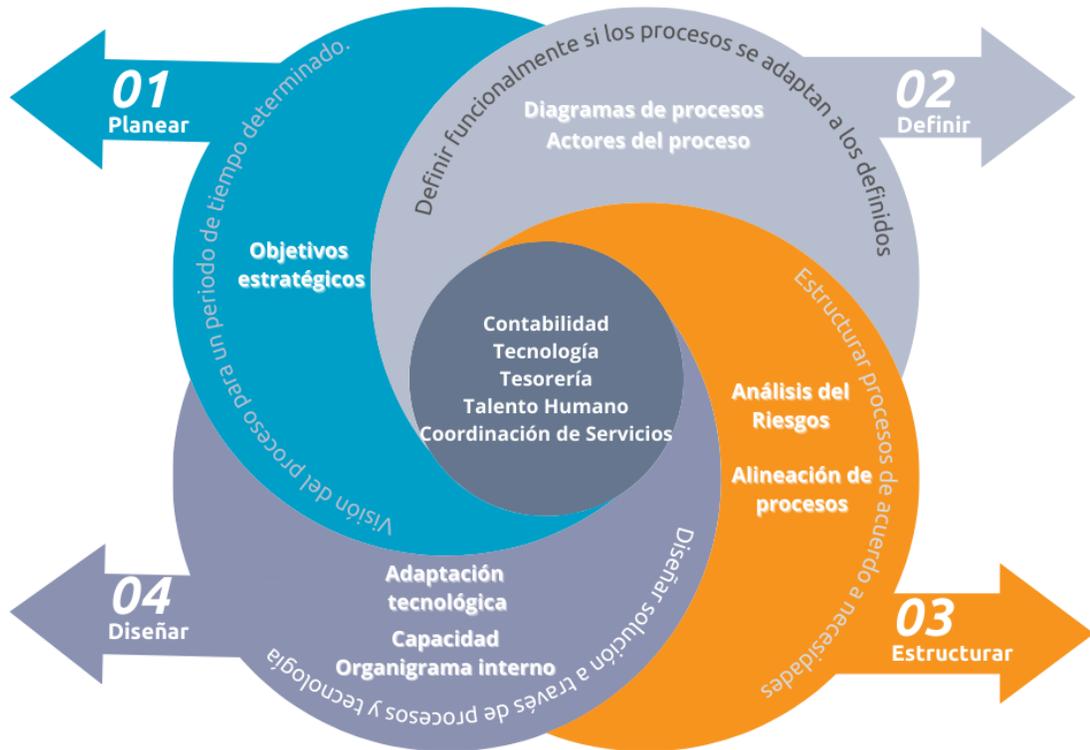
Tabla 57. Brechas de Talento Humano

ORIGEN	Sub-PROCESO	BRECHA
Procesos	Estructura Organizacional	Definición de todos los organigramas de cada proceso
Procesos	Estructura Organizacional	Creación del comité
Mercado	Estructura Organizacional	Definir base salarial para la Aurora
Proceso	Selección	Versionar Plan onboarding

Proceso	Selección	no se sabe el costo de contratación
Proceso	Selección	Indicador del costo de retiro
Proceso	Desarrollo	Crear plan de desarrollo
Proceso	Desarrollo	Crear plan de capacitación
Proceso	Compensación y beneficios	Análisis de encuestas salariales según el sector
Proceso	Seguridad y salud	No cumplimiento del porcentaje mínimo de estándares
Proceso	Relaciones laborales	existen colaboradores que no tienen actualizado su contrato actual
Proceso		No garantizamos la documentación de retiro necesaria a los colaboradores
Proceso	clima y cultura	Ejecución de proceso de clima y cultura

Fuente: Elaboración propia

9.4.9 Modelo Propuesto CSC

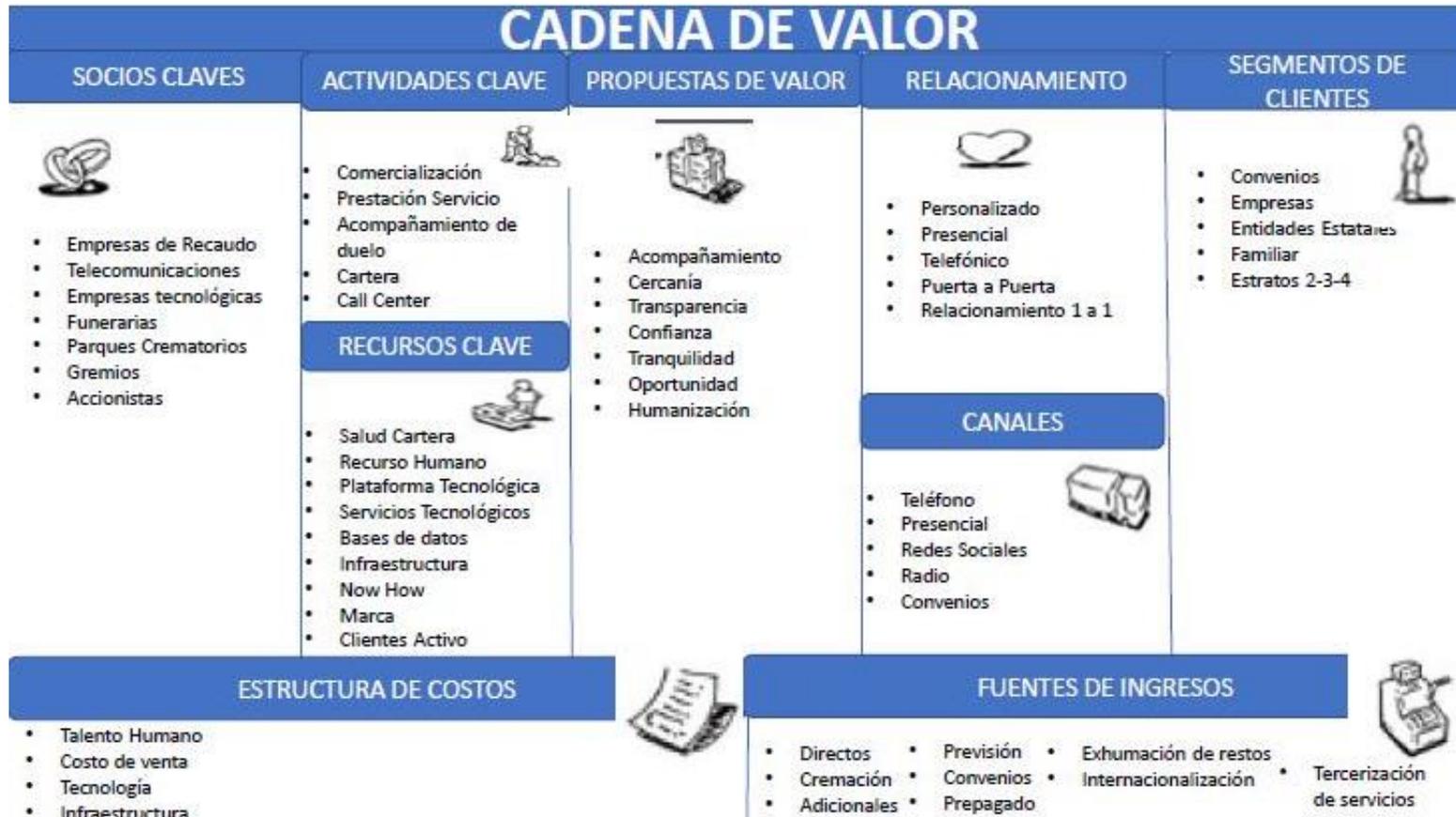


Seguridad ----- Administras ---- Monetizar ---- Analizar metricas

Fuente: Elaboración propia

9.4.10 Cadena de Valor CSC

Figura 66. Cadena de Valor CSC



10 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La evaluación del desempeño es un registro crítico para el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) ya que la norma ISO 9001 2015 se basa en ello, y es sólo mediante este paso por el que se puede determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad se encuentra funcionando correctamente o si los cambios son necesarios para cumplir con dichos requisitos. (Norma ISO 9001:2015)

En cada uno de los componentes se pueden evidenciar pilares generalmente altos, lo cual, refleja una gestión orientada a procesos de acuerdo con la explicitud de la norma, consecuente con la gestión empresarial. De esta manera, es importante resaltar, que, para la Empresa evaluada, Promotora La Aurora, gestiona a nivel general los procesos de manera consecuente, así, pueden tomarse referentes en términos de gestión para la nueva unidad de negocio del Centro de Servicios Compartidos.

Sin embargo, en el ejercicio realizado, también es importante sugerir planes de acción y mejoras con respecto a los pilares significativamente bajos, como lo relaciona la tabla 6, plan de acción de calidad.

Una vez evidenciado, que se gestiona de manera consecuente los procesos misionales y de apoyo de manera general, de acuerdo con la norma ISO 9001:2015, esto, se articula con la evaluación del estado de madurez de procesos susceptibles a la inclusión en el CSC actuales del negocio. Para esta identificación, se toma como base los procesos de apoyo de la casa matriz Promotora La Aurora. En primera instancia se identifican cuáles son los procesos que actualmente apalancan la gestión misional de la Empresa.

Para el estado de madurez de procesos, de acuerdo con Montaña et al. (2010) precisan los siguientes conceptos:

Modelo de madurez: reúne y organiza en niveles de madurez un conjunto de criterios de gestión con el fin de orientar las actuaciones. Donde los niveles sirven de base para el aprendizaje, concluir prácticas y metas a conseguir por parte de las organizaciones.

Nivel de madurez: escala para medir la capacidad de la organización para llevar a cabo sus procesos e implementarlos, es decir ponerlos en práctica para traducirlos en Buenas Prácticas en el camino de la excelencia

Cada nivel de madurez considera un conjunto de objetivos que una vez satisfechos caracterizan a la organización. En el ejercicio realizado los procesos fueron evaluados y se encuentran dentro de los siguientes niveles:

Nivel 1: Activos, costos, planeación financiera

Nivel 2: Cartera, soporte, procesos

Nivel 3: Tesorería, estrategia, marketing, calidad, compras

Nivel 4: Desarrollo de Software

Nivel 5: Contabilidad y talento humano

Esto, contrasta efectivamente con lo que respecta al estado general de los procesos, un ejemplo de esto son los procesos de activos, costos y planeación financiera, actualmente se realizan por personas de otros procesos, o directamente desde la gerencia, sin embargo, no están definidos ni alineados con el negocio, como proceso.

Los procesos de cartera, Help Desk y gestión de procesos, a este nivel los procesos son gestionando, existen, sin embargo, se encuentra documentado, sin embargo, no se encuentran estandarizados ni medidos.

Para el criterio de selección del CSC se escogieron los procesos con un mínimo de madurez 3, en el cual los procesos mínimamente se encuentran estandarizados, gestionados y medidos.

De acuerdo entonces, a lo evidenciado en el nivel de madurez, se procederá a realizar un detalle de la red de proceso de la Empresa principal, esto para identificar cuáles procesos son susceptibles a tercerizar por el hecho de ya prestar servicios a otras empresas de manera “informal”.

Para la elección de los procesos se tuvo de referencia el cual estos se encuentren como mínimo, en un nivel de madurez 3, se dio un punto adicional a aquellos que ya se encuentren tercerizados y además los cuáles apalanquen las estrategias organizacionales en al menos 3 objetivos. También es importante resaltar, que se tendrá en cuenta una entrevista realizada a la gerencia general de acuerdo con aquellos procesos adicionales que se desean y son objetivo de creación para el CSC.

Así entonces, los procesos elegidos, fueron aquellos que obtuvieron el resultado más alto; Compras, Contabilidad, Talento Humano, Desarrollo de Software, Marketing y Tesorería. Por decisión de la dirección se tomará todo el proceso de Tecnología para la gestión y construcción del segundo objetivo, esto con el fin de abordar y estructurar el proceso para que haga parte de manera completa del CSC.

La innovación debe ser parte de la estrategia organizacional, y sobre esto se han realizado estudios que confirman que la cultura de innovación y una gestión empresarial orientada a analizar diferentes variables del entorno facilita el desarrollo exitoso de los procesos (Wang et al., 2019; Robayo Acuña, 2016; Tarapuez, Guzmán, & Parra Hernández, 2016). Sobre este tema, se realizó reingeniería de procesos donde se inició definiendo los servicios que debería prestar cada uno de los procesos; de esta parte se empieza a rediseñar el proceso y se puede contrastar lo que hay con lo que debería existir por proceso.

Además, la identificación de los servicios que presta cada proceso se procedió con la identificación de los actores o interesados desde cada uno de los servicios, estos caracterizados en, (estado, clientes, colaboradores, proveedores, competencia, accionistas) interesados en los resultados o entregables finales de cada proceso.

Para el análisis de datos, se definió para el proceso de Servicios Exequiales el cual con un análisis de de los 2117 días analizados desde el 01 enero del 2013 se puede evidenciar que el **71%** de los servicios que han llegado diarios, han oscilado entre 0,1,2 y 3 sin importar en este caso si se trate de servicios iniciales, finales o integrales. Además, La tabla de ranking de servicios nos demuestra los meses de mayor concurrencia o en los cuales la probabilidad de tener más días con el estándar de 3 servicios, este insumo nos permite deducir un pronóstico además de prever jornadas vacacionales para los colaboradores.

La media de los servicios diarios se encuentra en 2,7 lo que corresponde a tener una fuerza de trabajo necesario a la respuesta de 3 servicios, sin embargo, es significativamente más alto la probabilidad de tener más servicios los viernes y martes.

La determinación de los tiempos de la demanda nos permite concluir que la mayor probabilidad de tener servicios mensuales no es correlacional con la probabilidad de que sea en los mismos periodos donde se encuentren el mayor número de días mayor o igual a 4 servicios.

Se pudo determinar entonces que Se puede determinar entonces que:

- La línea de servicio debe estar preparada para atender mínimo 50 servicios integrales al mes esto para PROMOTORA LA AURORA S.A.
- La operatividad debe estar preparada para atender mínimo 24 servicios iniciales al mes esto para PROMOTORA LA AURORA S.A
- La operatividad debe estar preparada para atender mínimo 5 servicios finales al mes esto para PROMOTORA LA AURORA S.A
- El área de servicios exequiales debe estar preparada 5 días al mes para recibir al menos 4 servicios, y 5 días en el mes para recibir más de 4 servicios sin importar su categorización.
- El área de servicios exequiales debe estar preparada para prestar 3 servicios diarios

Es importante determinar el ranking de solicitudes de servicios por hora ya que es un insumo para poder deducir tiempos de descanso y jornadas laborales específicas para los colaboradores, igualmente arribos y probabilidades por horas. Se puede deducir que la jornada más probable para recibir servicios se encontrará entre las 8:00 am y las 12:00 mm, por lo cual debe encontrarse la mayor fuerza laboral entre estas horas específicas. De 5770 servicios el 22% tuvieron un intervalo de llegada menor a 1 y a 2 horas entre servicios.

De 80 servicios mensuales sin importar la categoría para los que se debe estar preparado, 14 de ellos llegan en menos de 1 hora.

El tiempo **tipo** para la coordinación es de comportamiento uniforme **(15,10) minutos** máximos, el exceso de tiempo en la coordinación es inoficioso este tiempo incluye el momento de la solicitud del servicio por teléfono.

El tiempo tipo para la preservación de una muerte natural es uniforme de **1 hora y 15 minutos**, determinándose la libertad completa del colaborador, lo que incluye el arreglo y la limpieza del laboratorio, la probabilidad de que lleguen servicios por **muerte natural** es del **80%**. La probabilidad de que este tiempo cambie se debe a factores de sobrepeso del cuerpo o del estado del cuerpo a hidrópico con una probabilidad del **7%** con un tiempo de preservación máximo en condiciones normales de uniforme **(95,15) minutos**.

El tiempo tipo para la preservación de una muerte violenta es de **2 horas máximo**, la probabilidad de que lleguen servicios por **muerte violenta** es del **13%**.

El tiempo de **recolección** a hospitales de la ciudad está definido en un tiempo uniforme de **(45,15) minutos**.

El tiempo de **recolección a residencia** se define en un tiempo uniforme de **(60,10) minutos**.

La probabilidad de definir los servicios en recolección a hospitales o residencia no es posible definir con la información proporcionada en SAF, existe únicamente el kilometraje sin embargo con éste el porcentaje de error asciende a más del **40% por error** de ingreso manual y factores relacionados.

El 89 % de los servicios integrales y finales su destino final se concentró en Juana de arco y San Esteban, teniendo un 11 % de servicios con traslado a nivel nacional.

El tiempo de prestación de servicios finales tiene una media de distribución uniforme de (90,15) minutos, teniendo en cuenta distancia a Juana de Arco y tiempo de exequias.

Para la definición del modelo se identificaron unas brechas y plan de acción de cada proceso, igualmente que un modelo de negocio.

11 CONCLUSIONES

De acuerdo con el modelo autodiagnósticos ISO 9001:2015, se reconoció que la empresa del actual estudio de caso cuenta con el mínimo viable en la gestión de los procesos bajo el sistema de gestión de calidad; lo cual, garantiza que, el rediseño de los procesos de apoyo elegidos es válido para migrar a otra unidad de negocio, ya que no sería posible intentar migrar procesos que ni siquiera actualmente se logran gestionar, auditar, liderar, documentar y medir. También, se infiere que hay pilares de la norma que se encuentran débiles y en el cual se debe seguir el plan de acción, buscando, que los procesos gestionados logren un mayor nivel de transparencia, madurez y optimización.

El estado de madurez de los procesos de apoyo, el apalancamiento a los objetivos estratégicos de la empresa y la red de valor para la identificación de los procesos Inter compañías, arrojan, para esta evaluación, que los procesos a incluir en el CSC son, Marketing, Servicios Exequiales bajo la línea de “coordinación de servicios”, Tesorería, Contabilidad y Gestión de tecnología.

El estudio realizado para el rediseño de los procesos de apoyo elegidos para el centro de servicios compartidos, generan lineamientos, prácticas, modelado de los procesos, identificación de actores y ciclos de servicios, los cuales, permiten realizar e iniciar una gestión transparente y optima en término de recursos y actividades. A su vez, la identificación de riesgos permite anticiparse y generar controles de acuerdo con la evaluación de cada uno, esto, previniendo pérdidas económicas, de cliente e imagen.

A su vez, la entrega de procesos diagramados y medidos con indicadores articulados y formulados permitirá a la nueva unidad de negocio brindar y vender servicios bajo las mejores prácticas, puesto que, la reingeniería genera un diseño radical de los procesos, basado en la experiencia en la gestión que ya se ha realizado, diferente a la auditoria, la cual muestra resultados, la reingeniería proporciona mejoras importantes en la productividad y ciclos de calidad.

La identificación de los productos no conformes y de los grupos de interés de cada uno de los procesos, arrojan información para la gestión de interesados y actores externos e internos que quizá no pueden verse reflejados tan explícitamente en la diagramación o caracterización; de esta manera, se concluye que con dicha actividad la nueva unidad de negocio podrá de manera más sencilla gestionar dentro de sus clientes los demás procesos, subprocesos y/o personas impactadas, mitigando inconformidades o dejando de tener presente actores indirectos.

Como todos los procesos no fueron susceptibles a realizar analítica de datos, por estructuración reciente de los procesos o por falta de información histórica, se concluye que se deberá realizar hacer un seguimiento a los mismos una vez sean implementados.

También, se destaca en el análisis de información de los procesos de Servicios Exequiales y su abrupto cambio en los datos analizados desde el 2015-2019 al 2020, debido al aumento por tasa de mortalidad, se debe realizar un seguimiento al mismo para identificar el total de los recursos de acuerdo con la demanda.

La identificación de las brechas de los procesos, permitieron generar un plan de acción, el cual, sea un insumo con proceso de “benchmarking” y genere una lista de lecciones aprendidas para la adecuada gestión en el Centro de Servicios Compartidos.

De acuerdo con las diferentes entrevistas realizadas a gerentes de algunas funerarias, se construye un modelo de negocio canvas, el cual identifica, socios claves, segmentos, relacionamiento, estructura, ingresos y actividades clave. Esta será la base para la creación y expansión del centro de servicios compartidos.

Esta investigación recibió apoyo del Fondo de Becas de Investigación Manizales + Innovadora, creado por la Alcaldía de Manizales y Manizales Campus Universitario. Las opiniones, tesis y argumentos expresados son de propiedad exclusiva de el/los autores y no representan el punto de vista de la Alcaldía de Manizales ni de ninguna de las instituciones que hacen parte del programa Manizales Campus Universitario.

12 RECOMENDACIONES

12.1 EMPRESA

A la Empresa se sugiere profundizar en la orientación estratégica del proceso de Marketing, puesto que, en el momento de la realización de dicha investigación, el proceso no se encontraba debidamente articulado bajo los objetivos que debería tener un proceso de dicha magnitud, por este motivo, no se realizó el análisis y la medición del proceso, puesto que, ahora respondía únicamente a la parte del modelo propuesto del proceso “comunicaciones”.

También se sugiere, para la implementación del proyecto, realizar la medición de los procesos de tesorería, ya que, al ser un proceso, alineado y construido bajo las mejores prácticas, aún no contaba al momento del estudio con un histórico de información que diera paso a las conclusiones coherentes de acuerdo con prácticas o experiencias dentro del mismo.

Se recomienda igualmente, tener presente el abrupto y constante cambio en la demanda de servicios, cambios debidos a la pandemia por Covid-19, para el momento de la definición de recursos de la actividad de “coordinación de servicios”.

12.2 UNIVERSIDADES Y ACADEMIA EN GENERAL

El campo de acción para investigaciones en el campo de servicios es inmenso, las oportunidades de negocio y de innovación en empresas tradicionales permiten un alto grado de desarrollo regional. Es importante, guiar y sugerir generar investigaciones en dicho campo, sobre todo, generar formaciones que permitan articular el sector de servicios con la tecnología y la gestión de los procesos para este tipo de sectores. Además, es elemental trabajar en conjunto con el sector de servicios, con el fin de desarrollar proyectos de investigación en conjunto con ellos, orientados a solucionar problemas específicos, además de realizar un acompañamiento en los proyectos de innovación donde se requiera tecnología y profesionales especializados en áreas específicas.

13 REFERENCIAS

- Aldarete (2015). Six Sigma. <https://docplayer.es/1259512-Six-sigma-0-de-como-las-pinzas-y-martillos-se-tornan-tecnologia-de-punta.html>
- Buján (2012). Integración Horizontal. <http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-integracion-horizontal.html>
- Carazo (2006). El método del estudio de caso. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Corte Constitucional (2010). Servicios Funerarios. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2010/c-432-10.htm>
- Deloitte (2017). Global Shared Services 2017 Survey Report. Deloitte Development LLC. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-global-shared-services-report.pdf>
- Di Petta, A., & Nogueira Ferraz, R. R. (2019). Change Management Minimizing Resistance to a Shared Services Centre project in Latin America. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (87), 103-115. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2409>
- Discoli (2013). Centro de servicios compartidos en Argentina. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0701_DiscoliGN.pdf
- Fajardo (2018). Modelo de gestión de servicios compartidos para el proceso de cuentas por pagar, como parte del direccionamiento estratégico en grupos empresariales de la industria manufacturera en Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17689/FajardoBaqueroSandraMarithza2018.pdf?sequence=3>
- Greco (2014). Los centros de servicios compartidos como parte del diseño estratégico de la organización. http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/04/tesis_mba_norali_principal.pdf
- Invest in Bogotá (10 de enero, 2020). *Tercerización de servicios (BPO)*. <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/tercerizacion-de-servicios-bpo>

- La Aurora Funerales y Capillas (2016). Nosotros. <https://funeraleslaaurora.com/nosotros/>
- La Republica (14 de octubre del 2017). Grupos Recordar y Gaviria se reinventan para ganar usuarios en el sector funerario. <https://www.larepublica.co/empresas/grupos-recordar-y-gaviria-se-reinventan-para-ganar-usuarios-en-el-sector-funerario-2559412>
- Marmolejo et al (2013). La simulación con Flexsim, una fuente alternativa para la toma de decisiones en las operaciones de un sistema híbrido.
- Mejía (2019) Estudio de factibilidad para crear un centro de servicios compartidos para el sector funerario de Colombia, que tenga sede en Manizales. Científica, vol. 17, núm. 1, enero-marzo, 2013, pp. 39-49.
- Ministerio de protección social (s. f.).
<https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/2165/3101.pdf;jsessionid=1770B279791BB848CDE8A8BD76C9EE22?sequence=1>
- Ministerio de Salud (2020). Vigilancia demografica de la mortalidad por Covid-19 en Colombia 2020.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/VSPvigilancia-demografica-mortalidad-covid-19-colombia2020.pdf>
- Mosquera (2012). Metodología para evaluar el impacto de la tercerización.
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/2968>
- Mullen (2018). Definición y uso de las políticas de SLA
<https://support.zendesk.com/hc/es/articles/204770038-Definici%C3%B3n-y-uso-de-las-pol%C3%ADticas-de-SLA-Professional-y-Enterprise->
- Navarro (2017). Metodología e implementación de six sigma 78 3C Empresa (Edición Especial) Diciembre 2017, 73 – 80 Área de Innovación y Desarrollo, S.L. ISSN: 2254 – 3376 DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.73-80>.
- Palop (1999). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. COTEC - Vigilancia Tecnologica e Inteligencia Competitiva - su potencial para la empresa espanola.pdf
- Ramírez, DE., Duarte, C. & Toro, LM. (2016). Emotionality in marketing strategies: case study funeral industry.
- Sanchez (2015). Integración horizontal. <https://economipedia.com/definiciones/integracion-horizontal.html>.
- Timmers (1998) “Business models for electronic markets”. Electronic Markets.

- Arencibia-Jorge, R., Leydesdorff, L., Chinchilla-Rodríguez, Z., Rousseau, R., & Paris, S. W. (2009). Retrieval of very large numbers of items in the Web of Science: an exercise to develop accurate search strategies. *El Profesional de la Información*, 18(5), 529-533.
- Barber, E., Pisano, S., Romagnoli, S., Parsiale, V., De Pedro, G., & Gregui, C. (2008). Los catálogos en línea de acceso público del Mercosur disponibles en entorno web. *Información, Cultura y Sociedad*, (18), 37-55.
- Beall, J. (2011). Academic Library Databases and the Problem of Word-Sense Ambiguity. *The Journal of Academic Librarianship*, 37(1), 64-69.
doi:10.1016/j.acalib.2010.10.008
- Herrera, F., Herrera-Viedma, E., Alonso, S., & Cabrerizo, F.J. (2009). Agregación de índices bibliométricos para evaluar la producción científica de los investigadores. *El Profesional de la Información*, 18(5), 559-561.
- Hull, D., Pettifer, S. R., & Kell, D. B. (2008). Defrosting the digital library: bibliographic tools for the next generation web. *PLoS Computational Biology*, 4(10), e1000204.
doi:10.1371/journal.pcbi.1000204
- Martínez, R. (2007). *Biblioteca Digital: conceptos, recursos y estándares*. Buenos Aires: Alfagrama
- Wink, D. M., & Killingsworth, E. K. (2011). Optimizing use of library technology. *Nurse Educator*, 36(2), 48-51.