

**Plan Estratégico para Funeraria la Ermita de la ciudad de Popayán**

**Práctica Profesional**

**Trabajo de grado para optar por el título de Administradores de Empresas**

**Daisy Nayibe López Chocue**

**Yuly Esmeralda Arroyo Guengue**



**Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca**  
**Facultad de Ciencias Sociales y de la Administración**  
**Programa de Administración de Empresas**

**Popayán**

**2026**

**Plan Estratégico para Funeraria la Ermita de la ciudad de Popayán**

**Trabajo de grado para optar por el título de Administradores de Empresas**

**Daisy Nayibe López Chocue**

**Yuly Esmerelada Arroyo Guengue**

**Tutor**

**Mag. Rodrigo Cerón Coronado**



**Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca**

**Facultad de Ciencias Sociales y de la Administración**

**Programa de Administración de Empresas**

**Popayán**

**2026**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Tutora

---

Jurado

---

Jurado

## **Dedicatoria**

A Dios, por su guía y su fortaleza, por levantarnos cada vez que lo necesitamos. Su luz fue nuestro apoyo constante para llegar hasta aquí. A nuestras familias, especialmente a nuestros seres queridos, quienes fueron nuestra mayor motivación. Ellos nos animaron a retomar este camino y nos recordaron que “nunca es tarde para cumplir los sueños”. Gracias a sus palabras y a su apoyo incondicional, hoy alcanzamos esta meta. A la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, a nuestros docentes por sus enseñanzas y acompañamiento, y a nuestras compañeras, con quienes compartimos este proceso y a quienes llevaremos siempre en nuestro corazón.

## **Agradecimientos**

A Dios, por brindarnos sabiduría, fortaleza y perseverancia a lo largo de este proceso, por guiarnos en cada paso y permitirnos culminar con éxito esta etapa de nuestra formación profesional. Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestras familias, quienes con su amor, apoyo incondicional y palabras de aliento fueron el pilar fundamental para continuar y no desistir ante las dificultades. Gracias por motivarnos a creer que los sueños se pueden alcanzar con esfuerzo, disciplina y dedicación.

De manera especial, agradecemos a la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca por abrirnos sus puertas, brindarnos la oportunidad de formarnos académica y humanamente, y proporcionarnos los espacios necesarios para el desarrollo de nuestras capacidades profesionales. A nuestros docentes, por compartir sus conocimientos, orientarnos con paciencia y compromiso, y contribuir significativamente a nuestra formación integral. Sus enseñanzas fueron fundamentales para la construcción de este logro.

Finalmente, agradecemos a nuestras compañeras y a todas las personas que hicieron parte de este camino, por el apoyo, la colaboración y los momentos compartidos que enriquecieron esta experiencia académica y personal.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>12</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>13</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>14</b>
<b>1. Definición del problema .....</b>	<b>17</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	17
1.2. Formulación del problema .....	18
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>19</b>
2.1. Objetivo general .....	19
2.2. Objetivos específicos.....	19
<b>3. Justificación.....</b>	<b>20</b>
<b>4. Antecedentes .....</b>	<b>21</b>
4.1. Antecedentes Internacionales .....	21
4.2. Antecedentes Nacionales.....	22
4.3. Antecedentes Locales.....	27
<b>5. Marco Teórico .....</b>	<b>29</b>
5.1. Paradigma en la toma de decisiones .....	29
5.2. Teoría General de Sistemas.....	31
5.3. Fundamentos de la Planificación Estratégica .....	33
5.4. Análisis del Entorno Organizacional .....	41
5.5. Herramientas para el Diagnóstico Estratégico .....	44
5.6. Formulación de la estrategia .....	54
5.7. Diagrama de Procesos .....	56
5.8. Plan de Acción .....	57

5.9.	Mecanismos de Control y Seguimiento.....	58
5.10.	Marco Legal .....	60
<b>6.</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>63</b>
6.1.	Tipo de estudio.....	63
6.2.	Método de investigación.....	63
6.3.	Técnicas de recolección de información.....	63
6.4.	Población y muestra.....	64
6.5.	Sistematización de la información .....	65
<b>7.</b>	<b>Análisis de la Información Obtenida .....</b>	<b>66</b>
7.1.	Resultados entrevistados .....	66
7.1.1.	Entrevista la gerencia .....	66
7.1.2.	Entrevista colaboradores .....	74
7.2.	Análisis de los resultados .....	83
7.2.1.	Análisis entrevista gerencia .....	83
7.2.2.	Análisis entrevista colaboradores .....	87
<b>8.</b>	<b>Diagnóstico Estratégico .....</b>	<b>92</b>
8.1	Contexto organizacional .....	92
8.1.1	Perfil de la empresa.....	92
8.1.2	Portafolio de productos.....	94
8.1.3	Área/dependencia/unidad a intervenir.....	96
8.2	Análisis situacional de la organización .....	96
8.2.1	Análisis externo .....	96
8.2.2	Análisis interno .....	120
8.3	Formulación estratégica .....	128

8.3.1. Análisis DOFA .....	128
8.3.2. Posicionamiento estratégico PEEA .....	130
8.3.3. Objetivos estratégicos.....	135
<b>9. Direccionamiento estratégico.....</b>	<b>137</b>
9.1 Misión.....	137
9.2 Visión .....	137
9.3 Valores.....	137
9.4 Políticas.....	138
9.5 Estructura organizacional .....	139
<b>10. Plan de acción.....</b>	<b>140</b>
10.1 propuesta.....	140
<b>11. Conclusiones .....</b>	<b>163</b>
<b>12. Recomendaciones .....</b>	<b>165</b>
<b>13. Bibliografía .....</b>	<b>167</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>180</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Características de la Planeación Estratégica .....	37
<b>Tabla 2</b>	Herramientas para el Diagnóstico Organizacional .....	51
<b>Tabla 3</b>	Normatividad Específica del Sector Funerario .....	60
<b>Tabla 4</b>	Normatividad Tributaria y Fiscal.....	61
<b>Tabla 5</b>	Normatividad Sanitaria y Ambiental .....	61
<b>Tabla 6</b>	Cargo y tiempo en Funerales La Ermita.....	75
<b>Tabla 7</b>	Ambiente laboral y comunicación .....	76
<b>Tabla 8</b>	Procesos de capacitación .....	76
<b>Tabla 9</b>	Herramientas y tecnologías para el trabajo.....	77
<b>Tabla 10</b>	Coordinación y protocolos .....	78
<b>Tabla 11</b>	Conocimiento sobre los objetivos .....	79
<b>Tabla 12</b>	Opinión de servicios de la empresa .....	80
<b>Tabla 13</b>	Percepción cambios en los clientes .....	81
<b>Tabla 14</b>	Idea de mejora en la empresa .....	82
<b>Tabla 15</b>	Cambios en la empresa.....	82
<b>Tabla 16</b>	Procesos estratégicos.....	84
<b>Tabla 17</b>	Procesos Misionales.....	85
<b>Tabla 18</b>	Procesos de Apoyo.....	86
<b>Tabla 19</b>	Portafolio de servicios Funerales La Ermita .....	94
<b>Tabla 20</b>	Análisis PESTAL (Político, Económico y Social) .....	97
<b>Tabla 21</b>	Análisis PESTAL (Tecnológico, Ambiental y Legal) .....	99
<b>Tabla 22</b>	Poder de Negociación de los Proveedores .....	103
<b>Tabla 23</b>	Poder de Negociación de los Clientes .....	104
<b>Tabla 24</b>	Amenaza de Nuevos Competidores.....	105
<b>Tabla 25</b>	Amenaza de Productos/Servicios Sustitutos.....	106

<b>Tabla 26</b>	Rivalidad entre Competidores Existentes .....	107
<b>Tabla 27</b>	Resumen de Atractividad del Sector .....	108
<b>Tabla 28</b>	POAM (Factores Sociales) .....	110
<b>Tabla 29</b>	POAM (Factores Económicos).....	111
<b>Tabla 30</b>	POAM (Factores Sociales) .....	113
<b>Tabla 31</b>	POAM (Factores Tecnológicos) .....	114
<b>Tabla 32</b>	POAM (Factores Ambientales) .....	115
<b>Tabla 33</b>	POAM (Factores Geográficos).....	116
<b>Tabla 34</b>	POAM (Factores legales).....	117
<b>Tabla 35</b>	Calificación POAM.....	119
<b>Tabla 36</b>	Evaluación PCI - Capacidad Directiva .....	121
<b>Tabla 37</b>	Análisis PCI - Capacidad financiera .....	122
<b>Tabla 38</b>	Análisis PCI - Capacidad Tecnológica .....	125
<b>Tabla 39</b>	Análisis PCI – Capacidad del Talento Humano.....	126
<b>Tabla 40</b>	Matriz DOFA.....	128
<b>Tabla 41</b>	Estrategias DOFA.....	129
<b>Tabla 42</b>	Evaluación PEEA.....	131
<b>Tabla 43</b>	Objetivos estratégicos.....	135
<b>Tabla 44</b>	Plan de Acción 1: Penetración de Mercado .....	140
<b>Tabla 45</b>	Plan de Acción 2: Desarrollo de Mercados .....	144
<b>Tabla 46</b>	Plan de Acción 3: Desarrollo de Productos .....	149
<b>Tabla 47</b>	Plan de Acción 4: Integración Vertical.....	153
<b>Tabla 48</b>	Plan de Acción 5: Diversificación Relacionada (Venta de Planes Exequiales con Aseguradora) .....	155
<b>Tabla 49</b>	Plan de Acción 6: Alianzas Estratégicas (Joint Venture CRM) .....	158

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	Ciclo de toma de decisión .....	29
<b>Figura 2</b>	Etapas de la administración según Fayol .....	34
<b>Figura 3</b>	Cadena de Valor de Porter.....	42
<b>Figura 4</b>	Cinco Fuerzas de Porter .....	43
<b>Figura 5</b>	Logotipo y slogan Funerales la Ermita .....	93
<b>Figura 6</b>	Ubicación Funeraria La Ermita.....	94
<b>Figura 7</b>	Matriz PEEA Vector direccional.....	134
<b>Figura 8</b>	Organigrama Funerales La Ermita .....	139

## Resumen

Funerales La Ermita, con 32 años de trayectoria en el Cauca, enfrenta desafíos estratégicos y operativos derivados de la falta de planificación formal, rezago tecnológico y escasa presencia digital. A pesar de contar con fortalezas como liderazgo regional con más de 34.000 afiliados, amplia cobertura en 13 municipios e infraestructura moderna, su gestión reactiva limita la capacidad de adaptación ante un entorno competitivo en transformación. Ante ello, se diseñó un plan estratégico orientado a optimizar la operatividad y mantener su liderazgo en Popayán, empleando un enfoque cualitativo descriptivo basado en entrevistas, revisión documental y análisis mediante matrices PESTEL, MPC, EFE, EFI, DOFA y PEEA. Los resultados evidenciaron un entorno de atractividad media-alta con oportunidades como el envejecimiento poblacional y la digitalización, pero amenazado por la competencia nacional y la informalidad laboral. El análisis ubicó a la empresa en un cuadrante agresivo, recomendando estrategias de crecimiento intensivo y transformación digital. El plan contempla seis líneas estratégicas, doce estrategias empresariales orientadas a fortalecer la competitividad, eficiencia y sostenibilidad de la organización.

**Palabras clave:** planeación estratégica, servicios funerarios, transformación digital, análisis DOFA, análisis PEEA, competitividad empresarial, crecimiento intensivo.

## **Abstract**

Funerales La Ermita, with 32 years of experience in the Cauca region, faces strategic and operational challenges stemming from a lack of formal planning, technological lag, and a limited digital presence. Despite strengths such as regional leadership with over 34,000 members, broad coverage in 13 municipalities, and modern infrastructure, its reactive management style limits its ability to adapt to a changing competitive environment. Therefore, a strategic plan was designed to optimize operations and maintain its leadership in Popayán, employing a descriptive qualitative approach based on interviews, document review, and analysis using PESTEL, MPC, EFE, EFI, SWOT, and PEEA matrices. The results revealed a medium-to-high attractive environment with opportunities such as population aging and digitalization but threatened by national competition and informal employment. The analysis placed the company in an aggressive quadrant, recommending strategies for intensive growth and digital transformation. The plan includes six strategic lines, twelve business strategies, and a total investment aimed at strengthening the organization's competitiveness, efficiency, and sustainability.

**Keywords:** strategic planning, funeral services, digital transformation, SWOT analysis, SPACE analysis, business competitiveness, intensive growth.

## Introducción

La planeación estratégica se ha consolidado como una herramienta fundamental para la gestión empresarial, ya que permite a las organizaciones comprender los efectos del entorno externo e interno en el logro de sus objetivos. Además, resulta esencial para implementar estrategias que impacten positivamente y ayuden a las empresas a ser más competitivas en sus respectivos mercados. En este sentido, la planeación se fundamenta en un proceso sistemático mediante el cual los gerentes tienen la oportunidad de optimizar el uso de los recursos disponibles, ya sean materias primas, capital financiero, tecnología, inventarios, entre otros (Miranda, 2023). En otras palabras, la planificación estratégica permite analizar el entorno organizacional y facilita el desarrollo de objetivos alineados con las situaciones actuales del mercado.

El planteamiento del problema descrito señala que el sector funerario en Colombia está atravesando por un proceso de transformación significativo impulsado por cambios en las preferencias culturales, la modernización de los servicios, la digitalización acelerada de procesos administrativos y operativos, y las nuevas expectativas de los usuarios frente a servicios más personalizados y humanizados. En este contexto, las empresas funerarias tradicionales deben innovar en sus modelos de negocio con la finalidad de hacer frente a los cambios del mercado y así mantenerse competitivas en el sector. Es en este punto donde el proceso de planificación estratégica se convierte en relevante, dado que les permite analizar el entorno para identificar cambios y contribuye a la formulación de objetivos, estrategias y tácticas para afrontar dichas transformaciones.

En este sentido, el plan estratégico desarrollado para Funerales la Ermita se enfocó en optimizar su operatividad en la ciudad de Popayán, buscando mejorar aquellas áreas en las que la empresa presenta mayores debilidades. Para esto se planteó un modelo cuyo enfoque trabaje en la integración de sistemas digitales, la modernización de procesos operativos y la humanización del servicio; elementos que atienden las

demandas actuales del mercado y permiten adaptar la oferta a las nuevas tendencias del sector funerario. Es importante mencionar que para llegar a estas conclusiones fue necesario, en primera instancia, comprender las necesidades y expectativas de los usuarios del servicio, para lo cual se aplicaron instrumentos de recolección de información primaria. Asimismo, se diagnosticó la situación interna de la organización identificando los procesos actuales en Funerales la Ermita a través de la observación directa y entrevistas con el personal clave. También se hizo necesaria la revisión de documentos del sector para identificar oportunidades y amenazas en el entorno competitivo.

Posterior al análisis de la información tanto primaria como secundaria, fue importante realizar el diagnóstico estratégico. Para ello se utilizó la matriz PESTEL, con la cual se proyectaron a cinco años las variables del entorno para conocer el panorama externo que enfrentará Funerales la Ermita. Con base en esto, se elaboró la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) para evaluar la posición competitiva de la empresa frente a sus principales competidores en Popayán. La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permitió cuantificar y ponderar dichos factores del entorno, mientras que la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) facilitó el mismo procedimiento para los aspectos organizacionales internos. Posteriormente, se realizó el análisis DOFA para el desarrollo de estrategias que permitieran mitigar las amenazas, aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades existentes.

Luego, se planteó el direccionamiento estratégico para la empresa, contemplando la misión, la visión y las políticas organizacionales. La implementación de esta sección establece el rumbo para Funerales la Ermita e impone los fundamentos esenciales que influirán en todas las decisiones y acciones tomadas por la organización. En el siguiente apartado se desglosan los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, donde cada objetivo incluye las metas específicas y medibles establecidas. Todo objetivo tiene en cuenta la capacidad organizativa de la empresa, los recursos actuales y las oportunidades

que la organización ha logrado identificar en el mercado de Popayán. La jerarquía de estos objetivos permite que la empresa proyecte sus acciones diarias operativas hacia la visión a largo plazo y facilita la implementación efectiva del plan.

Finalmente, se planteó el plan de acción, el cual describe para cada objetivo específico diseñado las estrategias, actividades, responsables, presupuesto e indicadores de gestión. De esta manera, Funerales la Ermita contará con una hoja de ruta planificada para implementar el proceso de planeación estratégica. Se espera que, con la ejecución de este plan, la empresa pueda aumentar su eficiencia operativa, mejorar la calidad de sus servicios y posicionarse como una organización líder en innovación y humanización del servicio funerario en la ciudad de Popayán.

## **1. Definición del problema**

### **1.1. Planteamiento del problema**

La planeación estratégica en las empresas es un enfoque el cual permite a las organizaciones plantear frente a los retos del entorno mediante un proceso adecuado, sistematizado y organizado para aprovechar las oportunidades del entorno, mitigar las amenazas que puedan afectar directamente a la empresa (Santos, 2025). Adicional a lo anterior, Martins (2025) menciona que la planificación estratégica es fundamental para que una empresa este bien direccionada y que pueda lograr sus objetivos tanto en el corto, como en el largo plazo, pero es necesario que esta no solo se quede en el papel, puesto que debe de reinventarse organizarse y moldearse continuamente dado los cambios del entorno. Lo anterior plantea que para que un plan estratégico sea eficiente necesita ser organizado, sistematizado y en adecuación constante, demandando una evaluación continua y de mejora.

No obstante, pese a la importancia y relevancia que tiene la planificación estratégica en las empresas esta usualmente suele ser obviada, o puesta a un lado en medio de la operación diaria, olvidándose y menospreciando su incidencia en el logro de los objetivos empresariales. Al respecto Fernández et al. (2019) menciona que en el siglo XII muchas empresas fracasan en alcanzar sus objetivos por deficiencias en sus procesos de planeación, falta de innovación y adaptación al entorno derivado de un modelo estratégico obsoleto en la mayoría de sus casos. Este fenómeno según el autor es más recurrente en empresas pequeñas y medianas que basan su operación en el alcance de las métricas diarias sin llegar a consolidar correctamente las acciones para el alcance de sus objetivos, conllevando a el estancamiento y en algunos casos más extremos el cierre de la empresa.

En este contexto, Funerales La Ermita, con 30 años de experiencia en el sector de servicios funerarios, se ha consolidado como una empresa pionera en el Departamento

del Cauca. Su misión y visión reflejan un compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente, basándose en un equipo humano calificado y capacitado, respaldado por una infraestructura sólida y una extensa cobertura geográfica con 13 sedes en los principales municipios de la región, se enfrenta a un desafío creciente en la eficiencia de su área comercial. Aunque la compañía goza de una sólida trayectoria y cuenta con una presencia consolidada en el Departamento del Cauca, el panorama actual del mercado funerario ha experimentado cambios significativos. La competencia ha aumentado, y los clientes han elevado sus expectativas, demandando servicios más personalizados, ágiles y de alta calidad.

A pesar de tener un equipo humano capacitado y una infraestructura que cubre estratégicamente la región, la empresa no ha logrado optimizar sus procesos comerciales para adaptarse a estas nuevas exigencias. Esta falta de adaptación está afectando la capacidad de Funerales La Ermita para retener a sus clientes y captar nuevos segmentos de mercado, elementos clave para seguir siendo competitiva en un sector que se está modernizando rápidamente. Sin un ajuste adecuado a las nuevas demandas del mercado, la empresa podría ver comprometida su posición en el sector, lo que impactaría directamente en su sostenibilidad a largo plazo.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo afecta la baja operatividad a Funerales La Ermita de la ciudad de Popayán?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Desarrollar un plan estratégico para Funerales la Ermita, con el fin de optimizar su operatividad en la ciudad de Popayán.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Identificar debilidades y fortalezas de Funerales la Ermita, mediante un diagnóstico organizacional.
- Realizar un análisis del macro y microentorno organizacional de Funerales la Ermita que Permita identificar oportunidades y amenazas.
- Definir líneas y objetivos estratégicos para Funerales de la Ermita que permitan optimizar su operatividad.

### **3. Justificación**

La investigación sobre el desempeño comercial de Funerales La Ermita es crucial, tanto a nivel práctico como teórico, debido a los retos a los que se enfrenta la empresa en un mercado cada vez más competitivo y dinámico. La empresa, con 30 años de experiencia, ha sido un pilar en la prestación de servicios funerarios en el Departamento del Cauca, pero se enfrenta a un entorno donde las expectativas de los consumidores están cambiando y la competencia ha aumentado. En este sentido, comprender los factores que limitan la capacidad de la empresa para mantener su competitividad se convierte en un aspecto central para su supervivencia y sostenibilidad.

Desde una perspectiva práctica, esta investigación es fundamental para ofrecer un análisis profundo de las condiciones actuales del área comercial de la empresa. El estudio permitirá identificar las dinámicas del mercado funerario en la región, así como las características particulares de los consumidores en el Departamento del Cauca. Este conocimiento es clave para comprender cómo factores externos e internos impactan en el desempeño comercial de la empresa. Además, resulta relevante a nivel organizacional, ya que ofrece una visión clara de las áreas en las que la empresa podría estar enfrentando desafíos, permitiendo un mejor entendimiento de su situación actual.

A nivel teórico, el estudio tiene un gran valor para ampliar el conocimiento sobre las dinámicas comerciales en mercados tradicionales como el funerario, especialmente en contextos locales. La investigación permitirá comprender cómo las empresas consolidadas, como Funerales La Ermita, pueden experimentar transformaciones a lo largo del tiempo y cómo sus procesos comerciales pueden verse influenciados por factores externos. También aportará información sobre el comportamiento de los consumidores en sectores de servicios, brindando una comprensión más amplia de las expectativas y necesidades del cliente en esta industria específica.

## **4. Antecedentes**

### **4.1. Antecedentes Internacionales**

En Ecuador, el trabajo titulado “Influencia del análisis financiero en la eficiencia operativa del Camposanto Jardines de la Paz”. García y Morán (2020). El objetivo general de esta investigación fue determinar cómo el análisis financiero influye en la eficiencia operativa de las empresas funerarias ecuatorianas. La metodología empleada fue un estudio descriptivo-correlacional con enfoque cuantitativo, utilizando análisis financiero comparativo y evaluación de indicadores operativos a través de estados financieros y entrevistas estructuradas a directivos. Los resultados evidenciaron que la eficiencia operativa de las empresas funerarias está directamente relacionada con una adecuada gestión financiera, sin embargo, se identificó que a pesar de contar con recursos financieros favorables, la falta de optimización en los procesos internos generaba incrementos significativos en los costos operativos, afectando negativamente la competitividad empresarial.

Por otro lado, en España el estudio “El impacto de la automatización en la competitividad del sector funerario”. Fernández y Díaz (2021). El objetivo general fue analizar el impacto de la implementación de tecnologías de automatización en la competitividad de las empresas del sector funerario español. La metodología consistió en un estudio longitudinal con enfoque mixto, combinando análisis cuantitativo de indicadores de rendimiento empresarial y análisis cualitativo mediante estudios de caso de empresas que implementaron procesos de automatización. Los resultados demostraron que las empresas que implementaron nuevas tecnologías para automatizar procesos críticos como la gestión de inventarios y la comunicación con clientes lograron ventajas competitivas significativas y sostenibles. El estudio reveló mejoras cuantificables en tiempos de respuesta, precisión en la gestión de inventarios, calidad del servicio al cliente y reducción de costos operativos a largo plazo.

El trabajo hecho por Roque y Trujillo (2023) “Aplicación de estrategias de comunicación interna para mejorar la productividad en una empresa de servicios funerarios”. El objetivo general fue aplicar estrategias de comunicación interna que incrementen la productividad de una empresa de servicios funerarios. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, tipo aplicado y diseño preexperimental, con población de 72 trabajadores operativos y 24 lotes de fabricación semanal de ataúdes, utilizando muestra censal. Las técnicas fueron encuesta y análisis documental mediante cuestionario y ficha de registro de datos. Los resultados demostraron que gracias al programa "Comunicación Fune" y reforzamiento de dimensiones Control, Motivación, Expresión emocional e Información, se mejoró significativamente la productividad ( $p$ -valor=0.000), aumentando de 0.00716 a 0.00949 unidades de ataúdes/S/ (+32.67%), eficiencia del 81.66% al 88.89% (+7.24%), eficacia del 73.03% al 88.99% (+15.97%) y reduciendo reprocesos del 16.34% al 9.56% (-6.78%). La evaluación económica mostró VAN de S/.9,033.65 y TIR de 22.43%.

#### **4.2. Antecedentes Nacionales**

A nivel nacional en el trabajo llamado “Plan de mejoramiento en el área comercial de la empresa Funerarias y Camposantos Metropolitano de la Arquidiócesis de Cali”. Hecho por Cabrera y Reina. (2021). El objetivo general fue diseñar un plan de mejoramiento enfocado en optimizar los procesos administrativos y comerciales de una empresa funeraria en Cali para incrementar su competitividad. La metodología empleada fue un estudio de caso con enfoque descriptivo-propositivo, utilizando diagnóstico organizacional, análisis de procesos, entrevistas semiestructuradas con empleados y clientes, y análisis DOFA. Los resultados mostraron que a través de la implementación de mejoras en los tiempos de trámites y una gestión más eficiente de los recursos, se logró una experiencia superior para los clientes y un incremento significativo en la competitividad empresarial. Las mejoras implementadas generaron impactos positivos en

múltiples dimensiones: reducción de costos operativos, mejora en la satisfacción del cliente, incremento en la eficiencia del personal y fortalecimiento de la posición competitiva.

Por otro lado, el estudio titulado “El sector funerario en Colombia y las tendencias mundiales frente al destino final: un estudio de vigilancia tecnológica”. Realizado por González y Rodríguez. (2021). El objetivo general fue explorar el panorama del sector funerario en Colombia y analizar las tendencias mundiales tecnológicas que influyen en la competitividad empresarial del sector. La metodología consistió en un estudio de vigilancia tecnológica con enfoque descriptivo-analítico, empleando revisión sistemática de literatura, análisis de patentes, benchmarking internacional y entrevistas con expertos del sector funerario colombiano. Los resultados concluyeron que aunque el sector funerario colombiano se encuentra en un proceso gradual de adaptación tecnológica, existe una oportunidad clara y significativa de mejorar la competitividad mediante la implementación estratégica de procesos automatizados y soluciones tecnológicas avanzadas. Las empresas funerarias colombianas que han adoptado tempranamente tecnologías disruptivas han logrado posiciones competitivas superiores en sus mercados locales.

De igual manera el estudio titulado “Eficiencia en costos, estrategias y herramientas para la producción de cofres funerarios” Jaramillo y Martínez (2024). El objetivo general fue analizar exhaustivamente el método de asignación de costos empleado específicamente en la fabricación de ataúdes funerarios, centrándose en su relevancia dentro de la industria funeraria. La metodología consistió en análisis comparativo de métodos de cálculo de costos estándar, basado en actividades y absorción, examinando ventajas, limitaciones y aplicabilidad en la producción de cofres mortuorios, con énfasis en componentes de costos de materiales primarios, mano de obra y gastos indirectos. Los resultados evidenciaron la necesidad de contabilidad detallada y

precisa para entender la verdadera estructura de costos y tomar decisiones estratégicas informadas. Se identificaron oportunidades de optimización en la gestión de recursos, destacando la importancia de los diferentes componentes de costos en la creación de productos funerarios. Las conclusiones subrayaron que una gestión eficiente de recursos en la fabricación de elementos esenciales para la actividad funeraria requiere métodos de costeo apropiados y control detallado.

De igual forma el estudio titulado “Estrategias para el fortalecimiento operativo y su incidencia en la evaluación financiera de una empresa del sector funerario en tiempo de pandemia Covid-19, 2019-2021”. Hecho por Vieco y Avendaño. (2022). El objetivo general fue evaluar financieramente la estrategia aplicada para el fortalecimiento de una empresa del sector funerario en tiempo de pandemia Covid-19 durante 2019-2021. La metodología empleada fue descriptiva con enfoque cuantitativo mediante revisión de información financiera, analizando índices de rentabilidad, costos, gastos operacionales e indicadores financieros comparativos entre periodos pre y post pandemia. Los resultados evidenciaron que los índices de rentabilidad se vieron afectados por el aumento sustancial de costos y gastos operacionales durante 2020-2021, donde los costos alcanzaron 50% de participación en ingresos, gastos 34.8%, ROE máximo de 11.8% y rentabilidad neta de 8.4% de los ingresos. Las conclusiones mostraron que aunque se generaron expectativas positivas en el negocio funerario motivando a estimar crecimiento futuro, los efectos pandémicos impidieron alcanzar los resultados proyectados.

De igual manera, Marín y Castro (2021) en “Planeación Estratégica 2020-2025 para la Empresa Funeraria Senderos de Paz SAS del Municipio de Cartago Valle del Cauca”, plantearon como objetivo diseñar un plan estratégico que permitiera cumplir con los objetivos organizacionales. La investigación adoptó un enfoque cualitativo y un método inductivo, basándose en el análisis de información interna, matrices estratégicas y benchmarking. Como resultados, se establecieron estrategias para aprovechar

oportunidades del entorno y mitigar amenazas, además de proponer acciones de mejora en procesos internos. El estudio permitió formular conclusiones y recomendaciones alineadas a la implementación de un plan de acción que orientara el cumplimiento de metas y fortaleciera la posición de la empresa en el mercado funerario.

Barquero Ortega (2020), en “Propuesta de plan estratégico para funeraria El Carmen para el período 2020-2022”, planteó como objetivo analizar el entorno y las capacidades internas de la organización para definir estrategias competitivas. La metodología se basó en un análisis externo y en la construcción de una matriz DOFA que permitió identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Los resultados mostraron que, pese a la incertidumbre sociopolítica del contexto, era posible formular estrategias de posicionamiento y diferenciación que mejoraran las ventas y el reconocimiento de la empresa en su grupo estratégico. Así, se establecieron lineamientos estratégicos ajustados al entorno, priorizando ventajas competitivas y sostenibilidad en el mercado.

Vieco y Avendaño (2022) en su trabajo de grado “Estrategias para el fortalecimiento operativo y su incidencia en la evaluación financiera de una empresa del sector funerario en tiempo de pandemia Covid-19, 2019-2021”, plantearon como objetivo evaluar financieramente la estrategia aplicada para el fortalecimiento de una empresa del sector funerario durante el periodo de la pandemia. La metodología empleada fue de tipo descriptiva con enfoque cuantitativo, basada en la revisión de la información financiera de la compañía para analizar el impacto de la crisis sanitaria en sus resultados. Los resultados evidenciaron que los índices de rentabilidad se vieron afectados por el aumento sustancial de los costos y gastos de operación en 2020 y 2021, los cuales alcanzaron una participación del 50% y 34,8% de los ingresos, respectivamente. La rentabilidad del patrimonio llegó a un punto máximo del 11,8% y la rentabilidad neta fue del 8,4% de los ingresos.

Por otro lado, Martínez García (2022), en su trabajo “Dinámica ambiental y socioeconómica del sector funerario en la ciudad de Valledupar en el marco del Desarrollo Sostenible”, planteó como objetivo conocer la dinámica ambiental y socioeconómica del sector funerario en Valledupar, Colombia, en el contexto del desarrollo urbano sostenible. La metodología empleó un enfoque cualitativo y cuantitativo, basado en entrevistas a gerentes y encuestas a trabajadores de seis funerarias y tres cementerios, complementado con visitas técnicas y listas de chequeo para verificar el cumplimiento normativo y ambiental. Los resultados, obtenidos mediante análisis de contenido de información oficial y datos de las organizaciones, permitieron caracterizar una dinámica sectorial poco estudiada, identificando los impactos ambientales, sociales y económicos significativos que estas organizaciones generan en la ciudad.

Asimismo, el documento hecho por Tafurt (2024) denominado “Diseño de un modelo de gestión basado en la Norma 5840 de prestación de servicios funerarios en Funerales la Esperanza SAS”, planteó como objetivo diseñar, documentar e implementar la Norma Técnica Colombiana NTC 5840 en la empresa para garantizar la prestación de un servicio óptimo y eficiente. La metodología se basó inicialmente en un diagnóstico que evidenció que el 80% de la norma no estaba documentada y solo el 20% cumplía con la documentación requerida. A partir de este hallazgo, se procedió a documentar los procedimientos obligatorios, considerando que la empresa no podía abarcar la totalidad de los procedimientos de la norma por estar algunos enfocados a servicios externos. Los resultados permitieron diseñar un plan de implementación que contempla reuniones y capacitaciones con el gerente, coordinador administrativo y personal operativo para divulgar lo realizado, destacando la importancia de la documentación y estandarización de los procesos.

### **4.3. Antecedentes Locales**

A nivel local no se hallaron estudios recientes por lo tanto se tomaron estudios de años posteriores al 2019. En este sentido, Orozco Girón (2013), en “Redireccionamiento estratégico de la empresa Serviexequiales El Recuerdo Ltda., para posibilitar sus expectativas de crecimiento y expansión”, desarrolló un trabajo de pasantía cuyo objetivo fue replantear la estrategia organizacional de la compañía ante los retos del entorno competitivo. El estudio se fundamentó en referentes conceptuales de Michael Porter y Enrique Ogliastri, aplicando matrices estratégicas como EFE, EFI, DOFA y la de Posición Competitiva. Los resultados permitieron identificar oportunidades de crecimiento en municipios del Cauca, además de redefinir la misión, visión y objetivos corporativos de la empresa. Se concluyó que el redireccionamiento estratégico debía articular un plan de acción verificable con indicadores de gestión y mecanismos de control que aseguraran eficiencia en el servicio, fortalecimiento del posicionamiento y proyección hacia la expansión, garantizando sostenibilidad en el horizonte temporal de cuatro años.

Por su lado, Bedoya y Muñoz (2006) hicieron el estudio “Caracterización del sector funerario y la tanatopraxia en Colombia”, realizaron un diagnóstico sobre la situación y tendencias del entorno organizacional funerario en el país. El análisis evidenció un crecimiento del 20 % en los servicios funerarios durante los últimos dos años, con un mercado de 210 mil servicios anuales. Se resaltó la transformación del sector, que pasó de ser familiar y tradicional a ofrecer servicios integrales con valores agregados como asesorías jurídicas, psicológicas, religiosas y médicas. En cuanto a la tanatopraxia, se destacó la tecnificación y profesionalización de los procesos de conservación de fallecidos, además de la consolidación de estructuras organizativas complejas en las empresas funerarias. Los resultados mostraron que la modernización y diversificación de servicios consolidan a Colombia como referente en Latinoamérica, al tiempo que los

ingresos recurrentes por planes exequiales aseguran estabilidad financiera y posibilidades de crecimiento sostenible en el sector.

## 5. Marco Teórico

### 5.1. Paradigma en la toma de decisiones

El desarrollo del presente estudio se fundamenta en el paradigma neoclásico de la administración el cual se enfoca en la posibilidad de que un sistema conformado por varios subsistemas pueda ser objeto de mejora, teniendo su auge en los años 1940 y 1970. De acuerdo con lo anterior, Simon (1950) quien concebía la toma de decisiones como una tarea crítica dentro de una efectiva gestión administrativa, este estableció un ciclo de toma de decisiones basado en cinco fases fundamentales definición del problema, análisis del problema, evaluación de alternativas, elección de alternativas y aplicación de la decisión.

#### Figura 1

*Ciclo de toma de decisión*



Nota. Recuperado de Estrada (2008).

En relación con la evolución teórica del paradigma decisorio, March y Simon (1958) ampliaron el marco conceptual introduciendo el concepto de racionalidad limitada, argumentando que los decisores organizacionales operan bajo restricciones cognitivas y de información. Esta perspectiva reconoce que las organizaciones no buscan soluciones

óptimas, sino satisfactorias, adoptando el primer curso de acción cumpliendo con criterios mínimos de aceptabilidad. Por consiguiente, tal aproximación resulta particularmente relevante para el sector funerario, donde las decisiones deben tomarse frecuentemente bajo presión temporal y emocional, requiriendo marcos de decisión robustos pero flexibles.

Además, Cyert y March (1963) contribuyeron al paradigma neoclásico mediante la teoría comportamental de la empresa, enfatizando que las organizaciones son coaliciones de individuos y grupos con objetivos potencialmente conflictivos. En tal contexto, los procesos de toma de decisiones involucran negociación, búsqueda de soluciones y aprendizaje organizacional. Precisamente, los autores argumentan que las decisiones emergen de procesos políticos internos donde diferentes stakeholders ejercen influencia según los recursos y el poder que poseen. Para el sector funerario, tal comprensión resulta fundamental dado que las decisiones estratégicas deben considerar las expectativas de familias dolientes, empleados, proveedores y reguladores.

Por otra parte, Mintzberg et al. (1976) desarrollaron el modelo de proceso de decisión estratégica, identificando tres fases centrales: identificación, desarrollo y selección. A diferencia de los modelos lineales previos, la propuesta de Mintzberg reconoce que los procesos de decisión estratégica son iterativos, caracterizándose por múltiples ciclos de retroalimentación y revisión. En particular, los autores identifican rutinas de diagnóstico, búsqueda y diseño operando de manera interconectada. Esta conceptualización permite comprender mejor la complejidad inherente en las decisiones estratégicas del sector funerario, donde factores culturales, regulatorios y económicos interactúan de manera dinámica.

Con respecto a las contribuciones contemporáneas, Eisenhardt (1989) introduce la perspectiva de decisiones estratégicas rápidas, argumentando que en entornos dinámicos la velocidad de decisión constituye ventaja competitiva. Su investigación identifica

características de equipos directivos efectivos: utilización de información en tiempo real, consideración de múltiples alternativas simultáneamente y integración de análisis racional con intuición basada en experiencia. En efecto, tales hallazgos son relevantes para el sector funerario, donde la capacidad de respuesta rápida y empática constituye factor diferenciador crítico.

Una característica distintiva del paradigma neoclásico es la capacidad integradora, pues permite la integración de otros conceptos sin tomar postura siendo única opción, validando otras teorías aplicándose dentro de estudio (Ibañez y Castillo, 2010). Lo cual es fundamental para el desarrollo de plan estratégico considerando múltiples perspectivas y herramientas administrativas aplicables al sector funerario.

## **5.2. Teoría General de Sistemas**

La Teoría de Sistemas, desarrollada por Bertalanffy (1972) proporciona una mirada a la empresa concibiéndola como un sistema con entradas y salidas y con una interacción entre sus subsistemas o áreas (Martínez, 2005). La perspectiva sistémica es crucial para entender las organizaciones funerarias como sistemas complejos que interactúan constantemente con su entorno sociocultural, económico y regulatorio. Los sistemas se clasifican según múltiples criterios, distinguiéndose de acuerdo con su actividad los sistemas reales, sistemas ideales y sistemas modelos, donde los reales son independientes de la opinión de quien lo estudia, el segundo se refiere a los modelos simbólicos y en tercer lugar interactúan tanto el concepto que se tiene con las características de lo que se esté estudiando (Cathalifaud y Osorio, 2001).

En cuanto a la evolución teórica sistémica, Katz y Kahn (1978) desarrollaron la teoría de sistemas abiertos aplicada a las organizaciones, estableciendo que las entidades organizacionales son sistemas sociales caracterizándose por la importación de energía del entorno, la transformación de dicha energía y la exportación de productos al ambiente. Así mismo, los autores identifican nueve características fundamentales de los

sistemas organizacionales abiertos: importación de energía, procesamiento, outputs, sistemas siendo ciclos de eventos, entropía negativa, información input y retroalimentación negativa, estado estable y homeostasis dinámica, diferenciación y equifinalidad.

Por tanto, tal marco teórico permite comprender que las organizaciones funerarias operan mediante intercambios continuos con el entorno, transformando recursos humanos, financieros y materiales en servicios especializados para familias dolientes. En particular, la característica de equifinalidad resulta relevante, pues establece que sistema puede alcanzar el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por diversos caminos. Para el sector funerario, tal principio implica que diferentes organizaciones desarrollen estrategias distintivas para alcanzar objetivos similares de excelencia en el servicio.

Además, Checkland (1981) contribuyó significativamente al desarrollo de la metodología de sistemas suaves, reconociendo que los problemas organizacionales no están claramente definidos y que las soluciones emergen mediante procesos de aprendizaje e indagación. Su metodología incluye siete etapas: exploración de la situación problemática, expresión del problema, definición de sistemas relevantes, construcción de modelos conceptuales, comparación de modelos con la realidad, identificación de cambios deseables y factibles, e implementación de mejoras. Esta aproximación resulta particularmente valiosa para el sector funerario, donde los problemas frecuentemente involucran dimensiones emocionales, culturales y operativas interconectadas.

En el mismo sentido, Senge (1990) desarrolló el concepto de organizaciones que aprenden, integrando cinco disciplinas fundamentales: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo. El pensamiento sistémico funciona siendo disciplina integradora, permitiendo comprender las interrelaciones entre los elementos organizacionales y evitando las soluciones

fragmentadas. Para las organizaciones funerarias, tal enfoque facilita la comprensión de la interconexión entre la calidad del servicio, la satisfacción del personal, la innovación tecnológica y la sostenibilidad financiera.

Lo anterior es importante para el sector funerario ya que es la distinción entre sistemas abiertos y cerrados según el ambiente, donde el abierto intercambia energía y materia con el entorno, mientras que el cerrado solo intercambia energía. Las organizaciones funerarias operan siendo sistemas abiertos, constantemente influenciadas por factores tales como cambios demográficos, transformaciones culturales en las concepciones sobre la muerte, modificaciones regulatorias y fluctuaciones económicas afectando el poder adquisitivo de las familias.

Finalmente, Luhmann (1995) aporta la teoría de sistemas sociales, argumentando que las organizaciones son sistemas auto referenciales creando y manteniendo la propia identidad mediante operaciones internas. Desde tal perspectiva, las organizaciones funerarias desarrollan códigos, rutinas y significados específicos permitiendo diferenciarse del entorno mientras mantienen la coherencia interna. En consecuencia, la autopoiesis organizacional en el sector funerario involucra la construcción continua de identidad profesional, valores institucionales y competencias distintivas respondiendo a las expectativas sociales sobre el manejo digno y respetuoso de los procesos de duelo y despedida.

### **5.3. Fundamentos de la Planificación Estratégica**

Los fundamentos de la planeación estratégica encuentran sus raíces en los principios administrativos clásicos desarrollados por los pioneros de la teoría organizacional. Taylor (1980) centraba la administración en el óptimo funcionamiento de los procesos y procedimientos, mientras que Fayol (1980) hacía énfasis en las funciones mediante la división del trabajo, así como la formulación de lineamientos para guiar el proceso administrativo. Fayol conceptualizó la administración en cuatro etapas

fundamentales: planear, organizar, coordinar y controlar, estableciendo un ciclo que puede relacionarse directamente con lo que hoy se conoce como planeación estratégica (Mendoza, 2015).

**Figura 2**  
*Etapas de la administración según Fayol*



Nota. Elaboración propia.

### 5.3. Fundamentos de la Planificación Estratégica

Los fundamentos de la planeación estratégica encuentran raíces en los principios administrativos clásicos desarrollados por los pioneros de la teoría organizacional. En primer lugar, Taylor (1980) centraba la administración en el óptimo funcionamiento de los procesos y procedimientos, mientras que Fayol (1980) enfatizaba las funciones mediante la división del trabajo, así mismo la formulación de lineamientos para guiar el proceso administrativo. En particular, Fayol conceptualizó la administración en cuatro etapas fundamentales: planear, organizar, coordinar y controlar, estableciendo ciclo relacionándose directamente con actualmente conocido siendo planeación estratégica (Mendoza, 2015).

En cuanto a la evolución teórica de los fundamentos estratégicos, Porter (2015) argumenta que la planificación debe fundamentarse en el análisis de la ventaja competitiva sostenible. Desde tal perspectiva, las organizaciones deben identificar y desarrollar recursos y capacidades únicos permitiendo diferenciarse en el mercado. Por

consiguiente, la planificación estratégica trasciende la simple coordinación operativa para incorporar el análisis competitivo y la creación de valor diferenciado. En efecto, los fundamentos porteranos enfatizan que la estrategia debe basarse en decisiones conscientes sobre posicionamiento competitivo y configuración de actividades organizacionales.

Además, Mintzberg et al. (2017) complementan la comprensión de los fundamentos estratégicos al distinguir entre estrategia deliberada y estrategia emergente. Según tal aproximación, los fundamentos de la planificación deben reconocer que las estrategias efectivas combinan elementos planificados con elementos surgiendo espontáneamente de la interacción organizacional con el entorno. Por tanto, la planificación estratégica debe mantener suficiente flexibilidad para incorporar aprendizajes y adaptaciones emergentes del proceso de implementación.

La conexión entre los principios clásicos y la planeación estratégica moderna radica en la necesidad de sistematizar la toma de decisiones organizacionales, aspecto fundamental para empresas del sector funerario enfrentando entornos complejos y sensibles desde la perspectiva social. En tal sentido, Ansoff (2019) desarrolló los fundamentos de la planificación estratégica corporativa, argumentando que las organizaciones deben integrar análisis de capacidades internas con evaluación de oportunidades externas. La contribución de Ansoff radica en establecer que la planificación estratégica debe considerar simultáneamente el desarrollo de productos, mercados y capacidades organizacionales.

Por otra parte, la planeación estratégica conceptualizada por diversos autores desde diferentes perspectivas. En primer lugar, Drucker (2005) la definió siendo el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, empleándose para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros debido a los resultados esperados. Esta conceptualización enfatiza la naturaleza prospectiva de la

planificación y la importancia de la gestión de riesgos en la toma de decisiones estratégicas.

Complementando tal perspectiva, Rumelt (2014) introduce el concepto de "buena estrategia" fundamentada en tres elementos centrales: diagnóstico del problema, política directriz y acciones coherentes. Según tal enfoque, los fundamentos de la planificación estratégica deben incluir capacidades de análisis situacional, formulación de directrices claras y diseño de acciones coordinadas. En particular, Rumelt argumenta que la planificación efectiva requiere concentración de recursos en objetivos específicos y evitar la dispersión de esfuerzos en múltiples iniciativas desarticuladas.

Así mismo, Serna (2008) plantea que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así mismo el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir. La naturaleza de la planeación estratégica, según Bello (2023) caracteriza siendo proceso sistemático relacionando el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y expresa en la formulación de conjunto de planes interrelacionados.

En relación con las contribuciones de la escuela de recursos y capacidades, Kaplan y Norton (2016) desarrollaron fundamentos teóricos enfatizando que la planificación estratégica debe traducir la visión organizacional en objetivos específicos y medibles. Desde tal perspectiva, los fundamentos de la planificación incluyen capacidades de alineación estratégica, diseño de indicadores de desempeño y creación de sistemas de seguimiento y control. Por consiguiente, la metodología del Balanced Scorecard proporciona fundamentos operativos para implementar y monitorear estrategias organizacionales.

Por parte, Chiavenato (2016) identifica características esenciales definiendo la naturaleza de la planeación estratégica y la aplicabilidad organizacional. El carácter

sistémico establece que la planeación debe funcionar para el sistema llamado empresa, conteniendo todas las partes y alineándolas para el logro de los objetivos. Para organizaciones funerarias, implica integrar todos los subsistemas organizacionales incluyendo servicios exequiales, administración cementerial, atención al cliente y gestión administrativa en estrategia coherente.

En cuanto a los fundamentos sistémicos, Senge (1990) argumenta que la planificación estratégica debe basarse en pensamiento sistémico reconociendo las interrelaciones entre diferentes elementos organizacionales. Tal aproximación enfatiza que los fundamentos de la planificación deben incluir capacidades de comprensión holística, identificación de patrones de comportamiento y diseño de intervenciones considerando efectos sistémicos. En particular, el pensamiento sistémico permite evitar soluciones fragmentadas generando consecuencias no deseadas en otras partes del sistema organizacional.

La orientación hacia el futuro constituye otra característica fundamental, ya que implica proyectar la organización en el futuro cercano, definiendo debe hacerse hoy para llegar a donde propongamos. En tal sentido, Cyert y March (1963) argumentan que los fundamentos de la planificación deben incluir capacidades de construcción de escenarios y análisis de tendencias. Por tanto, la orientación futura requiere desarrollo de competencias prospectivas permitiendo anticipar cambios del entorno y adaptar proactivamente las estrategias organizacionales.

**Tabla 1**  
*Características de la Planeación Estratégica*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Visión a largo plazo	Permite orientar las acciones hacia el futuro de la organización con proyección sostenida.

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Integralidad	Considera todas las áreas funcionales y recursos de la organización de manera conjunta.
Flexibilidad	Se adapta a los cambios del entorno interno y externo, incorporando ajustes oportunos.
Proceso continuo	No es un evento aislado, requiere actualización constante según condiciones del entorno.
Orientación a objetivos	Define metas claras y medibles para guiar la gestión y el uso eficiente de los recursos.
Análisis interno y externo	Examina fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para tomar decisiones estratégicas.
Toma de decisiones racional	Fundamenta sus acciones en información confiable, análisis de datos y criterios técnicos.

Nota. La información de la tabla se elaboró a partir de los aportes de David (2013), Wheelen y Hunger (2012) y Serna (2016).

Además, Eisenhardt (1989) contribuye a los fundamentos de la planificación estratégica enfatizando la importancia de la velocidad en la toma de decisiones. Según la investigación de la autora, en entornos dinámicos la rapidez en la formulación e implementación de estrategias constituye ventaja competitiva fundamental. Por consiguiente, los fundamentos de la planificación deben incluir capacidades de análisis rápido, procesamiento eficiente de información y toma de decisiones ágil manteniendo la calidad analítica.

Con respecto a los fundamentos de control y seguimiento, Simons (2017) desarrolló el marco de palancas de control distinguiendo entre sistemas diagnósticos e interactivos. Los sistemas diagnósticos enfocan en monitorear el progreso hacia objetivos predeterminados, mientras que los sistemas interactivos facilitan el diálogo estratégico y

la identificación de nuevas oportunidades. Para los fundamentos de la planificación, tal distinción implica que los sistemas de control deben balancear la eficiencia operativa con la innovación y adaptación estratégica.

En relación con los fundamentos de gestión del cambio, Katz y Kahn (1978) argumentan que la planificación estratégica debe considerar la naturaleza de los sistemas organizacionales abiertos. Desde tal perspectiva, los fundamentos deben incluir capacidades de adaptación continua, aprendizaje organizacional y renovación estratégica. En particular, las organizaciones deben desarrollar mecanismos de retroalimentación permitiendo ajustar estrategias según cambios del entorno y resultados de implementación.

Así mismo, March y Simon (1958) contribuyen a los fundamentos teóricos enfatizando que la planificación debe considerar la racionalidad limitada de los decisores organizacionales. Tal concepto implica que los fundamentos de la planificación deben incluir mecanismos para mejorar la calidad de la información, estructurar procesos de decisión y facilitar el análisis sistemático de alternativas. Por tanto, la planificación efectiva requiere diseño de sistemas de apoyo a la decisión compensando las limitaciones cognitivas individuales.

Por otra parte, Luhmann (1995) aporta fundamentos teóricos desde la perspectiva de sistemas argumentan que las organizaciones crean y mantienen la propia identidad mediante operaciones internas. Para la planificación estratégica, implica que los fundamentos deben incluir capacidades de construcción de identidad organizacional, desarrollo de códigos internos y creación de significados compartidos. En particular, la autopoiesis organizacional requiere que la planificación considere tantos factores externos siendo los procesos internos de construcción de sentido.

Finalmente, Anthony y Govindarajan (2020) proporcionan fundamentos para integrar la planificación estratégica con sistemas de control de gestión. Según los autores, los fundamentos deben incluir capacidades de traducción de estrategias en planes operativos, diseño de sistemas de medición de desempeño y creación de incentivos alineados con objetivos estratégicos. Por consiguiente, la planificación efectiva requiere integración sistémica entre formulación estratégica, implementación operativa y control de resultados.

La planeación estratégica opera en tres niveles jerárquicos diferenciados según el horizonte temporal, alcance y contenido específico. Según Chiavenato (2016) establece que la planeación estratégica comprende la organización siendo todo, con orientación macro orientada, contenido genérico y proyección a largo plazo, abarcando típicamente cinco años o más. Para Fred David (2013) la planeación táctica aborda por separado cada área o departamento de la organización, con alcance departamental, contenido detallado y proyección a mediano plazo entre año y tres años. Por tanto, la planeación operativa aborda exclusivamente cada tarea u operación, con enfoque específico en actividades concretas y proyección a corto plazo, generalmente año o menos

La planeación estratégica opera en tres niveles jerárquicos diferenciados según su horizonte temporal, alcance y contenido específico. Chiavenato (2016) establece que la planeación estratégica comprende la organización como un todo, con orientación macro orientada, contenido genérico y proyección a largo plazo, abarcando típicamente cinco años o más. Para Fred David (2013) la planeación táctica aborda por separado cada área o departamento de la organización, con alcance departamental, contenido detallado y proyección a mediano plazo entre uno y tres años. Por lo que se podría decir que la planeación operativa aborda exclusivamente cada tarea u operación, con enfoque específico en actividades concretas y proyección a corto plazo, generalmente un año o menos.

#### **5.4. Análisis del Entorno Organizacional**

El análisis del entorno constituye un elemento fundamental para la formulación estratégica. Wheelen y Hunger (2007) definen el análisis ambiental como el estudio de las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas y legales, y socioculturales que constituyen el punto de partida que, sumado al análisis interno, se convierten en el insumo necesario para la formulación del plan estratégico.

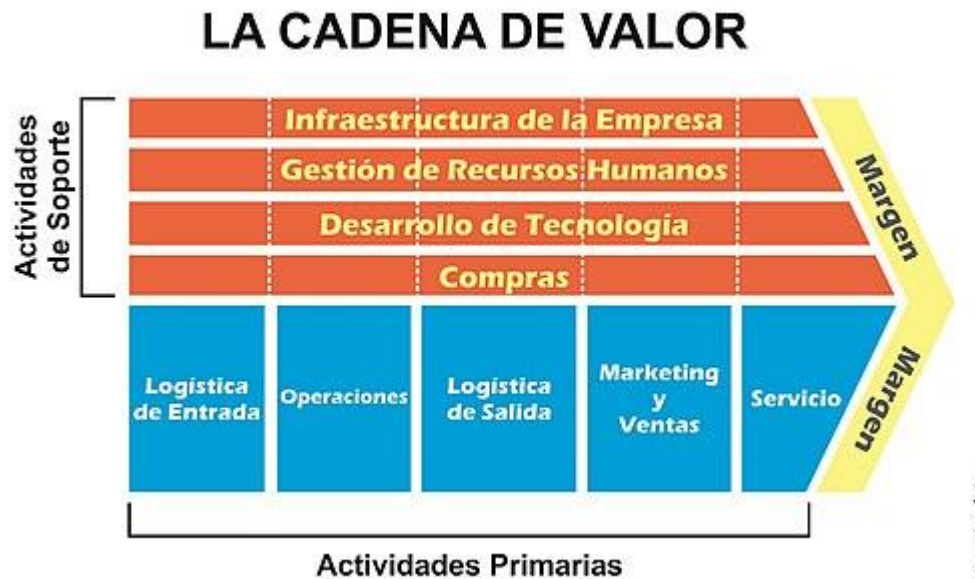
Las variables del ambiente externo se organizan sistemáticamente en cuatro categorías principales. Las variables económicas incluyen tendencias del PIB, tasas de interés, oferta monetaria, niveles de desempleo, controles de salarios y precios, devaluación y revaluación, y mercado de divisas, factores que influyen directamente en la capacidad de pago de las familias y su disposición a contratar servicios funerarios diferenciados (García y Márquez, 2015).

Las variables políticas y legales comprenden regulaciones antimonopolio, leyes de protección ambiental, incentivos especiales, explotación de negocios con el extranjero y leyes de comercio exterior, aspectos fundamentales para el sector funerario que opera bajo regulaciones específicas de salud pública, manejo ambiental y licenciamiento municipal. Las variables socioculturales incluyen cambios en el estilo de vida, expectativas de carrera, activismo de consumidores, tasa de formación de familias, tasa de crecimiento de la población, distribución de la población por edades, esperanzas de vida y nivel educativo, factores que determinan tanto la demanda cuantitativa como las preferencias cualitativas (Galindo, 2011).

El análisis interno se fundamenta conceptualmente en la cadena de valor corporativa desarrollada por Porter (2002), quien sostiene que las actividades primarias de una empresa comienzan con la logística de entrada, pasan a través de un proceso de operaciones y continúan hasta la logística de salida, seguido del marketing y las ventas y finalmente la prestación del servicio. Para Esmena (2023) las actividades primarias

incluyen la logística de entrada representada por la recepción del fallecido, coordinación con hospitales o domicilios, y preparación inicial de documentación. Las operaciones comprenden la preparación y conservación del cuerpo, organización de espacios para velación, coordinación de ceremonias religiosas o civiles, y gestión de aspectos logísticos del servicio.

**Figura 3**  
*Cadena de Valor de Porter*

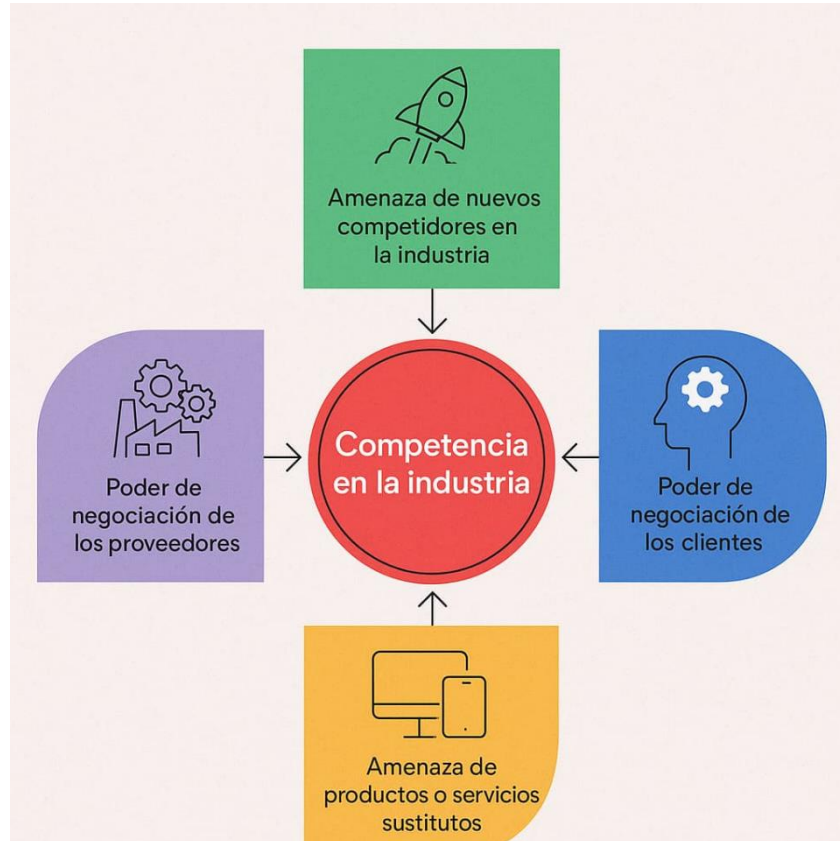


Nota. Tomado de Porter (2002).

Para Acosta y Rodríguez (2012) el marketing y las ventas, la comercialización de planes previsionales, atención de servicios inmediatos, comunicación empática con el cliente, y mantenimiento de relaciones con instituciones de salud y organizaciones comunitarias. El servicio al cliente se extiende más allá del momento del servicio, incluyendo seguimiento post servicio, servicios conmemorativos periódicos, y atención a consultas y trámites posteriores. Adicional a lo anterior Porter (2002) planteó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual es un modelo analítico que establece que la intensidad en una industria depende de la fuerza que ejercen cinco variables

fundamentales: participantes potenciales, compradores, sustitutos, proveedores, y rivalidad entre las empresas actuales.

**Figura 4**  
*Cinco Fuerzas de Porter*



Nota. Elaboración propia a partir de Porter (2002).

La rivalidad entre competidores existentes requiere analizar las empresas dedicadas a la misma actividad económica, con el fin de establecer qué tan agresiva es la competencia y evaluar qué tan fuerte se encuentra la empresa dentro de dicho sector. La amenaza de nuevos competidores se fundamenta en que el ingreso a un mercado dependerá de varios factores como el capital de inversión requerido, donde entre mayor sea el monto de capital demandado para ingresar en el sector menor será la probabilidad de que ingresen nuevos participantes (Mairealy, 2025).

El poder de negociación de los clientes presenta características particulares en el sector funerario. Cuando los clientes se encuentran agremiados tendrán mayor poder de

negociación, esto significa que estarán en capacidad de imponer sus condiciones en cuanto a calidad, precios, variedad y demás. El poder de negociación de los proveedores se da cuando los proveedores son pocos y la empresa compradora no es un cliente importante, situación en la cual el proveedor puede elevar los precios o disminuir la calidad de la materia prima que suministra incrementando así su lucro. La amenaza de productos sustitutos comprende alternativas que cumplen las mismas funciones o realizan las mismas tareas que el producto principal, no obstante la tecnología es diferente y ello conduce a que los precios del producto final puedan variar (Santamaría, 2018).

### **5.5. Herramientas para el Diagnóstico Estratégico**

El diagnóstico organizacional constituye proceso esencial en la planeación estratégica, dado que permite identificar las condiciones internas y externas afectando el desempeño y sostenibilidad de la empresa. Para tal fin, utilizan herramientas metodológicas integrando análisis cualitativos y cuantitativos, facilitando la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Entre las más destacadas encuentran el PESTEL, Balanced Scorecard (BSC), POAM, PEEA, PCI, EFE, EFI y la matriz DOFA. Cada método cumple rol específico, pero en conjunto aportan visión integral fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas (David, 2013).

En consonancia con la evolución del pensamiento estratégico, Porter (2015) argumenta que el diagnóstico organizacional debe fundamentarse en el análisis de las cinco fuerzas competitivas: rivalidad entre competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores, amenaza de productos sustitutos y barreras de entrada. De tal manera, el diagnóstico trasciende la evaluación interna para incorporar la dinámica competitiva sectorial. Así mismo, Mintzberg et al. (2017) enfatizan que el diagnóstico debe reconocer la naturaleza emergente de la estrategia, integrando tantos elementos deliberados siendo los elementos espontáneos surgiendo de la interacción organizacional con el entorno.

El análisis PESTEL constituye metodología principal para evaluar el entorno externo. En primer lugar, examina seis dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. El beneficio principal radica en anticipar riesgos y oportunidades provenientes del contexto, permitiendo a la organización adaptar las estrategias. Por ejemplo, cambio en regulaciones ambientales puede convertirse en amenaza para empresa productiva, mientras que la adopción de nuevas tecnologías puede ser oportunidad de innovación. La herramienta conecta con el análisis POAM, el PEEA y la matriz EFE, dado que dichos instrumentos utilizan la información del PESTEL para priorizar y cuantificar los factores críticos del entorno (Serna, 2016).

Con respecto a la dimensión política, Ansoff (2019) argumenta que las organizaciones deben desarrollar capacidades de monitoreo gubernamental para anticipar cambios regulatorios, políticas fiscales y modificaciones en la estabilidad institucional. En particular, las empresas que operan en sectores regulados requieren sistemas de inteligencia política permitiendo adaptar proactivamente las estrategias ante modificaciones normativas. Por tanto, la evaluación política debe considerar tantos factores nacionales siendo los internacionales, especialmente para organizaciones con operaciones multinacionales o dependientes de comercio exterior.

En cuanto a la dimensión económica, Rumelt (2014) enfatiza que el análisis debe incorporar indicadores macroeconómicos tales siendo tasas de interés, inflación, tipo de cambio, crecimiento del PIB y niveles de empleo. Además, la evaluación económica debe considerar ciclos económicos, tendencias de inversión y acceso a financiamiento. Para las organizaciones, tal información resulta fundamental para planificar expansiones, inversiones en capacidad y estrategias de pricing. En efecto, la dimensión económica interactúa directamente con la planificación financiera y la gestión de riesgos organizacionales.

Por otra parte, la dimensión social incorpora factores demográficos, culturales, educacionales y de estilo de vida influenciando la demanda de productos y servicios. Según Kaplan y Norton (2016), el análisis social debe identificar tendencias de consumo, cambios generacionales, evolución de valores sociales y transformaciones en patrones de comportamiento. De igual modo, la evaluación social debe considerar aspectos tales siendo diversidad cultural, responsabilidad social corporativa y expectativas de sostenibilidad por parte de los stakeholders.

El Balanced Scorecard, desarrollado por Kaplan y Norton, permite traducir la estrategia en indicadores de desempeño distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. El mayor aporte es integrar el análisis estratégico con la gestión operativa, generando alineación entre objetivos y resultados medibles. A diferencia de otras herramientas, el BSC no solo diagnostica, sino que también permite el control y seguimiento de las estrategias implementadas. Comparte similitudes con la matriz DOFA, ya que ambas buscan articular el diagnóstico con la formulación estratégica, aunque el BSC enfatiza la medición y gestión del desempeño (Kaplan y Norton, 2004).

En relación con la perspectiva financiera, Simons (2017) argumenta que los indicadores deben reflejar tanto la rentabilidad de corto plazo siendo la creación de valor de largo plazo. Por consiguiente, la perspectiva financiera debe incorporar métricas tales siendo retorno sobre la inversión, flujo de caja libre, crecimiento de ingresos y eficiencia en el uso de activos. Además, la evaluación financiera debe considerar indicadores de riesgo y sostenibilidad, especialmente en contextos de alta volatilidad económica.

Con respecto a la perspectiva del cliente, March y Simon (1958) enfatizan que las organizaciones deben desarrollar capacidades de comprensión profunda de las necesidades y expectativas de los diferentes segmentos de clientes. En tal sentido, la perspectiva del cliente debe incluir indicadores de satisfacción, lealtad, adquisición de

nuevos clientes y participación de mercado. Igualmente, la evaluación debe considerar la propuesta de valor diferenciada y la capacidad de la organización para generar experiencias superiores del cliente.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, Davenport (2013) argumenta que las organizaciones deben identificar los procesos críticos generando valor para clientes y accionistas. Por tanto, tal perspectiva debe incluir indicadores de calidad, eficiencia, innovación y flexibilidad operativa. Además, la evaluación de procesos debe considerar capacidades de mejora continua y adaptación tecnológica. En efecto, los procesos internos constituyen la base operativa permitiendo la ejecución efectiva de la estrategia organizacional.

El POAM Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio y el PEEA Perfil de Evaluación de Factores Externos constituyen herramientas refinando el análisis externo. El POAM permite identificar las variables más críticas del entorno, jerarquizando riesgos y oportunidades según el impacto en la organización. El PEEA, por parte, establece ponderaciones y calificaciones para cada factor, ofreciendo resultado numérico facilitando la toma de decisiones. Ambas metodologías comparten con el PESTEL la orientación hacia el análisis externo, aunque difieren en el nivel de detalle y en el enfoque cuantitativo introducido por el PEEA.

En relación con la metodología POAM, Cyert y March (1963) argumentan que la identificación de oportunidades y amenazas debe considerar tantos factores obvios siendo los emergentes o latentes. Por consiguiente, el análisis debe incorporar técnicas de prospectiva y construcción de escenarios para anticipar cambios potenciales del entorno. Además, la evaluación debe considerar la velocidad de cambio y la capacidad organizacional para responder a transformaciones ambientales. En particular, las organizaciones que operan en entornos dinámicos requieren sistemas de monitoreo continuo del entorno.

Con respecto al PEEA, Eisenhardt (1989) enfatiza que la cuantificación de factores externos debe basarse en información objetiva y análisis riguroso. Por tanto, la asignación de ponderaciones debe reflejar la importancia relativa de cada factor para el éxito organizacional. Así mismo, las calificaciones deben fundamentarse en benchmarking sectorial y análisis comparativo con competidores. En efecto, la precisión del PEEA depende de la calidad de la información utilizada y la objetividad del proceso de evaluación.

El PCI Perfil de Capacidad Interna y la matriz EFI Evaluación de Factores Internos son herramientas centradas en el análisis de los recursos y capacidades internas de la organización. El PCI evalúa de manera cualitativa aspectos tales siendo talento humano, recursos financieros, estructura organizacional, innovación y cultura empresarial. La matriz EFI, en contraste, asigna ponderaciones y calificaciones permitiendo cuantificar el grado de fortaleza o debilidad de cada área funcional. Ambas herramientas son fundamentales para medir la posición competitiva de la empresa frente al mercado, y los resultados son insumos indispensables para la construcción de la matriz DOFA (Serna, 2016). En cuanto a la evaluación del talento humano, Katz y Kahn (1978) argumentan que las organizaciones deben analizar tanto las competencias técnicas siendo las competencias comportamentales del personal. Por consiguiente, el PCI debe incluir evaluación de liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de innovación y adaptabilidad al cambio. Además, la evaluación debe considerar la alineación entre los valores organizacionales y los valores individuales, ya que tal coherencia influye significativamente en el desempeño y la retención del talento.

Con respecto a los recursos financieros, Anthony y Govindarajan (2020) enfatizan que la evaluación debe considerar tanto la liquidez de corto plazo siendo la solidez financiera de largo plazo. En tal sentido, el análisis debe incluir indicadores de endeudamiento, rentabilidad, eficiencia en el uso de recursos y capacidad de generación

de flujo de caja. Igualmente, la evaluación financiera debe considerar el acceso a fuentes de financiamiento y la flexibilidad financiera para aprovechar oportunidades de inversión.

La matriz EFE Evaluación de Factores Externos sintetiza la información del PESTEL y POAM en instrumento cuantitativo. Al igual que la EFI, utiliza ponderaciones y calificaciones, pero en tal caso aplicadas a factores externos tales siendo la inflación, cambios regulatorios, tendencias de consumo o innovación tecnológica. La ventaja de la matriz EFE es que permite determinar con mayor objetividad cuáles son los elementos del entorno afectando más a la empresa, diferenciando entre factores críticos y secundarios. Trata, por tanto, de herramienta complementaria al análisis DOFA.

En relación con la construcción de la matriz EFE, Checkland (1981) argumenta que la identificación de factores externos debe resultar de proceso sistemático de análisis ambiental. Por consiguiente, la selección de factores debe considerar tanto el impacto potencial siendo la probabilidad de ocurrencia. Además, la matriz debe incluir tanto oportunidades siendo amenazas, manteniendo equilibrio entre ambos tipos de factores. En particular, las organizaciones deben actualizar periódicamente la matriz EFE para reflejar cambios en el entorno competitivo. Con respecto a la asignación de ponderaciones, Senge (1990) enfatiza que tal proceso debe involucrar múltiples perspectivas organizacionales para evitar sesgos individuales. Por tanto, la construcción de la matriz EFE debe ser proceso participativo incorporando la experiencia y conocimiento de diferentes áreas funcionales. Así mismo, las calificaciones deben basarse en análisis objetivo de la posición organizacional frente a cada factor externo, considerando las capacidades de respuesta y adaptación.

La matriz DOFA también conocida siendo SWOT por las siglas en inglés es la herramienta de síntesis por excelencia en el diagnóstico organizacional. Permite cruzar fortalezas con oportunidades estrategias ofensivas, debilidades con oportunidades estrategias de reorientación, fortalezas con amenazas estrategias defensivas y

debilidades con amenazas estrategias de supervivencia. El principal beneficio es traducir el análisis interno y externo en estrategias concretas, consolidando los aportes de todas las herramientas mencionadas. Por tal razón, la matriz DOFA considera el eje articulador del proceso de planeación estratégica (David, 2013). En cuanto a las estrategias ofensivas, Luhmann (1995) argumenta que las organizaciones deben aprovechar proactivamente las fortalezas internas para capitalizar oportunidades externas. En tal sentido, las estrategias ofensivas pueden incluir expansión de mercados, desarrollo de nuevos productos, integración vertical u horizontal y alianzas estratégicas. Por consiguiente, la formulación de estrategias ofensivas requiere análisis cuidadoso de la capacidad organizacional para ejecutar iniciativas de crecimiento manteniendo la ventaja competitiva.

Con respecto a las estrategias de reorientación, Mintzberg et al. (1976) enfatizan que las organizaciones deben desarrollar capacidades para superar debilidades internas y aprovechar oportunidades externas simultáneamente. Por tanto, tales estrategias pueden incluir programas de desarrollo organizacional, inversión en tecnología, fortalecimiento de competencias y reestructuración operativa. En efecto, las estrategias de reorientación requieren compromiso de recursos significativos y liderazgo efectivo para gestionar procesos de transformación organizacional. En síntesis, la efectividad del diagnóstico organizacional depende de la integración sistémica de múltiples herramientas analíticas. Cada instrumento aporta perspectiva específica, pero el valor agregado emerge de la combinación y síntesis de los diferentes análisis. Por tanto, las organizaciones deben desarrollar capacidades para integrar información cuantitativa y cualitativa, facilitando la comprensión holística de la situación estratégica. A continuación se exponen las herramientas mencionadas en la siguiente tabla.

**Tabla 2**  
*Herramientas para el Diagnóstico Organizacional*

<b>Herramienta</b>	<b>Finalidad principal</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Similitudes con otras herramientas</b>	<b>Enfoque de análisis</b>
<b>PESTEL</b>	Analizar el macroentorno desde perspectivas Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal.	Identifica factores externos que afectan la organización; anticipa riesgos y oportunidades.	Se complementa con DOFA y EFE, al aportar información del entorno externo.	Externo – estratégico.
<b>Balanced Scorecard (BSC)</b>	Medir desempeño integral en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.	Integra estrategia con indicadores; facilita el control de gestión y la comunicación interna.	Coincide con DOFA en la orientación estratégica, y con PCI/EFI en la evaluación de recursos internos.	Interno y externo – control estratégico.

<b>Herramienta</b>	<b>Finalidad principal</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Similitudes con otras herramientas</b>	<b>Enfoque de análisis</b>
<b>POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)</b>	Valorar la magnitud de oportunidades y amenazas del entorno.	Identifica variables externas críticas; jerarquiza riesgos y oportunidades.	Similar a PESTEL en el análisis externo, pero con mayor énfasis en priorización.	Externo – diagnóstico estratégico.
<b>PEEA (Perfil de Evaluación de los Factores Externos)</b>	Evaluar las oportunidades y amenazas mediante ponderaciones y calificaciones.	Cuantifica la relevancia de los factores externos; ofrece un puntaje para la toma de decisiones.	Relacionado con EFE y PESTEL, dado que mide impactos del entorno.	Externo – cuantitativo.
<b>PCI (Perfil de Capacidad Interna)</b>	Analizar recursos internos, fortalezas y debilidades en áreas funcionales.	Evalúa competitividad interna; permite medir eficiencia y capacidad de respuesta.	Se asemeja a EFI y DOFA, dado que prioriza fortalezas y debilidades.	Interno – diagnóstico funcional.
<b>EFE (Matriz de Evaluación de</b>	Sintetizar y calificar factores	Objetiva la relevancia de	Es complementaria a EFI y DOFA, al	Externo – cuantitativo.

<b>Herramienta</b>	<b>Finalidad principal</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Similitudes con otras herramientas</b>	<b>Enfoque de análisis</b>
<b>Factores Externos)</b>	externos identificados en PESTEL o POAM.	variables externas; orienta decisiones estratégicas.	equilibrar análisis interno y externo.	
<b>EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)</b>	Identificar y ponderar fortalezas y debilidades internas.	Permite medir posición competitiva; establece prioridades en gestión de recursos.	Similar al PCI y complementaria con DOFA y EFE.	Interno – cuantitativo.
<b>Matriz DOFA (SWOT)</b>	Relacionar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para formular estrategias.	Genera estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia.	Integra resultados de PESTEL, PCI, EFI y EFE; es la herramienta central del diagnóstico estratégico.	

La información de la tabla y el desarrollo se elaboró a partir de los aportes de David (2013), Kaplan y Norton (2004), Serna (2016), Wheelen y Hunger (2012) y Johnson et al. (2017).

Aunque cada herramienta posee un enfoque particular, existen múltiples similitudes y complementariedades. El PESTEL, POAM y PEEA analizan el entorno

externo desde diferentes niveles de profundidad, mientras que el PCI y la EFI se concentran en el diagnóstico interno. La EFE actúa como puente entre el análisis del entorno y la DOFA, al igual que la EFI lo hace respecto al diagnóstico interno. El Balanced Scorecard, aunque se diferencia por su orientación al control y medición, también comparte con la DOFA la necesidad de traducir la estrategia en acciones concretas. En conjunto, estas metodologías aseguran un diagnóstico integral que reduce la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas.

El diagnóstico organizacional es un proceso complejo que requiere herramientas diversas para capturar la totalidad de las variables que influyen en la empresa. El uso combinado del PESTEL, BSC, POAM, PEEA, PCI, EFE, EFI y la matriz DOFA permite integrar análisis internos y externos, cualitativos y cuantitativos, estratégicos y operativos. De esta manera, la organización puede contar con una visión más completa de su situación, lo que incrementa la capacidad de anticiparse al entorno, gestionar sus recursos de manera eficiente y formular estrategias sostenibles. En última instancia, el diagnóstico estratégico no debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como un medio para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa en mercados dinámicos y altamente cambiantes.

## **5.6. Formulación de la estrategia**

Con base en las variables identificadas en los análisis de entorno y capacidades internas, se formulan las estrategias que conforman el plan estratégico, entendido como el plan diseñado para alcanzar las metas generales de la organización (Gilbert et al., 2000). Las estrategias deben desagregarse a través de un plan de acción donde se resumen, determinan y asignan tareas, quien ejecuta, se definen plazos de tiempo y se calcula el uso de recursos, para la ejecución del plan de mejoramiento y el logro de los objetivos corporativos, garantizando de esta manera que los objetivos propuestos se logren. Por lo que es importante tener en cuenta los elementos de la plataforma estratégica.

Filosofía empresarial según Munch (2010) define la filosofía como el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de la organización y representa su compromiso ante la sociedad. Para Bernal Torres y Sierra Arango (2013), la filosofía empresarial constituye la forma de pensar o la identidad que caracteriza a las organizaciones o corporaciones. En el sector funerario, la filosofía debe reflejar el compromiso con la dignidad humana, el respeto hacia el dolor de las familias, la responsabilidad social en momentos de vulnerabilidad, y la contribución al bienestar comunitario a través de servicios de calidad.

Por otro lado, la misión organizacional: La misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación (Munch, 2015). Para, Hernández (2012) establece que la misión representa la razón de ser de una organización y respondería a la pregunta de por qué y para qué existe la organización. Respecto a la visión empresarial según Bernal y Sierra (2013) definen la visión como una descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización. Hernández (2012) complementa indicando que la visión ha de servir de guía en las decisiones que deben tomar los administradores o trabajadores y en sus modos de actuación..

Y para los objetivos estratégicos de acuerdo con Hernández (2012) los conceptualiza como un compromiso de la organización para alcanzar unos resultados determinados en un tiempo determinado y a través de los cuales se puede medir el avance de la empresa. Navas López y Guerras Martín (2012) citan que los objetivos estratégicos responden a la pregunta ¿cómo llegaremos a ser lo que queremos ser? Por tanto, su diseño hace operativa la consecución de la visión y proporciona a la empresa señales orientativas del camino que va a seguir.

## **5.7. Diagrama de Procesos**

El objetivo principal de este apartado es examinar los fundamentos teóricos de los diagramas de procesos esenciales en la gestión empresarial contemporánea. En primer lugar, conviene subrayar que los diagramas de procesos constituyen representaciones visuales facilitando la comprensión sistemática de las actividades. Según Hammer y Champy (2006) dichos diagramas son representaciones gráficas describiendo la secuencia de actividades, las decisiones y los flujos de información necesarios para transformar inputs en outputs específicos dentro de cualquier organización. Tal perspectiva enfatiza la importancia de visualizar los procesos transformados en sistemas interconectados agregando valor de manera secuencial.

Por otra parte, Porter (2015) amplía tal conceptualización al integrar los diagramas de procesos dentro del análisis de la cadena de valor. Desde tal punto de vista, argumenta que la representación gráfica de los procesos permite identificar las actividades primarias y de apoyo contribuyendo a la ventaja competitiva organizacional. Más aún, la metodología propuesta por Porter enfatiza la necesidad de mapear tanto los procesos internos junto con las interrelaciones con proveedores y clientes para obtener una visión holística del sistema de valor. En consecuencia, los diagramas no solo documentan procedimientos, sino descubren oportunidades de optimización y diferenciación estratégica.

En cuanto a las contribuciones teóricas contemporáneas, Davenport (2013) introduce el concepto de rediseño de procesos basado en tecnología, donde los diagramas de procesos sirven siendo punto de partida para la reingeniería organizacional. Es decir, Davenport sostiene que los diagramas efectivos deben capturar no solo el flujo de actividades, sino también los roles, las responsabilidades, los sistemas de información y los puntos de control críticos. De tal manera, dicha aproximación sistémica permite

identificar redundancias, cuellos de botella y oportunidades de automatización traduciéndose en mejoras de eficiencia y calidad.

Finalmente, Harrington (2018) complementa tales perspectivas al proponer metodología estructurada para el desarrollo de diagramas de procesos incorporando principios de gestión de calidad total. El enfoque del autor enfatiza la importancia de definir claramente los límites del proceso, identificar los clientes internos y externos, establecer indicadores de desempeño y documentar los requisitos de entrada y salida. En particular, Harrington argumenta que los diagramas de procesos efectivos deben ser suficientemente detallados para facilitar el análisis y la mejora, pero suficientemente simples para ser comprendidos por todos los stakeholders involucrados.

#### **5.8. Plan de Acción**

Acercas de los planes de acción, es necesario recalcar que representan la traducción operativa de la estrategia organizacional, constituyendo el puente entre la visión de largo plazo y las actividades cotidianas de la empresa. En tal contexto, Kaplan y Norton (2016) establecen que el plan de acción debe estructurarse siendo sistema integrado de iniciativas estratégicas especificando objetivos, responsables, recursos, cronogramas y métricas de desempeño. Además, la metodología del Balanced Scorecard proporciona framework para asegurar que los planes de acción mantengan coherencia con los objetivos estratégicos y faciliten el seguimiento del progreso a través de indicadores balanceados en las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Por el contrario, Mintzberg et al. (2017) aportan perspectiva distinguiendo entre la estrategia deliberada y la estrategia emergente. Desde tal óptica, argumentan que los planes de acción deben mantener suficiente flexibilidad para adaptarse a circunstancias cambiantes del entorno. Así mismo, el modelo de "estrategia practicándose" sugiere que los planes de acción efectivos incorporan mecanismos de retroalimentación permitiendo

ajustes incrementales basados en el aprendizaje organizacional. En efecto, tal aproximación reconoce que la implementación estratégica es proceso dinámico donde la experimentación y la adaptación son tan importantes siendo la planificación formal.

Con respecto a las contribuciones metodológicas, Ansoff (2019) enfatiza la importancia de alinear los planes de acción con el análisis del entorno competitivo y las capacidades organizacionales. En particular, la matriz de crecimiento proporciona framework para estructurar planes de acción considerando las opciones estratégicas de penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. Por consiguiente, Ansoff argumenta que los planes de acción deben especificar no solo las actividades a realizar, sino también los recursos y las competencias desarrollándose para asegurar la implementación exitosa de la estrategia.

En último lugar, Rumelt (2014) introduce el concepto de "buena estrategia" caracterizándose por el diagnóstico preciso del reto, la formulación de política directriz coherente y el diseño de acciones coordinadas para superar los obstáculos identificados. Precisamente, el enfoque del autor enfatiza que los planes de acción efectivos deben concentrar recursos en conjunto limitado de iniciativas críticas aprovechando las fortalezas organizacionales para abordar los retos más importantes. Por tanto, Rumelt argumenta que la proliferación de objetivos e iniciativas diluye el impacto y reduce la probabilidad de éxito estratégico, razón por la cual los planes de acción deben priorizar rigurosamente las actividades según la contribución potencial a la ventaja competitiva.

### **5.9. Mecanismos de Control y Seguimiento**

El siguiente punto trata de los mecanismos de control y seguimiento, los cuales constituyen el sistema nervioso de la gestión estratégica. Definitivamente, tales mecanismos proporcionan la información necesaria para evaluar el desempeño organizacional y realizar ajustes oportunos en la estrategia y la implementación. A tal respecto, Anthony y Govindarajan (2020) definen los sistemas de control de gestión

siendo procesos formales e informales utilizados por los managers para mantener o alterar patrones de actividad organizacional. En consecuencia, el framework distingue entre control estratégico, control de gestión y control operativo, argumentando que cada nivel requiere diferentes tipos de información, métricas y frecuencias de reporte para ser efectivo.

Ahora bien, la propuesta de Simons (2017) sobre los sistemas de control introduce la distinción entre sistemas de control diagnóstico e interactivo. Por parte, los sistemas diagnósticos enfocan monitoreando el progreso hacia objetivos predeterminados e identificando desviaciones requiriendo atención correctiva. Por otra parte, los sistemas interactivos facilitan el diálogo estratégico y la identificación de nuevas oportunidades y amenazas. De igual modo, Simons argumenta que las organizaciones exitosas emplean ambos tipos de sistemas de manera complementaria, utilizando controles diagnósticos para asegurar la eficiencia operativa y controles interactivos para promover la innovación y adaptación estratégica.

De manera semejante, Merchant y Van der Stede (2018) contribuyen al campo con la taxonomía de controles organizacionales incluyendo controles de resultados, controles de acción, controles de personal y controles culturales. En efecto, el modelo proporciona framework integral para diseñar sistemas de control considerando tanto los aspectos cuantitativos junto con los cualitativos del desempeño organizacional. Sobre todo, los autores enfatizan que la efectividad de los mecanismos de control depende no solo del diseño técnico, sino también de la congruencia con la estrategia organizacional, la estructura organizacional y el contexto competitivo.

Para concluir, la contribución de Otley (2016) al desarrollo de frameworks de control de gestión enfatiza la importancia de adoptar posición contingente reconociendo que no existe sistema de control universalmente óptimo. Con la finalidad de abordar tal complejidad, el modelo de contingencia propone que el diseño de mecanismos de control

debe considerar factores tales siendo la incertidumbre del entorno, la tecnología organizacional, la estructura organizacional y la cultura nacional. Por todo anteriormente expuesto, Otley argumenta que los sistemas de control efectivos deben evolucionar continuamente para mantener la pertinencia y efectividad en contextos cambiantes, incorporando nuevas métricas, tecnologías y procesos reflejando las prioridades estratégicas emergentes.

### 5.10. Marco Legal

El marco regulatorio de los servicios funerarios en Colombia es fundamental para el desarrollo del plan estratégico sectorial, dado que establece los parámetros operativos, fiscales y de calidad que deben cumplir las organizaciones. A continuación, se expone el marco legal que ampara este sector en Colombia.

**Tabla 3**  
*Normatividad Específica del Sector Funerario*

<b>Norma</b>	<b>Descripción</b>	<b>Importancia Estratégica</b>
Ley 9/1979	Código Sanitario Nacional	Base normativa del sector salud.
Decreto 1594/1984	Regulación servicios funerarios y cementerios	Establece requisitos operativos básicos.
Resolución 4445/1996	Condiciones sanitarias establecimientos funerarios	Especifica estándares de infraestructura física.
Resolución 1164/2002	Manual procedimientos atención integral a la muerte	Define protocolos obligatorios de servicio.
Resolución 2183/2004	Adopta Manual de Bioseguridad	Define protocolos de seguridad laboral.
Decreto 351/2014	Reglamenta ejercicio profesional de medicina	Incluye la certificación de defunción.
Circular 039/2016	Lineamientos vigilancia servicios funerarios	Establece controles gubernamentales.

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 4**  
*Normatividad Tributaria y Fiscal*

<b>Norma</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto para Microempresas</b>
Estatuto Tributario	Régimen de impuestos nacionales	Define obligaciones fiscales básicas.
Ley 1819/2016	Reforma tributaria estructural	Modifica tarifas de impuestos.
Decreto 1625/2016	Decreto Único Reglamentario Tributario	Unifica procedimientos tributarios.
Resolución 042/2020	Facturación electrónica obligatoria	Digitalización de procesos contables.

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 5**  
*Normatividad Sanitaria y Ambiental*

<b>Norma</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cumplimiento Obligatorio</b>
Ley 1252/2008	Normas prohibitivas sobre sustancias	Controla químicos peligrosos.
Decreto 2981/2013	Prestación servicio de aseo público	Regula disposición final de residuos.
Resolución 0631/2015	Parámetros para vertimientos líquidos	Establece límites de contaminación.
Decreto 1076/2015	Decreto Único Ambiental	Unifica toda la regulación ambiental.
Decreto 780/2016	Decreto Único Sector Salud	Integra la normatividad sanitaria.
Resolución 2003/2014	Procedimientos de vigilancia en salud pública	Define reportes obligatorios.

Nota. Elaboración propia.

Es preciso mencionar que, el cumplimiento normativo es un requisito esencial para garantizar la operación legal de cualquier microempresa funeraria, en este caso sería Funeraria la Ermita. Por ello, resulta indispensable que las organizaciones fortalezcan capacidades de monitoreo regulatorio, anticipando cambios en la normativa y ajustando de manera proactiva los procesos operativos. De igual manera, el conocimiento del marco jurídico ofrece la posibilidad de identificar oportunidades de optimización fiscal y

administrativa, en especial mediante beneficios diferenciados que la legislación contempla para las microempresas. En este sentido, la Ley 590 de 2000 y sus posteriores modificaciones constituyen instrumentos claves que facilitan el acceso a fuentes de financiamiento preferencial y a programas de apoyo al desarrollo empresarial.

Cabe resaltar que el incumplimiento normativo conlleva riesgos de alto impacto: sanciones económicas, suspensión de licencias y deterioro de la reputación corporativa. Por tal motivo, la gestión del cumplimiento debe asumirse como un eje central dentro de la planificación estratégica, lo cual implica asignar recursos específicos destinados al monitoreo y actualización normativa. En consecuencia, el marco legal debe entenderse como un conjunto de restricciones operativas y como fuente de ventajas competitivas para aquellas microempresas funerarias que logren consolidar mayores capacidades de adaptación y cumplimiento regulatorio.

Asimismo, la evolución normativa hacia la digitalización y la sostenibilidad ambiental exige que el sector fortalezca procesos de innovación y adopción tecnológica con el fin de preservar competitividad. Finalmente, la comprensión integral del entorno legal permite a las microempresas funerarias consolidar ventajas sostenibles mediante el cumplimiento proactivo, la adecuada gestión de beneficios regulatorios y la anticipación de tendencias emergentes.

## **6. Metodología**

### **6.1. Tipo de estudio.**

Para el desarrollo del plan estratégico de Funerales La Ermita se empleó el estudio descriptivo. Según Hernández et al. (2014) los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92). Este permitió caracterizar la situación actual de la empresa funeraria, identificando sus procesos internos, capacidades organizacionales, posición competitiva y principales desafíos operativos siendo apropiado para este caso porque se requería conocer en detalle el funcionamiento de la organización sin buscar establecer relaciones causa-efecto, sino más bien obtener un diagnóstico integral que sirviera como base para la formulación de estrategias de mejoramiento empresarial.

### **6.2. Método de investigación.**

Se utilizó un enfoque cualitativo de investigación. Hernández et al. (2014) definen el enfoque cualitativo como aquel que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7), considerando que el objetivo principal era comprender en profundidad la gestión empresarial, los procesos organizacionales y las perspectivas internas de la dirección de Funerales La Ermita, este permitió obtener información detallada sobre aspectos como la cultura organizacional, los procesos de toma de decisiones, las percepciones sobre la competencia y los desafíos estratégicos que enfrenta la empresa, elementos que difícilmente podrían ser capturados mediante métodos cuantitativos.

### **6.3. Técnicas de recolección de información.**

Para la recolección de información se emplearon tres técnicas complementarias que permitieron obtener una visión integral de la organización:

Se aplicó como técnica principal para la recolección de datos primarios. Según Díaz et al. (2013) la entrevista semiestructurada “presenta un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados” (p.163). La técnica permitió obtener información detallada sobre los procesos organizacionales, la gestión empresarial y las percepciones de la dirección sobre los principales desafíos de la empresa. La entrevista se dirigió a la encargada de la empresa quien por su posición pudo proporcionar una visión integral del funcionamiento organizacional.

Se realizó análisis de documentos de la empresa. De acuerdo con Gómez et al. (2016) señalan que la revisión documental “es una técnica de investigación cualitativa que permite analizar información contenida en documentos relacionados con el tema de estudio” (p.57). Se revisó el perfil empresarial, misión, visión, valores, políticas institucionales y portafolio de servicios permitiendo complementar la información obtenida en la entrevista y contrastar las percepciones expresadas con la documentación formal de la organización.

#### **6.4. Población y muestra**

Para efectos de este estudio, la población objetivo estuvo constituida por el personal directivo y administrativo de Funerales La Ermita con capacidad de decisión y conocimiento integral de los procesos organizacionales. Según Arias (2012), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). En este caso, la población en el cual se delimitó a aquellas personas dentro de la organización que, por su nivel jerárquico y tiempo de vinculación los cuales poseen conocimiento profundo sobre la gestión empresarial, los procesos operativos, la situación competitiva y los desafíos estratégicos de la empresa. En cuanto al tamaño de la muestra no se consideró, ya que se entrevistó a la encargada de Funerales La Ermita sede Popayán.

## **6.5. Sistematización de la información**

Para sistematizar la información se utiliza Excel y la herramienta de Google Forms el cual permite hacer análisis gráficos a partir de los datos obtenidos en las encuestas, además que este permite la organización de tablas, y gráficos que sean necesarios para el desarrollo de los estudios. Finalmente, se usa Word para la edición y redacción del estudio de factibilidad.

## **7. Análisis de la Información Obtenida**

### **7.1. Resultados entrevistados**

#### **7.1.1. Entrevista la gerencia**

El viernes 12 de septiembre se llevó a cabo una entrevista en la sede principal de Funeraria La Ermita, ubicada en la Carrera 8 #8N-43 de la ciudad de Popayán, Cauca. La conversación fue dirigida a la representante legal, la señora Mónica Lucía Pineda López, quien compartió aspectos fundamentales sobre la trayectoria, organización y funcionamiento de la empresa. La entrevista se desarrolló en un espacio de apertura y confianza, lo que permitió obtener información detallada sobre el crecimiento, la gestión operativa, la estructura organizacional y los principales retos estratégicos que enfrenta la compañía.

El encuentro tuvo como propósito conocer en profundidad la evolución de Funeraria La Ermita a lo largo de sus 32 años de historia, su cobertura en el departamento del Cauca y los procesos internos que sostienen su posición de liderazgo en el sector funerario. Asimismo, se indagó acerca de la importancia que la empresa otorga al talento humano, a la atención digna y humanizada, así como a los desafíos que la organización debe superar para consolidar un plan estratégico sólido y responder eficazmente a las exigencias del mercado actual.

#### **¿Cuántos años lleva operando Funeraria La Ermita en el mercado?**

Nuestra empresa tiene una sólida trayectoria de 32 años en el mercado funerario caucano. Fuimos fundados el 1 de marzo de 1993 por el visionario empresario Franklin Anaya Solarte, quien identificó la necesidad de brindar servicios exequiales dignos y oportunos a la comunidad. Durante estas tres décadas, hemos experimentado un crecimiento sostenido, pasando de una pequeña sede en el barrio La Esmeralda a convertirnos en la empresa líder del sector en el departamento del Cauca, con presencia en 13 municipios y más de 34.000 afiliados activos.

### **¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa?**

Actualmente contamos con un equipo de 16 colaboradores especializados, distribuidos estratégicamente entre nuestra sede principal en Popayán y nuestras sucursales departamentales. Este talento humano está conformado por profesionales en diferentes áreas: atención al cliente, logística, administración, servicios técnicos y personal operativo. Consideramos que nuestro equipo es el activo más valioso, por lo que invertimos constantemente en su capacitación y desarrollo profesional, especialmente en competencias de atención humanizada y protocolos funerarios especializados.

### **¿Cómo reciben habitualmente las solicitudes de servicios funerarios?**

Hemos diversificado nuestros canales de atención para garantizar accesibilidad las 24 horas. Recibimos solicitudes principalmente a través de nuestra línea telefónica dedicada, que opera sin interrupción, complementada por nuestros canales digitales como redes sociales y página web institucional. También mantenemos atención presencial en nuestras 13 sedes. Cada canal está integrado a nuestro sistema de gestión para garantizar respuesta inmediata y trazabilidad completa del servicio. La naturaleza de nuestro sector exige disponibilidad permanente, por lo que hemos implementado protocolos de respuesta que nos permiten activar el servicio en menos de 30 minutos desde el primer contacto.

### **¿Existe un protocolo escrito para la atención inicial de familias dolientes?**

Efectivamente, estamos en proceso de formalización y mejora continua de nuestros protocolos de atención inicial. Reconocemos que la estandarización de procesos es fundamental para garantizar calidad y consistencia en momentos tan sensibles. Nuestro protocolo en desarrollo incluye: recepción empática de la solicitud, recopilación de información esencial, activación inmediata del equipo operativo, asignación de personal especializado para acompañamiento familiar, y seguimiento continuo durante

todo el proceso. Estos protocolos se basan en nuestros 32 años de experiencia y las mejores prácticas del sector, priorizando siempre el trato digno y la contención emocional.

### **¿Qué servicios ofrece principalmente la empresa?**

Ofrecemos un portafolio integral de servicios exequiales que abarca todo el ciclo del servicio funerario. Nuestros servicios principales incluyen: planes de previsión exequial con cobertura nacional, atención inmediata y trámites civiles/eclesiásticos, traslados terrestres y aéreos, preservación y cuidado del cuerpo, salas de velación de diferentes categorías incluyendo nuestras modernas instalaciones de lujo en Prados del Norte, servicios de cremación con nuestro horno crematorio de última tecnología, y servicios complementarios como asesoría jurídica, apoyo psicológico y ceremonias religiosas. Como accionistas mayoritarios del Parque Cementerio Los Laureles, también ofrecemos servicios de inhumación con facilidades temporales de hasta cuatro años.

### **¿Cómo se registran y controlan los ingresos y gastos de la empresa?**

Implementamos un sistema contable digitalizado robusto que nos permite mantener control en tiempo real de todas nuestras operaciones financieras el sistema integra el registro de ingresos por planes de previsión, servicios directos y convenios institucionales, así como el control detallado de gastos operativos, administrativos y de inversión. Realizamos conciliaciones diarias, reportes semanales de flujo de caja y análisis mensual de rentabilidad por la línea de servicio. La naturaleza de nuestro negocio, con ingresos recurrentes por planes de previsión y servicios eventuales, requiere un manejo financiero especializado que garantice liquidez permanente para atender cualquier eventualidad.

### **¿Existe un proceso definido para la facturación de servicios?**

Sí, contamos con un sistema de facturación electrónica completamente implementado que cumple con todos los requerimientos de la DIAN. Este proceso está integrado con nuestro sistema de gestión operativa, lo que permite generar facturación

automática desde el momento de activación del servicio. Manejamos diferentes esquemas de facturación según el tipo de servicio: facturación inmediata para servicios directos, facturación programada para planes de previsión, y facturación especializada para convenios institucionales. El sistema genera reportes automáticos para seguimiento de cartera y análisis de rentabilidad por cliente y tipo de servicio.

### **¿Cómo se maneja la programación y coordinación de servicios?**

Aunque actualmente manejamos la coordinación principalmente a través de comunicación verbal entre nuestro equipo especializado, reconocemos la necesidad de implementar herramientas tecnológicas más sofisticadas. Nuestro proceso actual se basa en la experiencia de nuestros coordinadores operativos, quienes mantienen comunicación constante con todas las áreas involucradas: atención al cliente, logística, servicios técnicos y proveedores externos. Estamos evaluando la implementación de un sistema de gestión operativa que permita programación digital, seguimiento en tiempo real y optimización de recursos, especialmente considerando nuestro parque automotor de 15 carrozas y la coordinación entre nuestras 13 sedes.

### **¿Existe un proceso formal de selección y contratación de personal?**

Absolutamente. Hemos desarrollado un proceso estructurado que incluye convocatoria pública, evaluación de hojas de vida, entrevistas técnicas y psicológicas, verificación exhaustiva de referencias laborales y personales, y período de prueba supervisado. Dada la naturaleza sensible de nuestro sector, prestamos especial atención a competencias como empatía, manejo del duelo, discreción profesional y capacidad de trabajo bajo presión. También verificamos antecedentes y realizamos evaluaciones psicológicas para garantizar que nuestro personal tenga el perfil emocional adecuado para brindar apoyo en momentos de dolor familiar.

### **¿Se brinda capacitación al personal sobre atención al cliente y protocolos funerarios?**

Implementamos un programa de capacitación integral que inicia con formación básica para todos los nuevos colaboradores, seguida de capacitación especializada según el área de desempeño. Nuestro programa incluye: protocolos de atención humanizada, manejo del duelo y primeros auxilios psicológicos, procedimientos técnicos funerarios, normatividad del sector, atención al cliente en situaciones de crisis, y actualización continua en tendencias del sector. Además, facilitamos participación en seminarios y congresos especializados para mantener a nuestro equipo actualizado con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

### **¿Cómo evalúan la satisfacción de las familias atendidas?**

Hemos implementado un sistema formal de encuestas de satisfacción que aplicamos a todas las familias atendidas, respetando los tiempos de duelo apropiados. Utilizamos diferentes metodologías: encuestas telefónicas post-servicio, formularios digitales enviados por correo electrónico, y seguimiento presencial para casos especiales. Evaluamos aspectos como oportunidad en la respuesta, calidad del servicio técnico, trato humano recibido, estado de instalaciones, y cumplimiento de compromisos. Los resultados se analizan mensualmente para identificar oportunidades de mejora y reconocer fortalezas del servicio.

### **¿Tienen establecidos indicadores para medir el desempeño de la empresa?**

Sí, monitoreamos regularmente el tiempo de respuesta promedio a solicitudes de servicio, índice de satisfacción del cliente, crecimiento en afiliaciones de planes de previsión, rotación de personal, rentabilidad por la línea de servicio, participación de mercado en el departamento, y cumplimiento de estándares de calidad los cuales se revisan mensualmente en comité directivo y nos permiten tomar decisiones estratégicas basadas en datos objetivos para mantener nuestro liderazgo en el sector.

### **¿Cómo seleccionan y evalúan a los proveedores de productos funerarios?**

Mantenemos un proceso formal de evaluación y selección de proveedores basado en criterios técnicos y comerciales rigurosos. Evaluamos: calidad y certificación de productos, capacidad de suministro constante, precios competitivos, condiciones comerciales, experiencia en el sector, referencias comerciales, y capacidad de respuesta ante emergencias. Realizamos evaluaciones periódicas de desempeño y mantenemos proveedores alternativos para garantizar continuidad del servicio. Dada la importancia de la calidad en productos funerarios, priorizamos proveedores con certificaciones de calidad y trayectoria comprobada.

### **¿Mantienen alianzas o convenios con otras empresas del sector?**

Efectivamente, mantenemos múltiples convenios estratégicos que fortalecen nuestro portafolio de servicios. Estamos vinculados a ASOFUNCA (Asociación de Funerarias del Cauca), el Grupo Remanso y ALPRONEG, lo que nos proporciona cobertura nacional para nuestros afiliados. Estos convenios nos permiten ofrecer servicios en las 280 sedes convenidas a nivel nacional, intercambio de mejores prácticas, capacitación especializada, poder de negociación con proveedores, y respaldo mutuo en situaciones especiales. También mantenemos alianzas con iglesias, hospitales, medicina legal y otras entidades que complementan nuestros servicios.

### **¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión empresarial?**

Utilizamos software especializado para funerarias que integra diferentes módulos: gestión de afiliados y planes de previsión, control operativo de servicios, facturación electrónica, contabilidad, inventarios, y generación de reportes gerenciales. Complementamos con herramientas de comunicación digital, plataformas de redes sociales para mercadeo, y sistemas de respaldo automático. Estamos en proceso de evaluación de nuevas tecnologías como aplicaciones móviles para afiliados, sistemas de geolocalización para optimizar rutas de carrozas, y plataformas de comunicación integrada para mejorar la coordinación entre sedes.

### **¿Cómo respaldan y protegen la información importante de la empresa?**

Implementamos un sistema de respaldo digital automático que protege toda nuestra información crítica: base de datos de afiliados, registros contables, documentación legal, contratos, y archivos operativos. Realizamos respaldos diarios automáticos con almacenamiento en la nube y servidores locales redundantes. Mantenemos protocolos de seguridad informática, control de acceso por niveles de usuario, y procedimientos de recuperación ante contingencias. Dada la sensibilidad de la información que manejamos, cumplimos estrictamente con la normatividad de protección de datos personales y confidencialidad.

### **¿Cuáles considera que son los principales desafíos o dificultades que enfrenta la empresa en sus procesos diarios?**

Aunque tenemos una trayectoria sólida de 32 años, reconozco que enfrentamos desafíos significativos que requieren atención urgente. El principal problema es que hemos operado reactivamente, enfocándonos en las métricas diarias sin una planificación estratégica formal que nos guíe hacia objetivos de largo plazo. Esto nos ha llevado a cierto estancamiento frente a un mercado que está cambiando rápidamente. La competencia ha aumentado considerablemente y nuestros clientes ahora demandan servicios más personalizados y ágiles, expectativas que no estamos satisfaciendo completamente con nuestros procesos actuales. Además, aunque tenemos 13 sedes y buena cobertura, no hemos logrado optimizar nuestros procesos comerciales para aprovechar estas ventajas competitivas. La falta de innovación en nuestros servicios y la resistencia al cambio organizacional nos están afectando en la retención de clientes y captación de nuevos segmentos de mercado.

### **¿Cuentan con un plan estratégico formal?**

Honestamente, no. Este es uno de nuestros mayores vacíos organizacionales y reconozco que es una deficiencia crítica para una empresa de nuestro tamaño y

trayectoria. Hemos operado basándonos en la experiencia del fundador y en la inercia de los procesos establecidos hace años, pero carecemos de un plan estratégico estructurado que defina claramente hacia dónde queremos ir y cómo llegar allí. Esta ausencia de planificación formal nos ha llevado a tomar decisiones reactivas en lugar de proactivas, lo que explica por qué no hemos logrado adaptarnos adecuadamente a los cambios del mercado. Sabemos que necesitamos urgentemente desarrollar un plan estratégico, pero hasta ahora no hemos asignado los recursos ni el tiempo necesario para este proceso fundamental.

### **¿Cuáles son sus objetivos principales como organización?**

Debo admitir que este es precisamente parte del problema que enfrentamos. No tenemos objetivos claramente definidos y formalizados más allá de mantener la operación diaria. Aunque en teoría buscamos seguir siendo líderes en el departamento del Cauca, no hemos establecido metas específicas, medibles y con plazos definidos. Trabajamos más por intuición y experiencia que por objetivos estratégicos claros. Esto se refleja en que cada área opera de manera independiente sin una dirección unificada hacia metas comunes. La falta de objetivos claros nos impide enfocar recursos eficientemente y medir nuestro progreso real. Es evidente que necesitamos definir objetivos específicos tanto a corto como a largo plazo para poder direccionar correctamente la empresa.

### **¿Cómo piensan cumplir con dichos objetivos?**

Esta pregunta me confronta con otra de nuestras grandes deficiencias: no tenemos estrategias definidas para alcanzar objetivos que, como mencioné, tampoco están claramente establecidos. Actualmente no contamos con un plan de acción estructurado ni con asignación específica de recursos para proyectos de mejora. Las decisiones se toman de manera fragmentada y a menudo improvisada, respondiendo a situaciones inmediatas más que siguiendo una estrategia deliberada. No tenemos procesos formales de seguimiento y evaluación que nos permitan medir si estamos

avanzando en la dirección correcta. Es claro que necesitamos desarrollar competencias en planificación estratégica y establecer metodologías para transformar nuestra gestión empírica en una gestión profesional y sistemática.

### **¿Qué opinión tienen de la competencia en el sector?**

Reconocemos que operamos en un mercado con competidores respetables que han contribuido al desarrollo del sector funerario en Popayán. Funerales Los Laureles, con más de 7 años de actividad, Funerales Monte Sacro con más de 20 años, y Serviexequiales SAS con más de 15 años, representan alternativas válidas para los usuarios. Esta competencia nos motiva a mantener altos estándares de calidad y a innovar constantemente. Nuestra ventaja competitiva radica en nuestra trayectoria de 32 años, cobertura departamental en 13 municipios, más de 34.000 afiliados activos, infraestructura propia incluyendo horno crematorio y participación accionaria en el Parque Cementerio Los Laureles. Creemos en la competencia sana que beneficia a los usuarios y eleva los estándares del sector, manteniendo siempre nuestro enfoque en la calidad humana y profesional que nos distingue.

#### **7.1.2. Entrevista colaboradores**

Durante los días 22 y 23 de septiembre de 2025 se llevó a cabo el proceso de recolección de información primaria mediante entrevistas semiestructuradas a cuatro colaboradores de Funerales La Ermita en su sede principal de Popayán. Las entrevistas se realizaron en las instalaciones de la empresa, en horarios acordados previamente con cada participante para no interrumpir la operación diaria: dos entrevistas se efectuaron el día 22 entre las 9:00 a.m. y las 12:00 p.m., mientras que las dos restantes se completaron el día 23 entre las 2:00 p.m. y las 5:00 p.m. Cada sesión tuvo una duración aproximada de 25 minutos, tiempo durante el cual se formularon diez preguntas abiertas diseñadas para conocer la percepción interna sobre los procesos organizacionales, el clima laboral, las herramientas de trabajo y los principales desafíos que enfrenta la empresa.

Los colaboradores entrevistados fueron seleccionados intencionalmente buscando representar diferentes áreas funcionales y niveles de antigüedad dentro de la organización, garantizando así una visión integral y diversa de la realidad empresarial. Se contó con la participación del coordinador operativo, una asesora comercial, un conductor con funciones de auxiliar de servicios funerarios, y una asistente administrativa, quienes aportaron perspectivas valiosas desde sus respectivos roles y experiencias. Todas las entrevistas fueron desarrolladas en un ambiente de confianza y confidencialidad, lo que permitió obtener información honesta y detallada sobre el funcionamiento interno de Funerales La Ermita. A continuación se presentan las respuestas consolidadas para cada una de las diez preguntas formuladas.

**Tabla 6**

*Cargo y tiempo en Funerales La Ermita*

<b>Colaborador</b>	<b>Pregunta: ¿Cuál es su cargo en la empresa y cuánto tiempo lleva trabajando aquí?</b>
<b>1</b>	Soy coordinador operativo y llevo 8 años trabajando en Funerales La Ermita. Inicé como auxiliar de servicios y gracias a mi experiencia fui ascendido a esta posición.
<b>2</b>	Trabajo como asesora comercial desde hace 5 años. Mi función principal es la venta de planes de previsión exequial y la atención a familias que requieren servicios inmediatos. Anteriormente trabajé en otra funeraria de la ciudad.
<b>3</b>	Soy conductor y auxiliar de servicios funerarios, tengo 12 años en la empresa. Soy uno de los empleados con más antigüedad y he visto cómo ha crecido la empresa desde que solo teníamos una sede hasta las 13 que tenemos ahora.
<b>4</b>	Mi cargo es asistente administrativa y llevo 3 años trabajando aquí. Me encargo de temas de facturación, archivo.

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 7***Ambiente laboral y comunicación*

<b>Colaborador</b>	<b>Pregunta: ¿Cómo describiría el ambiente laboral y la comunicación entre los compañeros de trabajo?</b>
1	El ambiente es bueno en general, somos como una familia porque llevamos muchos años trabajando juntos. Sin embargo, a veces hay problemas de comunicación entre las sedes porque cada una trabaja muy independiente y no siempre nos enteramos de lo que están haciendo en otros municipios. La comunicación con la gerencia es informal, todo se maneja verbalmente.
2	Yo diría que el clima laboral es agradable, mis compañeros son respetuosos y nos ayudamos entre nosotros. Pero sí hay momentos de tensión cuando hay muchos servicios al mismo tiempo porque no tenemos buenos sistemas para coordinarnos. A veces unos no saben lo que están haciendo otros y eso genera confusión.
3	Me gusta trabajar aquí, la gente es buena. El problema es que cuando hay emergencias o varios servicios al tiempo todo se vuelve un caos porque no hay una coordinación clara. Cada quien hace lo que puede pero no hay un sistema organizado. Las reuniones de equipo son muy esporádicas, casi no nos reunimos formalmente.
4	El ambiente es cordial y respetuoso. Como soy relativamente nueva, he notado que muchas cosas funcionan por costumbre, no hay procedimientos escritos que uno pueda consultar. Cuando tengo dudas debo preguntarles a mis compañeros más antiguos, pero cada uno me dice cosas diferentes según su experiencia personal.

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 8***Procesos de capacitación*

<b>Colaborador</b>	<b>Pregunta: ¿Considera que recibe capacitación adecuada para desempeñar su trabajo? ¿Con qué frecuencia?</b>
1	Al principio cuando entré me dieron una capacitación básica de una semana sobre protocolos funerarios y atención al cliente, pero desde entonces no he recibido capacitaciones formales. Todo lo que sé lo he aprendido con la experiencia del día a día. Creo que necesitamos actualizarnos más porque el mercado está cambiando.

<b>Colaborador</b>	<b>Pregunta: ¿Considera que recibe capacitación adecuada para desempeñar su trabajo? ¿Con qué frecuencia?</b>
2	<p>Cuando ingresé tuve una inducción de tres días donde me explicaron los productos y servicios, pero no hubo una capacitación estructurada en técnicas de ventas o atención al duelo. He aprendido sola y preguntando a los compañeros. No hay un programa de capacitación continua, eso es algo que nos hace falta.</p>
3	<p>La verdad es que nunca he recibido capacitación formal más allá de la inducción inicial hace 12 años. Aprendí el oficio viendo cómo lo hacían los compañeros más antiguos. Sería bueno que nos capacitaran en nuevas técnicas o en atención al cliente porque uno siempre hace las cosas de la misma forma.</p>
4	<p>Recibí una capacitación muy básica cuando entré sobre el uso del software contable y los procedimientos administrativos, pero fue muy rápida. No he tenido más capacitaciones desde entonces. Me gustaría aprender más sobre el sistema de gestión y mejorar mis habilidades, pero no hay un plan de formación establecido.</p>

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 9**  
*Herramientas y tecnologías para el trabajo*

<b>Colaborador</b>	<b>Pregunta: ¿Qué herramientas o sistemas tecnológicos utiliza en su trabajo diario?</b>
1	<p>Uso principalmente el celular para coordinar servicios con el equipo, WhatsApp es nuestra principal herramienta de comunicación. Tenemos un software para registrar servicios pero es muy básico y muchas veces está desactualizado. No tenemos sistema para programar rutas de las carrozas ni para ver en tiempo real qué está pasando en cada servicio. Uso Excel para llevar control de mis clientes y prospectos porque el sistema que tenemos no me da toda la información que necesito.</p>
2	<p>También uso mucho el WhatsApp para comunicarme con clientes y con la oficina. El sistema de la empresa es limitado, no permite hacer seguimiento adecuado a los clientes potenciales.</p>

<b>Colaborador</b>	<b>Pregunta: ¿Qué herramientas o sistemas tecnológicos utiliza en su trabajo diario?</b>
<b>3</b>	Yo no uso casi tecnología, todo es comunicación verbal y por celular. Me dicen a dónde tengo que ir, cumplo el servicio y reporto cuando termino. No hay GPS en las carrozas ni sistema de rastreo. Todo es manual y a veces eso genera confusión sobre qué carroza está disponible o dónde está cada una.
<b>4</b>	Uso el software contable de la empresa para facturación y registro de pagos, también Excel para varios reportes que me piden. El sistema es funcional pero básico, no está integrado con otras áreas. Por ejemplo, cuando ventas hace un contrato nuevo, yo me entero días después cuando me llega el papel físico, no hay actualización automática.

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 10**  
*Coordinación y protocolos*

<b>Colaborador</b>	<b>Pregunta: ¿Cómo se coordinan y programan los servicios funerarios? ¿Existe algún protocolo establecido?</b>
<b>1</b>	La coordinación es principalmente verbal y por WhatsApp. Cuando entra una solicitud de servicio, yo recibo la llamada y empiezo a contactar al equipo necesario: conductor, auxiliares, personal de la sala de velación. No hay un protocolo escrito, cada coordinador lo hace según su experiencia. Esto funciona cuando todo está tranquilo, pero cuando hay varios servicios simultáneos se complica mucho.
<b>2</b>	Desde el área comercial, cuando vendemos un plan o entra un servicio inmediato, llamamos al coordinador operativo y le pasamos la información verbalmente. No hay un formato estándar para entregar la información, cada quien da los datos como puede. Esto a veces genera problemas porque se olvidan detalles importantes.
<b>3</b>	Yo recibo instrucciones del coordinador por teléfono o WhatsApp. Me dicen la dirección, la hora y qué debo hacer. No hay una hoja de ruta ni checklist de procedimientos. Todo es memoria y experiencia. Cuando hay cambios de última hora a veces no nos enteramos todos al tiempo y eso genera confusión.

<b>Colaborador</b>	<b>Pregunta: ¿Cómo se coordinan y programan los servicios funerarios? ¿Existe algún protocolo establecido?</b>
<b>4</b>	Desde administración veo que todo el proceso es muy informal. No hay documentos estandarizados, cada servicio se maneja diferente según quién esté coordinando. Esto hace difícil hacer seguimiento o generar reportes consistentes porque la información no está estructurada.
Nota. Elaboración propia.	

**Tabla 11**

*Conocimiento sobre los objetivos*

<b>Colaborador</b>	<b>Pregunta: ¿Conoce los objetivos o metas de la empresa? ¿Sabe hacia dónde quiere llegar Funerales La Ermita?</b>
<b>1</b>	Honestamente no tengo claro cuáles son los objetivos específicos de la empresa más allá de seguir prestando servicios. Nunca nos han comunicado formalmente una meta o un plan de crecimiento. Trabajamos el día a día sin tener claridad sobre hacia dónde vamos como organización. Sería bueno que nos compartieran esa visión.
<b>2</b>	No conozco objetivos claros. Sé que la empresa quiere mantener el liderazgo en el Cauca, pero no sé cómo planean lograrlo ni qué metas tenemos como equipo comercial. No hay metas de ventas definidas, cuotas o incentivos estructurados. Cada uno hace lo que puede pero sin una dirección clara.
<b>3</b>	La verdad nunca me ha explicado cuáles son los planes de la empresa. Yo vengo, hago mi trabajo lo mejor que puedo y me voy. No sé si quieren crecer más, abrir más sedes o mejorar algo en específico. No hay reuniones donde nos cuenten esas cosas.
<b>4</b>	No tengo conocimiento de objetivos formales. Escucho comentarios ocasionales sobre querer mejorar o crecer, pero nada concreto. No hay tableros de indicadores, no hay seguimiento a metas. Eso hace que sea difícil sentir que uno está contribuyendo a algo más grande, porque no sabemos qué estamos tratando de lograr como empresa.
Nota. Elaboración propia.	

**Tabla 12***Opinión de servicios de la empresa*

---

<b>Colaborador</b>	<b>Pregunta: ¿Qué opina sobre los servicios que ofrece la empresa comparados con la competencia?</b>
<b>1</b>	Nosotros tenemos experiencia y buena infraestructura, pero la competencia nos está ganando en modernidad. Funerales Monte Sacro tiene una página web mucho mejor que la nuestra, con cotizador en línea y todo. Los Laureles tienen salas de velación más modernas. Nosotros seguimos haciendo las cosas como hace 10 años y eso nos está afectando.
<b>2</b>	He perdido clientes que se han ido con la competencia porque ellos ofrecen servicios más personalizados y responden más rápido. Nuestra ventaja era la trayectoria, pero eso ya no es suficiente. Los clientes jóvenes quieren poder hacer trámites por internet, ver información clara de precios, tener aplicaciones móviles, y nosotros no tenemos nada de eso.
<b>3</b>	Nuestras carrozas son buenas, tenemos 15 vehículos, pero la competencia tiene mejor organización. He escuchado que en otras funerarias usan GPS y sistemas modernos. Nosotros seguimos con métodos tradicionales. Los servicios en sí son buenos, el problema es cómo los prestamos, sin tecnología ni coordinación eficiente.
<b>4</b>	Administrativamente estamos retrasados frente a la competencia. Otras funerarias tienen sistemas integrados donde todo fluye automáticamente, nosotros seguimos con mucho papel y procesos manuales. Esto nos hace más lentos y propensos a errores. Los clientes se dan cuenta de estas deficiencias.

---

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 13***Percepción cambios en los clientes*

---

<b>Colaborador</b>	<b>Pregunta: ¿Ha notado cambios en las expectativas o necesidades de los clientes en los últimos años?</b>
<b>1</b>	Definitivamente los clientes están más exigentes. Antes aceptaban esperar, ahora quieren todo inmediato. Quieren poder hacer seguimiento en tiempo real de dónde está la carroza, quieren respuestas rápidas por WhatsApp o correo. Las familias más jóvenes buscan servicios más personalizados, no solo el servicio tradicional. Nosotros no nos hemos adaptado a esos cambios.
<b>2</b>	Los clientes ahora investigan antes de contratar, comparan precios en internet, leen reseñas. Preguntan por servicios ecológicos, cremaciones con ceremonias personalizadas, transmisiones en vivo de los servicios. Nosotros ofrecemos lo básico mientras la competencia ya está en esas tendencias nuevas. Perdemos ventas por no innovar.
<b>3</b>	La gente ahora es más impaciente, quiere todo para ya. Antes entendían que las cosas tomaban su tiempo, ahora si uno se demora 30 minutos ya están llamando a reclamar. También quieren más opciones, servicios diferentes, no solo lo tradicional. Las familias quieren participar más en personalizar el servicio.
<b>4</b>	He notado que los clientes solicitan más facilidades de pago, quieren poder pagar en línea, usar aplicaciones. También piden mayor transparencia en los precios y servicios incluidos. Muchos se quejan porque nuestros procesos administrativos son lentos y requieren que vengam presencialmente para todo.

---

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 14***Idea de mejora en la empresa*

<b>Colaborador</b>	<b>Pregunta: ¿Qué cree que debería mejorar la empresa para ser más competitiva?</b>
1	Necesitamos urgentemente tecnología para coordinar mejor los servicios. Un sistema donde todos veamos en tiempo real qué está pasando, qué carrozas están disponibles, qué personal está libre. También protocolos claros por escrito para que todos hagamos las cosas de la misma forma. Y definitivamente necesitamos más capacitación del equipo.
2	La empresa debe invertir en herramientas comerciales modernas: un CRM para gestionar clientes, presencia digital fuerte, página web actualizada, redes sociales activas. También necesitamos diversificar servicios, ofrecer cosas diferentes, innovar. Y establecer metas claras para el equipo comercial con incentivos.
3	Deberíamos modernizar las carrozas con GPS, tener mejor comunicación entre todos, usar tecnología. También mejorar las salas de velación porque algunas están viejas. Y capacitarnos más en atención al cliente, porque a veces no sabemos cómo manejar situaciones difíciles con las familias.
4	Necesitamos sistemas integrados donde toda la información fluya automáticamente. Reducir el papel, hacer procesos más ágiles. Establecer procedimientos claros para todo. Y que la gerencia nos comunique hacia dónde vamos, qué queremos lograr, para que todos trabajemos hacia lo mismo. Un plan estratégico que nos guíe.

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 15***Cambios en la empresa*

<b>Colaborador</b>	<b>Pregunta: Si pudiera cambiar una cosa de cómo funciona la empresa actualmente, ¿qué sería?</b>
1	Cambiaría la falta de planificación y organización. Trabajamos muy reactivamente, apagando incendios todo el tiempo. Me gustaría que tuviéramos reuniones periódicas de planeación, que supiéramos con anticipación qué vamos a hacer, que existiera un plan claro y no solo ir resolviendo sobre la marcha. Eso nos daría más tranquilidad y eficiencia.

Colaborador	Pregunta: Si pudiera cambiar una cosa de cómo funciona la empresa actualmente, ¿qué sería?
2	Cambiaría la resistencia al cambio que hay en la empresa. Hay mucho "siempre lo hemos hecho así" y poca apertura a nuevas ideas. Cuando sugiero implementar nuevas herramientas o cambiar procesos, me dicen que así ha funcionado por 32 años. Pero el mercado cambió y nosotros debemos cambiar también o nos vamos a quedar atrás.
3	Me gustaría que hubiera mejor comunicación y organización. Que todos supiéramos claramente qué debemos hacer, cuándo y cómo. Que no todo fuera improvisado. También que nos tomen más en cuenta a los empleados operativos, que escuchen nuestras ideas porque somos los que estamos en contacto directo con los clientes y sabemos qué necesitan.
4	Implementaría un sistema de gestión moderno e integrado que automatice procesos y elimine tanto trabajo manual. Eso nos haría mucho más eficientes y reduciría errores. También establecería reuniones regulares donde se nos comunique qué está pasando en la empresa, cuáles son los planes, y donde podamos dar nuestra opinión. Más comunicación organizacional.

Nota. Elaboración propia.

## 7.2. Análisis de los resultados

### 7.2.1. Análisis entrevista gerencia

El presente análisis se fundamenta en el enfoque de gestión por procesos, según Mallar (2010) explica que las organizaciones deben ser entendidas como un conjunto de procesos interrelacionados que generan valor clasificando los hallazgos en procesos estratégicos direccionamiento y planeación, procesos misionales actividades core del negocio y procesos de apoyo soporte organizacional. Empleando esta metodología para evaluar los resultados de la entrevista se pudo identificar las brechas competitivas y priorizar intervenciones según su impacto en la sostenibilidad empresarial proporcionando

esto la información base para el diagnóstico situacional de la empresa en cuanto al análisis interno.

**Tabla 16**  
*Procesos estratégicos*

<b>Aspecto</b>	<b>Fortalezas Identificadas</b>	<b>Debilidades Críticas</b>	<b>Impacto</b>	<b>Prioridad</b>
Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 años de experiencia consolidada</li> <li>• Posicionamiento de liderazgo histórico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia total de plan estratégico formal</li> <li>• Objetivos no definidos ni formalizados</li> <li>• Gestión reactiva vs. proactiva</li> </ul>	ALTO: Operación sin dirección clara, decisiones improvisadas	Crítica
Direccionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y visión establecidas</li> <li>• Valores corporativos identificados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estrategias para materializar la visión</li> <li>• No hay asignación de recursos estratégicos</li> </ul>	ALTO: Desalineación organizacional	Alta
Inteligencia Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del mercado local</li> <li>• Identificación de competidores principales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subestimación de cambios del mercado</li> <li>• Análisis competitivo superficial</li> <li>• Pérdida de participación de mercado</li> </ul>	CRÍTICO: Rezago competitivo significativo	Crítica
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones históricas (horno crematorio, salas de lujo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio tecnológico</li> <li>• Modelo de gestión obsoleto</li> </ul>	ALTO: Percepción de empresa anticuada	Alta

<b>Aspecto</b>	<b>Fortalezas Identificadas</b>	<b>Debilidades Críticas</b>	<b>Impacto</b>	<b>Prioridad</b>
		• Falta de I+D+i		

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la entrevista.

**Tabla 17**  
*Procesos Misionales*

<b>Aspecto</b>	<b>Fortalezas Identificadas</b>	<b>Debilidades Críticas</b>	<b>Impacto</b>	<b>Prioridad</b>
Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con experiencia</li> <li>• Cobertura 24/7</li> <li>• Múltiples canales de contacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolos no estandarizados</li> <li>• Inconsistencia entre sedes</li> <li>• Satisfacción del cliente en declive</li> </ul>	ALTO: Experiencia de la cliente deteriorada	Alta
Servicios Funerarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portafolio integral completo</li> <li>• 34.000 afiliados activos</li> <li>• Infraestructura sólida (13 sedes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios poco personalizados</li> <li>• Falta de agilidad en respuesta</li> <li>• No cumple expectativas actuales</li> </ul>	ALTO: Ventaja competitiva erosionada	Alta
Coordinación Operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 carrozas especializadas</li> <li>• Cobertura departamental amplia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación solo verbal, ineficiente</li> <li>• Duplicación de esfuerzos</li> <li>• Recursos subutilizados</li> </ul>	MEDIO: Ineficiencias operativas	Media
Relación con Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso formal de evaluación</li> <li>• Alianzas estratégicas (ASOFUNCA, Grupo Remanso)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación básica</li> <li>• Falta de innovación en alianzas</li> </ul>	BAJO: Oportunidades de mejora	Baja

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la entrevista.

**Tabla 18**  
*Procesos de Apoyo*

<b>Aspecto</b>	<b>Fortalezas Identificadas</b>	<b>Debilidades Críticas</b>	<b>Impacto</b>	<b>Prioridad</b>
Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema contable digitalizado</li> <li>• Facturación electrónica implementada</li> <li>• Controles básicos establecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de indicadores insuficiente</li> <li>• Métricas limitadas a operación básica</li> <li>• Falta de análisis financiero estratégico</li> </ul>	MEDIO: Decisiones sin base analítica robusta	Media
Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso formal de selección</li> <li>• Personal especializado</li> <li>• Capacitación inicial estructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación limitada y no continua</li> <li>• Falta de planes de carrera</li> <li>• Gestión empírica del talento</li> </ul>	MEDIO: Limitaciones en desarrollo del capital humano	Media
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software especializado básico</li> <li>• Respaldo digital automático</li> <li>• Facturación electrónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brecha tecnológica significativa</li> <li>• Sin presencia digital robusta</li> <li>• Falta de herramientas modernas (CRM, apps, analytics)</li> </ul>	CRÍTICO: Desventaja competitiva mayor	Crítica
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos basados en experiencia</li> <li>• Encuestas de satisfacción implementadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de medición inconsistente</li> <li>• No hay seguimiento a hallazgos</li> <li>• Falta de mejora continua sistemática</li> </ul>	ALTO: Deterioro gradual de estándares	Alta

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la entrevista.

### **7.2.2. Análisis entrevista colaboradores**

- **Cargo y tiempo en Funerales La Ermita.** De acuerdo con las respuestas de los colaboradores se apreció que la experiencia de estos está entre los 3 y 12 años, lo cual proporciona una perspectiva diversa sobre la evolución organizacional de Funerales La Ermita. Los entrevistados representan diferentes áreas funcionales: coordinación operativa, asesoría comercial, conducción y asistencia administrativa. Esta heterogeneidad en roles y antigüedad permite capturar tanto la memoria institucional del crecimiento empresarial —desde una sede inicial hasta las 13 actuales— como visiones más recientes sobre procesos heredados. El colaborador más antiguo, con 12 años de trayectoria, ofrece testimonio valioso sobre transformaciones históricas, mientras que el personal más reciente aporta miradas críticas sobre métodos operativos tradicionales que requieren modernización.
- **Ambiente laboral y comunicación.** Según lo manifestado por los entrevistados se evidenció que existe una percepción favorable sobre las relaciones interpersonales, descritas como "familiares" y respetuosas, aunque coexisten deficiencias estructurales críticas en los sistemas de comunicación formal. Los colaboradores identificaron que la coordinación entre las 13 sedes opera de manera fragmentada e independiente, generando desconexión informacional sobre actividades en otros municipios. La ausencia de protocolos escritos y la dependencia de comunicación verbal informal fueron señaladas como causantes de confusión operativa, especialmente durante períodos de alta demanda simultánea de servicios. La escasez de reuniones formales de equipo y la inexistencia de procedimientos documentados obligan al personal a recurrir a conocimiento tácito individual.

- **Procesos de capacitación.** Con base en los testimonios recogidos se identificó que la gestión de capacitación en Funerales La Ermita presenta deficiencias sustanciales en desarrollo continuo del talento humano. Los colaboradores reportaron que las capacitaciones se limitan a inducciones iniciales básicas de duración variable (entre 3 días y 1 semana), sin programas estructurados de actualización profesional posterior. El aprendizaje organizacional depende predominantemente de observación empírica y transferencia informal de conocimiento entre pares. Los entrevistados expresaron explícitamente la necesidad de formación actualizada en técnicas comerciales modernas, atención psicológica al duelo, manejo de nuevas tecnologías y servicio al cliente. Esta carencia representa una vulnerabilidad estratégica ante las transformaciones del mercado funerario contemporáneo.
- **Herramientas y tecnologías para el trabajo.** A partir de las declaraciones obtenidas se constató un rezago tecnológico significativo en la infraestructura digital de la empresa. Los colaboradores señalaron que WhatsApp constituye la herramienta principal de coordinación operativa, evidenciando ausencia de sistemas empresariales integrados tipo ERP. El personal reportó utilización compensatoria de Excel para gestionar funciones que requieren soluciones CRM especializadas, demostrando adaptaciones improvisadas ante deficiencias sistémicas. La inexistencia de tecnologías de geolocalización GPS en las 15 carrozas, sistemas de rastreo vehicular en tiempo real y plataformas de actualización automática interdepartamental fueron identificadas como generadoras de ineficiencias operativas, silos informacionales y vulnerabilidad ante errores humanos en la prestación de servicios funerarios.
- **Coordinación y protocolos.** Conforme a lo expresado por los entrevistados se determinó que la gestión operativa se caracteriza por informalidad procedimental

extrema y ausencia de estandarización. Los colaboradores indicaron que la coordinación de servicios funerarios depende exclusivamente de comunicación verbal y telefónica, sin protocolos escritos que guíen la ejecución uniforme de procesos. Esta variabilidad metodológica según el criterio individual de cada coordinador compromete la homogeneidad en calidad del servicio. El personal operativo manifestó que bajo condiciones de múltiples servicios simultáneos el sistema colapsa, generando confusión sobre disponibilidad de recursos, cambios de última hora no comunicados efectivamente y omisión de detalles críticos. La dependencia exclusiva de memoria y experiencia individual impide la documentación sistemática del conocimiento organizacional.

- **Conocimiento sobre los objetivos.** De lo mencionado por los colaboradores se desprende una desconexión estratégica preocupante entre la dirección empresarial y el personal operativo. Los entrevistados manifestaron desconocimiento sobre objetivos organizacionales específicos, metas departamentales cuantificables y visión estratégica de Funerales La Ermita. El personal reportó operar exclusivamente en modo reactivo ("el día a día") sin comprensión del propósito superior que guía las actividades cotidianas. La ausencia de comunicación formal sobre planes de crecimiento, indicadores de desempeño, sistemas de seguimiento a resultados y estructuras de incentivos basadas en logros fue identificada por todos los entrevistados. Esta opacidad estratégica impide que los colaboradores perciban su contribución al valor organizacional y afecta negativamente el engagement laboral.
- **Opinión de servicios de la empresa.** Según lo referido por los participantes se reveló autocrítica fundamentada respecto al posicionamiento competitivo de Funerales La Ermita. Los colaboradores reconocieron ventajas heredadas como experiencia acumulada de 32 años e infraestructura física robusta (15 vehículos,

múltiples sedes), pero identificaron desventajas competitivas en modernización tecnológica y diferenciación de servicios. El personal señaló específicamente que competidores como Funerales Monte Sacro y Los Laureles superan a la empresa en presencia digital (páginas web con cotizadores en línea), personalización de servicios, infraestructura actualizada y sistemas de gestión modernos. Los entrevistados perciben que la propuesta de valor basada en trayectoria resulta insuficiente ante expectativas contemporáneas, especialmente de segmentos generacionales jóvenes que demandan experiencias digitales integradas.

- **Percepción cambios en los clientes.** A tenor de lo compartido por los colaboradores se identificaron transformaciones sustanciales en comportamiento y expectativas de los usuarios de servicios funerarios. Los entrevistados describieron una transición desde consumidores pasivos hacia clientes informados, comparativos y exigentes de respuestas inmediatas. El personal comercial reportó pérdida de ventas atribuible directamente a incapacidad de satisfacer nuevas demandas: trazabilidad de servicios en tiempo real, personalización de ceremonias, opciones ecológicas, transmisiones virtuales de servicios, facilidades de pago digital y transparencia tarifaria completa. Los colaboradores observaron que clientes potenciales investigan previamente en internet, comparan ofertas entre proveedores y leen reseñas antes de contratar. Esta evolución del mercado evidencia brecha creciente entre expectativas y capacidad de respuesta organizacional actual.
- **Idea de mejora en la empresa.** En función de las sugerencias proporcionadas se estableció consenso sobre cuatro ejes prioritarios de mejora organizacional. Los colaboradores propusieron modernización tecnológica mediante implementación de sistemas integrados de gestión, CRM para seguimiento comercial, GPS vehicular y reducción de procesos manuales. Adicionalmente, demandaron

formalización procedimental a través de protocolos escritos y estandarización de operaciones. El desarrollo del talento humano mediante capacitación continua fue señalado como necesidad crítica. Finalmente, sugirieron innovación comercial incluyendo diversificación de servicios, fortalecimiento de presencia digital y estrategias de mercadeo actualizadas. Los entrevistados solicitaron también transparencia en comunicación estratégica y establecimiento de sistemas de incentivos estructurados que reconozcan desempeño individual y colectivo hacia objetivos claramente definidos.

- **Cambios en la empresa.** Sobre la base de las prioridades expresadas se identificaron tensiones culturales fundamentales que requieren intervención. Los colaboradores demandaron transición desde gestión reactiva improvisada hacia planificación estratégica proactiva con horizonte temporal definido. El personal señaló resistencia cultural al cambio como obstáculo principal, manifestada en la frase recurrente "siempre lo hemos hecho así" que frena iniciativas innovadoras. Los entrevistados solicitaron mayor inclusión del personal operativo en procesos decisorios, argumentando que poseen conocimiento valioso del mercado por contacto directo con clientes. Las propuestas específicas incluyeron implementación de reuniones periódicas estructuradas, sistemas de gestión automatizados y canales bidireccionales de comunicación organizacional. Estas aspiraciones configuran agenda de cambio cultural profundo que trasciende ajustes técnicos, requiriendo compromiso gerencial genuino con transformación hacia gestión profesionalizada y participativa.

## **8. Diagnóstico Estratégico**

### **8.1 Contexto organizacional**

#### **8.1.1 Perfil de la empresa**

Funerales La Ermita nació el 1 de marzo de 1993, gracias a la visión empresarial del señor Franklin Anaya Solarte (Q.E.P.D.), quien fundó la compañía con el propósito de brindar un servicio exequial digno, oportuno y cercano a la comunidad caucana. Su primer local se ubicó en el barrio La Esmeralda, en Popayán, un sitio estratégico en aquel entonces, pues allí funcionaba Medicina Legal, algunas iglesias y el único cementerio de la ciudad, el Cementerio Central. En este lugar la empresa operó por más de una década, consolidando sus primeros pasos. Posteriormente, trasladó su sede a la calle 5 con carrera 3, en el barrio Centro, junto a la reconocida Iglesia La Ermita, que se convirtió en su símbolo institucional y en la base de su identidad corporativa. Con el paso de los años, la empresa inició un proceso de expansión hacia otros municipios, inaugurando su primera sede en Santander de Quilichao, seguida por otra en El Bordo – Patía, y progresivamente extendiéndose a once municipios más del Cauca, incluyendo Piendamó, Silvia, Totoró, Rosas, Mercaderes, La Vega, Balboa, Argelia, Bolívar, Tambo y Timbío. De manera simultánea, abrió dos nuevas sedes en Popayán, una en la calle 3 con carrera 7 y otra en los bajos de la Iglesia Perpetuo Socorro, ambas con servicios de salas de velación.

## Figura 5

*Logotipo y slogan Funerales la Ermita*



*Funerales La Ermita*

**Servimos Con Responsabilidad y Sentimiento Humano**

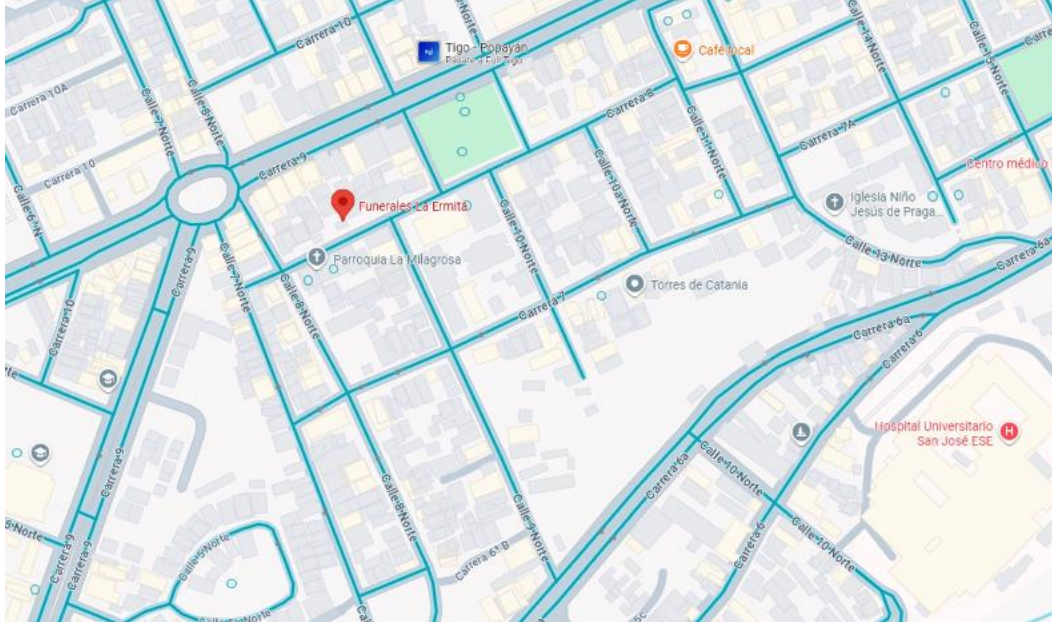
Nota. Recuperado de la página web Funerales La Ermita.

Quince años después de su fundación, la compañía alcanzó un hito trascendental al convertirse en accionista del Parque Cementerio Los Laureles, reforzando su portafolio y generando mayor respaldo para sus usuarios. En 2013, innovó con la compra de un horno crematorio de última tecnología, siendo la segunda empresa en Popayán en ofrecer este servicio, y en 2018 logró inaugurar sus modernas salas de velación de lujo en el barrio Prados del Norte, ofreciendo un espacio caracterizado por la elegancia y la comodidad.

Actualmente, Funerales La Ermita cuenta con 32 años de experiencia, está legalmente inscrita en la Cámara de Comercio del Cauca bajo la matrícula No. 00044916 y N.I.T. 10.527.647-4, con sede principal en Popayán y trece sedes distribuidas en los principales municipios del departamento. Además, está vinculada a importantes asociaciones como ASOFUNCA, el Grupo Remanso y ALPRONEG, lo que le permite tener cobertura regional y nacional. Hoy, la empresa es líder en la venta de planes de previsión exequial, con más de 34.000 afiliados, un parque automotor de 15 carrozas

marca SsangYong y la solidez de ser accionista mayoritario del Parque Cementerio Los Laureles, reafirmando su liderazgo y compromiso con la comunidad caucana.

**Figura 6**  
*Ubicación Funeraria La Ermita*



Nota. Información gráfica recuperada de Google Maps.

Funeriales La Ermita se encuentra ubicado en la Cl. 8 Nte. #8-50 en la Comuna 1, en la ciudad de Popayán, Cauca, la cual facilita el acceso a la comunidad, funcionando las 24 horas para atender necesidades exequiales con oportunidad y respaldo.

### **8.1.2 Portafolio de productos**

**Tabla 19**  
*Portafolio de servicios Funeriales La Ermita*

<b>Categoría de Servicio</b>	<b>Descripción del Servicio</b>	<b>Alcance y Condiciones</b>
Atención y Trámites	Atención inmediata por personal especializado. Trámites civiles y eclesiásticos para la inhumación. Asesoría Jurídica Gratuita.	Cobertura a nivel nacional en las 280 sedes convenidas. Se realiza una vez presentado el certificado de defunción. Disponible para los familiares.

<b>Categoría de Servicio</b>	<b>Descripción del Servicio</b>	<b>Alcance y Condiciones</b>
Logística y Traslados	Traslado inicial del cuerpo.	Desde la residencia o clínica al laboratorio y salas de velación.
	Traslado terrestre.	Hasta 150 Km desde la sede principal en Popayán por carretera transitable.
	Traslado aéreo.	A nivel nacional, aplica solamente para el titular menor de 65 años.
Cuidado del Cuerpo	Preservación del cuerpo.	Hasta por 24 horas, sujeto a que se encuentre en condiciones normales.
	Cofre fúnebre.	Para inhumación: dentro de las referencias del plan. Para cremación: se presta para la velación; las cenizas se entregan en un cofre cenizario.
Velación	Sala de velación.	Por 24 horas (o de acuerdo con el horario establecido en algunas ciudades).
	Velación en casa.	Disponible cuando se elija esta opción.
	Servicios de apoyo en velación.	Incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinta membretada.</li> <li>• Libro de registro de asistencia.</li> <li>• Un (1) arreglo floral.</li> <li>• Servicio de cafetería.</li> <li>• Servicio telefónico local.</li> </ul>
Ceremonia y Apoyo	Honras fúnebres.	Ceremonia religiosa.
	Transporte para acompañantes.	Un bus para 30 personas únicamente en perímetro urbano de ciudades con más de 100,000 habitantes.
	Apoyo emocional.	Psicólogo para atención al duelo.
Destino Final	Servicio de cremación.	Se realiza en la ciudad de Popayán (horno crematorio propio).
	Bóveda o lote temporal.	Uso por cuatro años en el Parque Cementerio Los Laureles de Popayán.

<b>Categoría de Servicio</b>	<b>Descripción del Servicio</b>	<b>Alcance y Condiciones</b>
	Auxilio a nivel nacional.	Hasta por 1 SMMLV para gastos de derecho de cementerio (sepultura o cremación).

Nota. Elaboración propia información tomada de la página web de Funerales La Ermita.

### **8.1.3 Área/dependencia/unidad a intervenir**

El área para intervenir en Funerales La Ermita dentro del marco del plan estratégico corresponde al área comercial, dado que constituye el eje central descrito en el planteamiento del problema, eso para poder garantizar la sostenibilidad y la competitividad de la empresa en el entorno. Aunque la organización posee trayectoria, amplia cobertura geográfica y personal capacitado sus procesos comerciales tienen limitaciones en términos de innovación, adaptación tecnológica y personalización del servicio, factores que hoy determinan la preferencia de los clientes.

## **8.2 Análisis situacional de la organización**

### **8.2.1 Análisis externo**

El análisis externo de Funeraria La Ermita se realizó siguiendo la guía metodológica propuesta por Humberto Serna Gómez en su obra Diagnóstico estratégico (2015) publicada por la Fundación Universitaria María Cano la cual permitió identificar de manera estructurada los factores del entorno general y sectorial que inciden en el desempeño de la empresa, tales como la competencia, la normatividad vigente, las tendencias sociales y culturales relacionadas con los servicios funerarios, así como los cambios tecnológicos y económicos que impactan la demanda. Gracias a este enfoque, fue posible reconocer oportunidades de expansión y los riesgos derivados de la dinámica competitiva y del entorno macroeconómico, con base en ello se empleó la matriz

PESTAL, análisis del sector a través de las cinco fuerzas de Porter, el análisis de oportunidades y amenazas.

### 8.2.1.1. Análisis PESTAL

El primer punto que se elaboró en el análisis externo de Funerales La Ermita fue el análisis PESTAL con ello se identificaron los factores macroambientales externos que pueden afectar a la empresa. Por lo tanto se contemplaron las seis dimensiones Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. Lo cual permitió identificar oportunidades y amenazas en el entorno, proporcionando una base fundamental para una planificación estratégica robusta, facilitando la adaptación proactiva a las dinámicas del mercado y los cambios en el contexto empresarial. A continuación se exponen las variables evaluadas.

**Tabla 20**  
*Análisis PESTAL (Político, Económico y Social)*

<b>Análisis Político</b>	<b>Análisis Económico</b>	<b>Análisis Social</b>
<p><b>Marco regulatorio del sector funerario:</b> La Superintendencia de Industria y Comercio ejerce autoridad sobre los servicios funerarios para proteger los derechos de los consumidores (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.). El sector está regulado principalmente por la Ley 795 de 2003, que establece que los servicios funerarios no constituyen actividad aseguradora y regula el pago mensual de pólizas (Colombia Legal Corporation, 2024).</p>	<p><b>Crecimiento económico nacional:</b> Durante el primer semestre de 2025, el PIB de Colombia presentó un crecimiento del 2.4% respecto al mismo periodo del año anterior (DANE, 2025). La economía colombiana crecerá 2.6% en 2025 según Bancolombia, impulsada por el consumo de hogares que representa cerca del 77% del PIB (Occidente, 2025).</p>	<p><b>Demografía y envejecimiento poblacional:</b> Popayán tendrá 346,403 habitantes en 2025, siendo 52.1% mujeres y 47.9% hombres. Los adultos mayores (60 años o más) representarán el 16.3% de la población total con 56,412 personas (Telencuestas, 2024). El índice demográfico de envejecimiento de Popayán muestra una población madura con 73.3 puntos (DANE, 201).</p>

<b>Análisis Político</b>	<b>Análisis Económico</b>	<b>Análisis Social</b>
<p><b>Reforma pensional 2025:</b> La reforma pensional aprobada mantiene el auxilio funerario en el nuevo sistema que entró en vigor en julio de 2025, equivalente al último salario base de cotización o mesada pensional, entre 5 y 10 salarios mínimos (Infobae, 2025).</p>	<p><b>Inflación y tasas de interés:</b> La inflación se redujo de 9.3% en 2023 a 5.2% en 2024, y se proyecta que continúe descendiendo hacia la meta del 3% en los próximos dos años (Banco de la República, 2025). El Banco de la República mantiene la tasa de interés en 9.25% al 30 de septiembre de 2025 (Bloomberg Línea, 2025).</p>	<p><b>Diversidad étnica y cultural:</b> El Cauca tiene cerca de 1,491,937 habitantes con gran diversidad étnica: 56% población blanca y mestiza, 21% comunidades indígenas y 23% descendientes de africanos (Tángara, 2024). Popayán fue declarada Ciudad UNESCO de la Gastronomía en 2005 por su patrimonio cultural (Wikipedia, 2025).</p>
<p><b>Situación de orden público en el Cauca:</b> La Defensoría del Pueblo emitió la Alerta Temprana 008 de 2025 por el riesgo elevado de violaciones a los derechos humanos en municipios del Cauca por confrontaciones entre grupos armados ilegales (Infobae, 2025c). Entre enero y abril de 2025 se reportaron 26 homicidios en Popayán, incremento del 18.2% frente al mismo periodo de 2024 (Periódico Virtual, 2025).</p>	<p><b>Desempleo e informalidad:</b> El desempleo se mantendrá en 9.2% en 2025 y 9.4% en 2026, con informalidad persistente en niveles del 56%, lo que limita el impacto positivo del empleo sobre el bienestar de los hogares (Occidente, 2025).</p>	<p><b>Seguridad ciudadana en Popayán:</b> Durante el primer cuatrimestre de 2025, los homicidios aumentaron 18.2%, la violencia contra la mujer se incrementó, mientras que hurtos a personas disminuyeron. Las comunas 2 y 7 concentraron la mayoría de los hechos violentos (Periódico Virtual, 2025).</p>
<p><b>Regulaciones distritales:</b> La Alcaldía de Bogotá expidió el Decreto 257 de 2025 estableciendo nuevas disposiciones para el uso,</p>	<p><b>Déficit fiscal:</b> El déficit fiscal llegaría a -7.1% del PIB en 2025 y -6.5% en 2026, elevando la prima de riesgo país y encareciendo</p>	<p><b>Estructura de hogares:</b> En Popayán existe tendencia hacia hogares unipersonales y de menor tamaño,</p>

<b>Análisis Político</b>	<b>Análisis Económico</b>	<b>Análisis Social</b>
prestación y control de servicios funerarios, fortaleciendo estándares de calidad, protección a usuarios y cumplimiento de normas sanitarias y ambientales (UAESP, 2025).	la financiación del Estado y sector privado (Occidente, 2025).	especialmente en el centro del departamento (DANE, 2018).
<b>Regulación de tarifas:</b> La UAESP en Bogotá actualizó las tarifas de servicios funerarios mediante Resolución 450 de 2025, vigentes hasta enero de 2026, considerando inflación y costos operativos (Infobae, 2025b).	<b>Consumo de hogares:</b> El consumo privado se mantiene sólido gracias al flujo de remesas, mejora gradual del mercado laboral y mayor gasto público en programas sociales (Occidente, 2025).	<b>Preferencias culturales:</b> Existe tendencia creciente hacia servicios personalizados donde las familias solicitan velaciones que reflejen las aficiones del difunto, como exhibiciones motociclísticas o ataúdes decorados con escudos de

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 21**  
*Análisis PESTAL (Tecnológico, Ambiental y Legal)*

<b>Análisis Tecnológico</b>	<b>Análisis Ambiental</b>	<b>Análisis Legal</b>
<b>Digitalización del sector:</b> La Revolución Digital en el Sector Funerario permite gestionar toda la operación remotamente mediante aplicaciones en la nube, contribuyendo a mayor eficiencia y transparencia (Gesmemori, 2025). Las ceremonias híbridas combinan eventos presenciales con transmisiones en directo, permitiendo que familiares	<b>Impacto de la cremación:</b> Un cuerpo humano puede emitir hasta 27 kilos de dióxido de carbono cuando se quema en cremación tradicional, generando impacto considerable a la atmósfera (Cambio Colombia, 2024). Los hornos crematorios generan contaminación por emisiones de humo y olores nauseabundos que afectan	<b>Legislación principal del sector:</b> La Ley 795 de 2003 en su artículo 111 regula los servicios funerarios estableciendo que no constituyen actividad aseguradora y que el pago del contrato se realiza de forma mensual (Colombia Legal Corporation, 2025).

Análisis Tecnológico	Análisis Ambiental	Análisis Legal
participen desde cualquier lugar (Teleprensa, 2024).	a comunidades circundantes (Concejo de Bogotá D.C., 2021).	
<p><b>Software especializado:</b> Existen plataformas ERP funerarias que automatizan y optimizan procesos administrativos, gestión de ventas, cartera, inventarios, costos y facturación de servicios funerarios. Los sistemas permiten gestión de documentos, firmas digitales y repositorios sin papel (Capterra Colombia, 2025).</p>	<p><b>Nuevas alternativas ecológicas:</b> La hidrólisis alcalina está en proceso de aprobación en el Senado colombiano como alternativa más sostenible, que no emite gases de efecto invernadero y tiene menor impacto ambiental que la cremación tradicional (Blu Radio, 2025). Un estudio de 2021 determinó que la hidrólisis química es la técnica con menor impacto ambiental en toxicidad acuática, toxicidad del suelo y calentamiento global (Cambio Colombia, 2024).</p>	<p><b>Protección al consumidor:</b> La Superintendencia de Industria y Comercio supervisa el sector funerario para proteger los derechos de los consumidores, especialmente en casos de servicios pre-exequiales prepagados (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.).</p>
<p><b>Memorialización digital:</b> Plataformas online permiten crear tributos virtuales para preservar el recuerdo de seres queridos, compartir homenajes y mantener viva la memoria (Teleprensa, 2024). Las videollamadas permiten que personas en otros países estén presentes en</p>	<p><b>Ataúdes biodegradables:</b> Un ataúd biodegradable puede costar en Colombia entre un millón y 2 millones 500 mil pesos. En lugar de regalar flores, se ofrece bonos para siembra de árboles como alternativa ambiental (RCN Radio, 2019).</p>	<p><b>Normativa sanitaria:</b> El Decreto 257 de 2025 de Bogotá establece disposiciones para uso, prestación y control de servicios funerarios asegurando cumplimiento de normas sanitarias, ambientales y urbanísticas (UAESP, 2025).</p>

Análisis Tecnológico	Análisis Ambiental	Análisis Legal
ceremonias fúnebres mediante discursos y homenajes significativos (RCN Radio, 2019).		
<p><b>Tendencias de innovación:</b> La cremación se consolida como manifestación de nueva conciencia social que minimiza gastos. Empresas ofrecen transformar cenizas en joyas, arrecifes artificiales o diamantes (Bedoya-Oquendo &amp; Muñoz-Muñoz, 2015).</p>	<p><b>Problemática ambiental de inhumación:</b> La descomposición de cadáveres libera contaminantes químicos como amoníaco, cloruro, sulfato, sodio y potasio. Se generan lixiviados que pueden contaminar aguas superficiales y subterráneas (El Colombiano, 2020).</p>	<p><b>Regulación de precios:</b> Las tarifas de servicios funerarios en cementerios distritales son establecidas mediante resoluciones que consideran inflación, costos operativos y sostenibilidad financiera del servicio (Infobae, 2025b).</p>
<p><b>Automatización de procesos:</b> Las funerarias tienen capacidad para recoger el cuerpo, proceder a su cremación y entregar las cenizas a los familiares en un plazo inferior a 48 horas gracias a la digitalización (Gesmemori, 2025).</p>	<p><b>Impactos en cementerios:</b> El Plan Maestro de Cementerios busca articular equipamientos funerarios a procesos de renovación urbana, considerando la sustentabilidad ambiental y la calidad de vida de comunidades circundantes (Duquino, 2018).</p>	<p><b>Auxilio funerario:</b> El artículo 56 de la Ley 2381 de 2024 (Reforma Pensional) establece que el auxilio funerario será equivalente al último salario base de cotización o mesada pensional, sin ser inferior a 5 ni superior a 10 salarios mínimos (El Tiempo, 2025).</p>

Nota. Elaboración propia.

A partir del análisis PESTAL se logró identificar que Funerales La Ermita presenta tanto oportunidades como amenazas, de las cuales se apreciaron en su ambiente externo. En el ámbito Político y Legal, la empresa opera en un marco regulatorio robusto supervisado por la Superintendencia de Industria y Comercio y la Ley 795 de 2003, que, si bien exige estricto cumplimiento, ofrece estabilidad normativa. La Reforma Pensional de

2025, que mantiene el auxilio funerario, representa una oportunidad al garantizar una fuente de pago para los servicios. No obstante, la situación de orden público en el Cauca, con alertas tempranas por confrontaciones armadas, constituye una amenaza significativa para la operación segura y la logística de los servicios en la región, requiriendo planes de contingencia y seguridad adicionales.

En lo Económico y Social, el crecimiento moderado del PIB (2.4%) y el consumo de los hogares, apoyado por remesas, son factores favorables. Sin embargo, el alto desempleo (9.2%) y la persistente informalidad laboral (56%) limitan la capacidad de pago de un segmento importante de la población. Socialmente, el acelerado envejecimiento poblacional en Popayán (16.3% adultos mayores) crea una demanda creciente y estable para el sector. Tecnológica y Ambientalmente, la digitalización del sector con software ERP y ceremonias híbridas es una clara oportunidad para mejorar eficiencia y alcance. Sin embargo, la creciente conciencia ambiental sobre el impacto de la cremación tradicional (27 kg de CO<sub>2</sub> por cuerpo) y la inhumación presiona a la empresa a innovar e invertir en alternativas sostenibles como la hidrólisis alcalina y ataúdes biodegradables para mantener su competitividad y licencia social.

#### **8.2.1.2. Análisis Cinco Fuerzas de Porter**

Para el análisis del sector se empleó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, desarrollado por Michael E. Porter en 1979 lo cual contribuyó al análisis de las cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y el atractivo de un mercado: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. A continuación se expone el análisis de las cinco fuerzas de Porter a Funerales La Ermita.

**Tabla 22***Poder de Negociación de los Proveedores*

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>Concentración de proveedores:</b> Existen múltiples fabricantes de ataúdes y cofres fúnebres en Colombia como Forandes SAS (Cofres Fúnebres y Ataúdes Colombia), Ataúd Colombia y Disfuncol con más de 16 años de experiencia (Cofres Fúnebres y Ataúdes Colombia, 2020), además de proveedores internacionales principalmente de China, lo que genera alta competencia entre ellos.	B	B
<b>Diferenciación de productos:</b> Los ataúdes y productos funerarios tienen bajo nivel de diferenciación al ser productos estandarizados en materiales (madera, MDF, metal) y diseños similares en el mercado. Los proveedores ofrecen productos personalizados según necesidades del cliente (Cofres Fúnebres y Ataúdes Colombia, 2020).	B	M
<b>Costos de cambio de proveedor:</b> Los costos de cambiar de proveedor son bajos debido a la estandarización de productos y la existencia de múltiples opciones en el mercado nacional e internacional.	B	B
<b>Integración hacia adelante de proveedores:</b> Los fabricantes de ataúdes no muestran tendencia significativa a competir directamente en servicios funerarios, manteniéndose en su rol de fabricación y distribución.	B	B
<b>Importancia del volumen para el proveedor:</b> Las funerarias representan clientes importantes para los fabricantes de ataúdes, especialmente aquellas con altos volúmenes de servicios mensuales.	M	M
<b>ATRACTIVIDAD DEL SECTOR SEGÚN PROVEEDORES</b>	<b>ALTA (A)</b>	<b>BAJO (B)</b>

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 23***Poder de Negociación de los Clientes*

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>Concentración de compradores:</b> Los clientes están fragmentados familias individuales en momentos de duelo, sin organización gremial ni poder de negociación colectivo significativo.	B	B
<b>Volumen de compra individual:</b> Cada cliente realiza compras ocasionales y de bajo volumen generalmente un servicio único por fallecimiento, limitando su poder de negociación individual.	B	B
<b>Sensibilidad al precio:</b> Existe sensibilidad al precio debido a que los servicios funerarios representan un gasto inesperado y significativo para las familias. La reforma pensional garantiza auxilio funerario entre 5 y 10 salarios mínimos (Infobae, 2025a), mejorando capacidad de pago.	M	M
<b>Diferenciación del servicio:</b> Los servicios funerarios tienen diferenciación media basada en calidad de instalaciones, atención al cliente, ubicación y servicios complementarios. Las familias valoran servicios personalizados que reflejen la vida del difunto (RCN Radio, 2019).	M	M
<b>Información del comprador:</b> Los clientes tienen acceso limitado a información en momentos de crisis emocional, aunque la Superintendencia de Industria y Comercio promueve transparencia de precios (Superintendencia de Industria y Comercio, 2024).	M	M
<b>Costos de cambio:</b> Durante la prestación del servicio, los costos de cambio son altos por factores emocionales y logísticos. Para servicios prepagados, existen costos de cambio moderados por contratos existentes.	B	M
<b>Amenaza de integración hacia atrás:</b> Los clientes no tienen capacidad ni interés de realizar servicios funerarios por cuenta propia debido a regulaciones sanitarias y barreras emocionales.	B	B

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>IMPACTO</b>
ATRACTIVIDAD DEL SECTOR SEGÚN CLIENTES	ALTA (A)	BAJO (B)

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 24**  
*Amenaza de Nuevos Competidores*

<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>Barreras regulatorias y legales:</b> Se requiere cumplir con múltiples regulaciones: Resolución 1447 de 2009 sobre cementerios, Resolución 5194 de 2010 sobre inhumación, exhumación y cremación, licencias sanitarias, permisos ambientales, y cumplimiento de POT (Ministerio de Salud y Protección Social, 2009, 2010). El Decreto 257 de 2025 en Bogotá refuerza estándares de calidad y control (UAESP, 2025).	A	A
<b>Inversión de capital requerida:</b> Se requiere inversión significativa en infraestructura: salas de velación, vehículos especializados (carrozas fúnebres), equipos de refrigeración, sistemas de información, personal capacitado, y eventualmente hornos crematorios con altos costos ambientales y operativos.	A	A
<b>Economías de escala:</b> Las empresas establecidas como Capillas de la Fe, Grupo Recordar y Los Olivos tienen ventajas significativas por economías de escala en adquisición de insumos, distribución de costos fijos y poder de negociación (La Nota, 2024).	M	M
<b>Diferenciación y lealtad de marca:</b> Funerales La Ermita cuenta con más de 30 años de experiencia en Popayán (Funerales La Ermita, s.f.), generando reconocimiento de marca y confianza en la comunidad. Los servicios funerarios generan lealtad por tradición familia	M	M
<b>Acceso a canales de distribución:</b> Los nuevos entrantes deben establecer redes de contacto con hospitales, instituciones de salud, seguros, empresas y	M	M

<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>IMPACTO</b>
autoridades locales, lo cual requiere tiempo y esfuerzo significativo.		
<b>Reacción esperada de competidores:</b> Competidores establecidos como Jardines de Paz Popayán, Los Laureles y San Bernabé pueden reaccionar con guerra de precios, mejora de servicios o alianzas estratégicas ante nuevos entrantes.	M	M
<b>ATRACTIVIDAD DEL SECTOR SEGÚN NUEVOS COMPETIDORES</b>	MEDIA (M)	MEDIO (M)
Nota. Elaboración propia.		

**Tabla 25**

*Amenaza de Productos/Servicios Sustitutos*

<b>AMENAZA DE PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS</b>	<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>Cremación como sustituto de inhumación tradicional:</b> La cremación se consolida como manifestación de nueva conciencia social que minimiza gastos (Bedoya & Muñoz, 2015). Sin embargo, complementa más que sustituye servicios funerarios completos velación, ceremonias, acompañamiento.	M	M
<b>Hidrólisis alcalina (cremación química):</b> Se encuentra en debate en el Senado colombiano como alternativa ecológica que no emite gases de efecto invernadero (Blu Radio, 2025). De aprobarse, sería tercera opción de destino final junto a inhumación y cremación, con menor impacto ambiental según estudios (Cambio Colombia, 2024).	M	A
<b>Relación precio-desempeño de sustitutos:</b> Las alternativas ecológicas como ataúdes biodegradables (entre \$1-2.5 millones de pesos) y cremación pueden representar menor costo que inhumación tradicional con servicios completos (RCN Radio, 2019).	M	M
<b>Tendencia hacia servicios simplificados:</b> Existe tendencia hacia ceremonias menos ostentosas y más	B	M

<b>AMENAZA DE PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS</b>	<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>IMPACTO</b>
íntimas, aunque se mantiene valoración de servicios de acompañamiento profesional y espacios dignos.		
<b>Donación de cuerpos para ciencia:</b> Representa sustituto marginal con impacto limitado en el mercado general de servicios funerarios.	B	B
<b>ATRACTIVIDAD DEL SECTOR SEGÚN SUSTITUTOS</b>	MEDIA (M)	MEDIO (M)
Nota. Elaboración propia.		

**Tabla 26**  
*Rivalidad entre Competidores Existentes*

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>	<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>Número y equilibrio de competidores:</b> En Popayán operan múltiples funerarias: La Ermita, Los Laureles, San José, Remansos de Paz, San Bernabé, La Basílica, Jardines de Paz Popayán, entre otras (El Directorio, 2025). A nivel nacional, el sector muestra alta concentración con grandes grupos: Capillas de la Fe/Consortio Exequial lideran, seguidos por Grupo Recordar, Los Olivos Bogotá y Organización Prever (La Nota, 2024).	A	A
<b>Crecimiento del sector:</b> El sector presenta crecimiento estable vinculado al crecimiento demográfico y envejecimiento poblacional. Popayán tendrá 56,412 adultos mayores en 2025 (16.3% de población) (Telencuestas, 2024), representando demanda estructural creciente.	M	B
<b>Costos fijos y estructura de costos:</b> El sector tiene costos fijos altos por infraestructura (salas de velación, vehículos especializados, personal permanente), generando presión para mantener utilización de capacidad instalada.	A	A
<b>Diferenciación de servicios:</b> Existe diferenciación media-baja entre competidores locales. La diferenciación	M	M

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>	<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>IMPACTO</b>
se basa en ubicación, calidad de instalaciones, atención personalizada, servicios complementarios y trayectoria. Funerales La Ermita se diferencia por 30+ años de experiencia (Funerales La Ermita, 2025).		
<b>Incrementos de capacidad:</b> La expansión requiere inversiones significativas en nueva infraestructura, lo que limita incrementos súbitos de capacidad.	M	M
<b>Barreras de salida:</b> Existen barreras de salida elevadas por activos especializados (salas de velación, carrozas), regulaciones sanitarias, compromisos con clientes de planes prepagados y relaciones con comunidad.	A	A
<b>Diversidad de competidores:</b> Coexisten competidores locales independientes con presencia de grandes grupos nacionales que operan con economías de escala y mayor poder financiero.	A	M
<b>ATRACTIVIDAD DEL SECTOR SEGÚN RIVALIDAD</b>	<b>MEDIA (M)</b>	<b>ALTO (A)</b>
Nota. Elaboración propia.		

**Tabla 27**  
*Resumen de Atractividad del Sector*

<b>FUERZA COMPETITIVA</b>	<b>ATRACTIVIDAD</b>	<b>IMPACTO EN RENTABILIDAD</b>
Poder de Negociación de Proveedores	ALTA	BAJO
Poder de Negociación de Clientes	ALTA	BAJO
Amenaza de Nuevos Competidores	MEDIA	MEDIO
Amenaza de Productos/Servicios Sustitutos	MEDIA	MEDIO
Rivalidad entre Competidores Existentes	MEDIA	ALTO
<b>ATRACTIVIDAD GLOBAL DEL SECTOR</b>	<b>MEDIA</b>	<b>MEDIO</b>

Nota. Elaboración propia.

A partir del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se concluye que el sector funerario en Popayán, donde opera Funerales La Ermita, presenta una atractividad global media-alta. La valoración del entorno expone fuerzas favorables el bajo poder de negociación tanto de proveedores como de clientes crean una base para mantener la rentabilidad. Los proveedores están fragmentados y ofrecen productos poco diferenciados, mientras que los clientes, enfrentados a una decisión emocional y urgente, carecen de poder de negociación colectivo. Además, las barreras como las exigentes regulaciones sanitarias y las altas inversiones de capital, actúan como protector contra la entrada de nuevos competidores, salvaguardando la posición de los actores establecidos.

No obstante, este panorama favorable se ve moderado por dos fuerzas clave: una rivalidad entre competidores existentes de media a alta y la amenaza emergente de sustitutos. La presencia de varias funerarias locales y la posible expansión de grandes grupos nacionales intensifican la competencia por participación de mercado. Simultáneamente, la creciente preferencia por la cremación y la posible aprobación de alternativas ecológicas, la hidrólisis alcalina son cambios en las preferencias de los consumidores que podrían reconfigurar la demanda de servicios tradicionales. Por lo tanto, la estrategia para Funerales La Ermita debe centrarse en aprovechar su trayectoria y lealtad de marca para diferenciarse en un mercado competitivo, al tiempo que integra innovaciones sostenibles para contrarrestar la amenaza de los sustitutos y consolidar su ventaja competitiva a largo plazo.

### **8.2.1.3. Análisis de Oportunidades y Amenazas**

El POAM Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio se construyó a partir de los insumos obtenidos en el análisis PESTAL y en el examen de las Cinco Fuerzas de Porter, herramientas que permitieron identificar de manera integral las condiciones del entorno que influyen en el desempeño de Funeraria La Ermita. El análisis PESTAL facilitó la comprensión de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y

legales, mientras que el modelo de Porter permitió evaluar la intensidad de la competencia, la amenaza de nuevos entrantes, los productos sustitutos, el poder de negociación de proveedores y clientes. Con base en esta integración metodológica, se organizaron las principales oportunidades y amenazas del entorno, así como su nivel de impacto sobre la organización, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 28**  
*POAM (Factores Sociales)*

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Marco regulatorio establecido (Ley 795 de 2003, Resoluciones 1447/2009 y 5194/2010) crea barreras de entrada que protegen a empresas establecidas		X						X	
Regulación sanitaria estricta y requisitos de licencias limitan entrada de nuevos competidores no calificados		X						X	
Escalada de violencia en el Cauca con Alerta Temprana 008/2025 de Defensoría por conflicto armado genera inestabilidad regional				X			X		
Incremento del 18.2% en homicidios en Popayán durante 2025 afecta percepción de seguridad y				X			X		

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
movilidad ciudadana									
Posible aprobación de hidrólisis alcalina en Senado como tercera opción de destino final puede cambiar preferencias del mercado					X			X	

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 29**  
*POAM (Factores Económicos)*

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Reforma pensional 2025 con auxilio funerario fortalecido (5-10 salarios mínimos) facilita acceso de familias a servicios de calidad	X						X		
Recuperación económica con crecimiento del PIB del 2.6% en 2025 y reducción de inflación hacia 3% mejora poder adquisitivo de hogares		X						X	
Bajo poder de negociación de proveedores por existencia de múltiples fabricantes de productos funerarios permite mejores condiciones						X			X

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Alta informalidad laboral (56%) limita acceso a auxilio funerario y servicios prepagados, reduciendo mercado potencial				X			X		
Alta rivalidad competitiva con presencia de grandes grupos nacionales (Capillas de la Fe, Grupo Recordar, Los Olivos) con economías de escala				X			X		
Altas tasas de interés (9.25%) encarecen el crédito y limitan inversiones en expansión o modernización del negocio					X			X	
Déficit fiscal del 7.1% del PIB genera volatilidad económica y presión sobre ingresos disponibles de familias					X			X	
Costos fijos elevados (infraestructura, vehículos, personal) generan presión para mantener utilización de capacidad instalada				X			X		

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 30**  
*POAM (Factores Sociales)*

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Envejecimiento poblacional: 16.3% de población de Popayán serán adultos mayores (56,412 personas) en 2025, demanda estructural creciente	X						X		
Crecimiento demográfico de Popayán a 346,403 habitantes en 2025 amplía mercado potencial de servicios funerarios		X						X	
Tendencia cultural hacia servicios personalizados que reflejen la vida del difunto permite diferenciación y valor agregado		X						X	
Diversidad étnica del Cauca (21% indígenas, 23% afrodescendientes) requiere servicios culturalmente sensibles y adaptados		X							X
Clientes fragmentados sin organización colectiva mantiene poder de negociación bajo favoreciendo a prestadores de servicios			X					X	
Alta tasa de desempleo (9.2%) y 56% de informalidad limitan capacidad de pago y acceso a planes prepagados				X			X		

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Aumento de violencia contra la mujer y criminalidad en comunas 2 y 7 de Popayán afecta operación en zonas específicas					X			X	

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 31**  
*POAM (Factores Tecnológicos)*

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Digitalización del sector permite ceremonias híbridas, transmisiones en vivo y memorialización online mejorando experiencia del cliente		X						X	
Software ERP funerario disponible para automatizar gestión operativa, administrativa y comercial reduciendo errores y mejorando eficiencia		X						X	
Plataformas digitales para gestión remota permiten reducir tiempos de respuesta (< 48 horas) y mejorar coordinación			X						X
Tendencia hacia transparencia de precios online por presión de consumidores informados (83% no contrata sin precios publicados)		X						X	

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Aparición de hidrólisis alcalina como tecnología sustituta más ecológica puede requerir inversión en nueva infraestructura					X			X	
Consolidación de cremación como alternativa a inhumación tradicional cambia estructura de ingresos y requiere adaptación					X			X	
Grandes competidores nacionales adoptan tecnología más rápido por mayor capacidad de inversión generando brecha competitiva					X			X	

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 32**  
*POAM (Factores Ambientales)*

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Demanda creciente de servicios ecológicos (ataúdes biodegradables, bonos de siembra de árboles) permite diferenciación por sostenibilidad		X						X	
Conciencia ambiental creciente favorece alternativas de bajo impacto ambiental como memorialización digital y ceremonias simplificadas						X			X

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Presión ambiental sobre cremación tradicional (27 kg CO2 por cuerpo) y emisiones de hornos crematorios requiere inversión en tecnología limpia					X			X	
Regulaciones ambientales más estrictas sobre emisiones atmosféricas y disposición de lixiviados incrementan costos operativos					X			X	
Cuestionamientos sobre contaminación de acuíferos por inhumación tradicional puede generar restricciones regulatorias futuras					X				X

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 33**  
*POAM (Factores Geográficos)*

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Popayán como capital del Cauca y centro administrativo concentran población y demanda de servicios funerarios de calidad		X						X	
Ubicación estratégica de Popayán entre Cali y Pasto permite atención a mercados			X						X

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
regionales circundantes									
Reconocimiento de Popayán como Ciudad UNESCO de Gastronomía y patrimonio cultural atrae turismo y población flotante			X						X
Concentración de adultos mayores en comunas 3, 5, 6 y 7 permite focalizar servicios y estrategias de marketing territorial			X						X
Zona de conflicto armado en norte del Cauca y corredores hacia Pacífico dificulta movilidad y traslados intermunicipales					X			X	
Bloqueos viales frecuentes en vía Popayán-Cali por protestas indígenas afecta logística y suministro de insumos					X			X	

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 34**  
*POAM (Factores legales)*

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Protección al consumidor por Superintendencia de Industria y Comercio obliga a transparencia y calidad beneficiando empresas formales			X						X

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ley 795 de 2003 establece claridad jurídica sobre servicios funerarios y pólizas prepagadas generando seguridad jurídica			X						X
Decreto 257 de 2025 en Bogotá puede replicarse en otras ciudades incrementando estándares de calidad y barreras de entrada		X							X
Cambios regulatorios frecuentes en normativa sanitaria y ambiental generan incertidumbre y costos de adaptación					X			X	
Posible regulación de hidrólisis alcalina requeriría nuevas licencias, permisos ambientales y adaptación normativa					X			X	

Nota. Elaboración propia.

Una vez clasificados cada uno de los factores en la matriz POAM, se empleó la calificación a partir de la escala de valoración de 0 a 5, donde 0 representa la ausencia del factor o un impacto nulo, y 5 un nivel crítico o de máxima relevancia. El proceso se realizó en dos etapas. Primero, se identificó la naturaleza de cada factor externo, clasificándolo como oportunidad aspecto positivo que la empresa puede aprovechar amenaza aquel aspecto negativo del entorno que puede afectar la operación.

En ese sentido, se evaluó su calificación en una escala de intensidad, Alto (A), Medio (M) o Bajo (B). Posteriormente, se determinó el Impacto de cada factor, también en una escala de Alto, Medio o Bajo, el cual mide la fuerza o consecuencia potencial que dicho factor ya sea oportunidad o amenaza tendría sobre la organización. A continuación, se expone la calificación total de la matriz del perfil de oportunidades y amenazas.

**Tabla 35**  
*Calificación POAM*

CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	Alto	Medio	Bajo
Factores Económicos	1	1	1	3	2	0	5	3	0
Factores Políticos	0	2	0	2	1	0	2	3	0
Factores Sociales	1	3	1	1	1	0	2	4	1
Factores Tecnológicos	0	3	1	0	3	0	0	7	0
Factores Ambientales	0	1	1	0	3	1	0	4	1
Factores Geográficos	0	1	3	0	2	0	0	3	3
Factores Legales	0	1	2	0	2	0	0	2	3
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>26</b>	<b>8</b>

Nota. Elaboración propia.

A partir del análisis POAM se pudieron organizar los factores externos según su naturaleza de oportunidad y amenaza, al igual que el impacto que estas puedan tener sobre Funeraria La Ermita. Los hallazgos muestran un predominio de factores de impacto medio (26), lo que indica la necesidad de un monitoreo constante para prevenir afectaciones en el mediano plazo. Las oportunidades se concentran principalmente en niveles medio (12) y bajo (9), lo que refleja un entorno con posibilidades incrementales más que disruptivas, aunque con dos oportunidades de alto impacto que resultan estratégicas: el envejecimiento poblacional y la reforma pensional con auxilio funerario fortalecido. Por el lado de las amenazas, estas se distribuyen entre impacto alto (6) y medio (14), siendo los factores económicos y políticos los de mayor criticidad para la

sostenibilidad del negocio, donde se destacan la rivalidad competitiva, la informalidad laboral, los costos fijos elevados y la entrada de grandes grupos empresariales.

En cuanto a las prioridades estratégicas, las oportunidades de mayor impacto requieren atención inmediata, priorizando el envejecimiento poblacional (16,3 % de adultos mayores) y la reforma pensional, que podría fortalecer los auxilios funerarios. En el frente de las amenazas, los riesgos de alto impacto que demandan una respuesta urgente incluyen la fuerte rivalidad competitiva de grupos nacionales, la creciente informalidad laboral que limita la expansión del mercado prepagado, la violencia y el deterioro del orden público en el Cauca, el incremento de homicidios en Popayán, los costos fijos que presionan la operación y la entrada de competidores con economías de escala.

A nivel de desarrollo sostenido, se reconocen oportunidades de impacto medio vinculadas a la digitalización del sector, la demanda de servicios personalizados, la recuperación económica y la sostenibilidad ambiental; mientras que, en términos de vigilancia estratégica, deben considerarse amenazas como la aparición de tecnologías sustitutas, las presiones ambientales sobre la cremación tradicional, las altas tasas de interés, los cambios regulatorios y las dificultades logísticas derivadas de bloqueos viales.

### **8.2.2 Análisis interno**

Con base en la información recopilada a través de las entrevistas realizadas a la gerencia y colaboradores de Funeraria La Ermita se pudo evaluar la capacidad interna de la organización mediante el análisis de cinco dimensiones estratégicas la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano, lo anterior permite identificar las fortalezas y debilidades de Funeraria La Ermita los cuales determinan la posición competitiva de la empresa y orientan las decisiones estratégicas futuras.

**Tabla 36***Evaluación PCI - Capacidad Directiva*

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Imagen corporativa. Responsabilidad social	X						X		
2	Uso de planes estratégicos. Análisis Estratégico				X			X		
3	Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
4	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
5	Flexibilidad de la estructura organizacional					X			X	
6	Comunicación y control gerencial					X		X		
7	Orientación empresarial		X						X	
8	Habilidad para atraer y retener gerentes altamente creativos		X							X
9	Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X			X		
10	Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
11	Sistemas de control		X						X	
12	Sistemas de toma de decisiones				X			X		
13	Sistema de coordinación				X			X		
14	Evaluación de la gestión					X			X	

Nota. Elaboración propia.

Funeraria La Ermita consolidó durante 32 años imagen corporativa sólida en el mercado caucano, construyendo reputación basada en confianza, servicio digno y responsabilidad social. Fortaleza reforzada por vinculación con Iglesia La Ermita, símbolo de tradición y respeto en Popayán, activo de alto impacto para la organización. Además, empresa mantiene orientación empresarial dirigida a brindar servicios exequiales dignos y cercanos a la comunidad, aunque sin formalización estratégica guiando sistemáticamente decisiones operativas cotidianas. Sin embargo, capacidad directiva presenta vulnerabilidades estructurales críticas comprometiendo sostenibilidad competitiva de la organización.

En primer lugar, reconoció explícitamente gerencia, existe ausencia total de planificación estratégica formal, es decir, empresa carece de plan estructurado definiendo objetivos de largo plazo, estrategias de crecimiento y asignación de recursos. Deficiencia genera gestión reactiva en lugar de proactiva, impidiendo así anticipación a cambios del mercado y limitando capacidad de respuesta organizacional. Por otra parte, la velocidad de respuesta ante condiciones cambiantes resulta limitada, dado que organización operó con inercia basada en procesos establecidos hace décadas. Consecuencia de ello, resistencia al cambio y lentitud para adaptarse a nuevas expectativas del mercado, la digitalización, personalización de servicios e innovaciones sectoriales.

Además, sistemas de toma de decisiones y coordinación resultan deficientes, pues decisiones tomadas de manera fragmentada, improvisada y reactiva, sin metodologías estructuradas ni participación sistematizada del equipo directivo. Cabe destacar que coordinación entre las 13 sedes es precaria, generando silos operacionales afectando eficiencia organizacional y finalmente, comunicación y control gerencial caracterizan por informalidad, ya que predomina comunicación verbal sobre sistemas formales de reporte y seguimiento. En otras palabras, no existen canales estructurados de comunicación bidireccional ni tableros de control permitiendo monitorear desempeño organizacional en tiempo real. En verdad, aunque empresa posee legitimidad histórica, modelo de gestión empírico resulta insuficiente ante competidores implementando administración profesionalizada.

**Tabla 37**  
*Análisis PCI - Capacidad financiera*

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Fuerza del producto, calidad, exclusividad	X						X		
2	Lealtad y satisfacción del cliente		X						X	
3	Participación del mercado	X						X		

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
4	Bajos costos de distribución y ventas					X				X
5	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos				X			X		
6	Ventaja del potencial de crecimiento del mercado		X							X
7	Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	X								X
8	Administración de clientes					X		X		
9	Acceso a organismos privados y públicos	X								X
10	Portafolio de productos	X						X		
11	Programas de posventa					X				X
12	Adaptación a nuevas expectativas del cliente				X			X		
13	Personalización de servicios				X			X		
14	Presencia digital y canales online				X			X		

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a capacidad competitiva, Funeraria La Ermita mantiene posición dominante en departamento del Cauca con más de 34,000 afiliados activos y presencia en 13 municipios, superando a competidores Funerales Los Laureles, Monte Sacro y Serviexequiales en cobertura territorial. Además, empresa ofrece portafolio integral de servicios abarcando ciclo completo de servicios funerarios, incluyendo planes de previsión, atención inmediata, traslados nacionales, salas de velación, cremación con horno propio, así facilidades de inhumación temporal accionista mayoritario del Parque Cementerio Los Laureles.

Es importante mencionar que calidad y exclusividad del producto fortaleza, pues inversión en infraestructura diferenciada, salas de lujo en Prados del Norte, horno crematorio de última tecnología y parque automotor de 15 carrozas SsangYong, posiciona a empresa con activos físicos superiores. Por otra parte, vinculación a ASOFUNCA, Grupo Remanso y ALPRONEG proporciona cobertura nacional en 280 sedes convenidas,

intercambio de mejores prácticas y poder de negociación con proveedores, fortaleciendo así posicionamiento estratégico.

No obstante, capacidad competitiva paradoja crítica, ya que fortaleza en activos tangibles coexiste con debilidades en activos intangibles estratégicos. Claro ejemplo inexistencia de inversión en investigación y desarrollo, pues empresa no destina recursos a innovación de nuevos servicios. Mientras competidores incorporan opciones ecológicas, ceremonias personalizadas, transmisiones virtuales y experiencias digitales, Funeraria La Ermita mantiene oferta tradicional sin diferenciación innovadora, vulnerabilidad de alto impacto.

Además, señalaron colaboradores, existe ausencia de presencia digital robusta, dado que competidores superan a empresa en herramientas web tales cotizadores online, información transparente de precios, aplicaciones móviles, redes sociales activas y marketing digital. Página web actual resulta insuficiente ante expectativas contemporáneas, así pierde competitividad en entorno digital. Por otra parte, deficiencias en personalización y adaptación a nuevas expectativas, pues clientes, especialmente segmentos generacionales jóvenes, demandan servicios personalizados, trazabilidad en tiempo real, facilidades de pago digital y experiencias no tradicionales. Rigidez en oferta genera pérdida de ventas documentada por equipo comercial, de ahí radica necesidad urgente de transformación.

También hay que recordar que sistema de administración de clientes resulta precario, ya que no existe CRM estructurado para gestión de leads, seguimiento de prospectos, análisis de comportamiento de compra ni programas de fidelización sistematizados. Asesoría comercial compensa carencias utilizando Excel de manera individual, limitando eficiencia y escalabilidad del proceso comercial. En verdad, aunque realizan encuestas de satisfacción, programas de posventa son limitados, pues no hay estrategias formales de acompañamiento posterior al servicio, programas de referidos

estructurados ni aprovechamiento estratégico del feedback recibido con fin de implementar mejora continua.

**Tabla 38**  
*Análisis PCI - Capacidad Tecnológica*

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Capacidad de innovación				X			X		
2	Nivel de tecnología utilizada en los productos					X		X		
3	Efectividad de la producción y programas de entrega		X							X
4	Valor agregado al servicio		X							X
5	Nivel tecnológico general				X			X		
6	Aplicación de tecnología en sistemas informáticos				X			X		
7	Nivel de coordinación e integración con otras áreas				X			X		
8	Sistemas de geolocalización y rastreo				X			X		
9	Plataformas digitales de atención al cliente				X			X		
10	Infraestructura física (horno crematorio, salas)	X						X		
11	Herramientas de comunicación empresarial				X					X

Nota. Elaboración propia.

Capacidad financiera de Funeraria La Ermita caracteriza por liquidez y disponibilidad de fondos internos, ya que naturaleza del negocio, con ingresos recurrentes por planes de previsión exequial de más de 34,000 afiliados, garantiza flujo de caja predecible sosteniendo operaciones y permite respuesta inmediata ante eventualidades. Además, infraestructura de capital instalada fortaleza importante, pues inversiones históricas en activos productivos el horno crematorio, salas de velación premium, parque automotor y participación accionaria en cementerio barreras de entrada y generan ventajas de costo a largo plazo.

Por otra parte, implementación de sistema contable digitalizado y facturación electrónica modernización en procesos financieros básicos, aunque no traduciéndose en

análisis estratégico robusto. Es importante mencionar que cumplimiento normativo DIAN en facturación electrónica posiciona a empresa en conformidad regulatoria, sin embargo, habilidad para competir con precios resulta limitada, dado que estructura de costos y falta de optimización operativa restringen flexibilidad tarifaria frente a competidores con modelos más eficientes.

Cabe destacar que, aunque existe control contable, seguimiento concentra en indicadores operativos básicos sin análisis de rentabilidad por línea de servicio, valor de vida del cliente, costo de adquisición o proyecciones financieras de largo plazo y consecuencia de ello, capacidad financiera fortaleza relativa sosteniendo operaciones presentes pero no optimizada para financiar transformación estratégica futura.

**Tabla 39**  
*Análisis PCI – Capacidad del Talento Humano*

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel académico del talento		X							X
2	Experiencia técnica	X						X		
3	Estabilidad	X							X	
4	Rotación		X							X
5	Pertenencia	X							X	
6	Motivación		X						X	
7	Nivel de remuneración			X						X
8	Índices de desempeño					X			X	
9	Capacitación continua				X			X		
10	Plan de carrera y desarrollo				X				X	
11	Competencias en atención humanizada		X					X		
12	Resistencia al cambio				X			X		

Nota. Elaboración propia.

En mundo cada vez más digitalizado, capacidad tecnológica de Funeraria La Ermita presenta contrastes. Por lado, infraestructura física especializada fortaleza, pues horno crematorio de última tecnología y salas de velación modernas en Prados del Norte inversiones tecnológicas tangibles diferenciando oferta y generando eficiencias operativas

en servicios core. Sin embargo, fortaleza en tecnología física contrasta radicalmente con rezago tecnológico en sistemas de gestión, debilidad más crítica de organización.

Evidenciaron todos colaboradores entrevistados, empresa carece de sistemas empresariales integrados tipo ERP, dado que software actual es descrito básico y limitado, sin integración entre módulos ni actualización automática entre áreas. Fragmentación genera silos informacionales y vulnerabilidad ante errores, afectando así eficiencia operativa y toma de decisiones. Además, existe ausencia de herramientas de coordinación operativa, pues WhatsApp principal herramienta de comunicación organizacional, informalidad extrema comprometiendo trazabilidad y control de procesos.

Hay que recordar que no existen sistemas de geolocalización GPS en las 15 carrozas, plataformas de gestión de rutas, seguimiento en tiempo real de servicios ni tableros de control operativo, limitando capacidad de monitoreo y respuesta ante eventualidades. Por otra parte, inexistencia de plataformas digitales de atención al cliente brecha competitiva, ya que no hay aplicaciones móviles para afiliados, portales de autogestión, chatbots de atención, sistemas de rastreabilidad de servicios ni canales de pago online. Elementos estándares mínimos en industrias de servicios contemporáneas, de tal modo que ausencia compromete experiencia del cliente y competitividad organizacional.

Es importante mencionar que capacidad de innovación es nula, pues no existe cultura ni procesos de investigación, desarrollo e innovación. Resistencia al cambio documentada, expresada en frases "siempre hemos hecho así", inhibe experimentación con nuevas tecnologías emergentes en sector funerario, tal realidad virtual para ceremonias remotas, blockchain para registro de servicios o inteligencia artificial para personalización. Señaló asistente administrativa, cuando área comercial genera contrato nuevo, área administrativa entera días después mediante documento físico, ejemplificando deficiente integración tecnológica entre áreas. Desconexión sistémica

compromete agilidad operativa y genera inconsistencias informacionales afectando calidad del servicio.

Por lo tanto la capacidad tecnológica debilidad más crítica de Funeraria La Ermita y brecha competitiva más urgente de cerrar. Mientras infraestructura física resulta competitiva, infraestructura digital acusa obsolescencia comprometiendo eficiencia operativa, experiencia del cliente y capacidad de respuesta organizacional.

### 8.3 Formulación estratégica

#### 8.3.1. Análisis DOFA

**Tabla 40**  
*Matriz DOFA*

<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<b>O1.</b> Envejecimiento poblacional acelerado (16.3% en Popayán). Demanda estructural creciente.	<b>A1.</b> Alta rivalidad competitiva con grandes grupos nacionales (Capillas de la Fe, Grupo Recordar).
<b>O2.</b> Reforma pensional 2025 con auxilio funerario fortalecido (5-10 salarios mínimos).	<b>A2.</b> Alta informalidad laboral (56%) limita acceso a auxilio funerario y planes prepagados.
<b>O3.</b> Digitalización del sector (ceremonias híbridas, transmisiones en vivo).	<b>A3.</b> Escalada de violencia en el Cauca. Incremento del 18.2% en homicidios en Popayán.
<b>O4.</b> Tendencia cultural hacia servicios personalizados.	<b>A4.</b> Posible aprobación de hidrólisis alcalina como tecnología sustituta más ecológica.
<b>O5.</b> Demanda creciente de servicios ecológicos (biodegradables, sostenibles).	<b>A5.</b> Costos fijos elevados presionan la utilización de capacidad instalada.
<b>O6.</b> Barreras regulatorias elevadas limitan la entrada de nuevos competidores.	<b>A6.</b> Presión ambiental sobre cremación tradicional (27 kg CO <sub>2</sub> ) y regulaciones más estrictas.
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>F1.</b> Imagen corporativa sólida con 32 años de trayectoria y vinculación con la Iglesia.	<b>D1.</b> Ausencia total de planificación estratégica formal.
<b>F2.</b> Liderazgo en participación de mercado:	<b>D2.</b> Rezago tecnológico severo: sin ERP,

+34,000 afiliados y presencia en 13 municipios.	sin CRM, sin GPS.
<b>F3.</b> Portafolio integral de servicios (previsión, cremación, salas premium, traslados).	<b>D3.</b> Deficiente presencia digital: web básica, sin e-commerce, sin app, marketing digital limitado.
<b>F4.</b> Infraestructura física diferenciada (horno propio, 15 carrozas, salas de lujo).	<b>D4.</b> Falta de inversión en I+D: sin innovación en servicios (virtuales, ecológicos).
<b>F5.</b> Fortaleza financiera: liquidez y flujo de caja predecible por ingresos recurrentes.	<b>D5.</b> Deficiente coordinación operativa entre 13 sedes (uso de WhatsApp como principal herramienta).
<b>F6.</b> Acceso a red nacional ASOFUNCA con 280 sedes convenidas.	<b>D6.</b> Velocidad de respuesta lenta y resistencia al cambio organizacional.

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 41**  
*Estrategias DOFA*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>
FO1. Penetración de Mercado	Usar la marca posicionada en el mercado y la base de clientes actuales para capturar más mercado del adulto mayor, promocionando los planes con el nuevo auxilio funerario.
FO2. Desarrollo de Producto	Crear servicios nuevos y premium que combinen la infraestructura actual con tendencias: ceremonias virtuales, opciones ecológicas y personalización.
FO3. Clúster Sectorial	Fortalecer la red con ASOFUNCA para crear una alianza regional, compartir mejores prácticas y negociar en bloque, aprovechando las barreras de entrada.
FA1. Benchmarking Competitivo	Analizar y copiar las mejores prácticas de los competidores grandes para mejorar, usando la ventaja de la marca local y la fuerza financiera.
FA2. Diversificación Concéntrica	Ofrecer servicios nuevos relacionados, como apoyo en el duelo o gestión de trámites, para reducir la dependencia de la cremación tradicional.
FA3. Outsourcing Estratégico	Externalizar tareas no esenciales (mantenimiento, limpieza) para reducir costos fijos y enfocar recursos en el servicio al cliente y la innovación.

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>
DO1. Reingeniería de Procesos	Modernizar y digitalizar todos los procesos operativos mediante un sistema integrado, eliminando el uso de WhatsApp y mejorando la coordinación.
DO2. Joint Venture para Innovación	Formar una alianza con un experto en sostenibilidad para desarrollar y ofrecer servicios ecológicos sin tener que invertir solo en I+D.
DO3. Franquicia Corporativa Interna	Estandarizar las operaciones en las 13 sedes con manuales y una intranet única para garantizar la misma calidad e imagen en todos los puntos.
DA1. Asociación Tecnológica	Aliarse con una empresa de tecnología especializada para implementar rápidamente un CRM, e-commerce y otras herramientas digitales críticas.
DA2. Reestructuración Organizacional	Aplanar la estructura de la empresa para eliminar burocracia, agilizar decisiones y reducir costos fijos.
DA3. Incidencia Regulatoria	Participar activamente en la creación de nuevas regulaciones ambientales y funerarias, posicionándose como un referente técnico del sector.

Nota. Elaboración propia.

### **8.3.2. Posicionamiento estratégico PEEA**

Para la calificación de la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción PEEA se empleó una escala numérica de 0 a 5, donde 0 representa la valoración más desfavorable o la ausencia total de la característica evaluada, mientras que 5 indica la situación más favorable o de máxima fortaleza para cada dimensión analizada. La ponderación de cada factor corresponde a la evaluación cualitativa y cuantitativa basada en el análisis del contexto de Funeraria La Ermita.

**Tabla 42**  
*Evaluación PEEA*

<b>Dimensión</b>	<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Justificación Clave</b>
Estabilidad Ambiental (EA)	Innovación Tecnológica	2	Alta presión por transformación digital.
	Cambios Políticos	2	Conflicto armado y violencia en aumento en el Cauca.
	Regulaciones Gubernamentales	3	Cambios frecuentes y más estrictos en estándares.
	Inflación	4	Tendencia a la baja, pero aún por encima de la meta.
	Crecimiento del PIB	4	Crecimiento económico lento pero sostenido.
	Tasas de Interés	3	Costo del crédito elevado, limita la inversión.
	Agresividad de la Competencia	2	Alta rivalidad con grandes grupos nacionales.
	Presión Ambiental	3	Cuestionamientos crecientes sobre el impacto ecológico.
	Informalidad Laboral	2	Reduce drásticamente el mercado potencial.
Fuerza de la Industria (FI)	Tasa de Crecimiento del Sector	5	Crecimiento estructural y predecible por envejecimiento poblacional.
	Barreras de Entrada	5	Altísimas: regulación estricta e inversión inicial muy alta.
	Barreras de Salida	5	Elevadas: activos especializados y compromisos a largo plazo.
	Amenaza de Sustitutos	3	Media-Alta: tecnologías emergentes como la hidrólisis alcalina.

<b>Dimensión</b>	<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Justificación Clave</b>
	Poder de Negociación con Proveedores	5	Bajo: múltiples proveedores y productos estandarizados.
	Poder de Negociación con Clientes	5	Bajo: decisión en momento de duelo y baja sensibilidad al precio.
	Rentabilidad Potencial	5	Alta: márgenes buenos e ingresos recurrentes.
	Know-How Sectorial	5	Alto: requiere conocimiento técnico y logístico especializado.
Ventaja Competitiva (VC)	Participación en el Mercado	5	Líder en la región con más de 34,000 afiliados.
	Portafolio de Productos	5	Integral, cubre todas las necesidades funerarias.
	Calidad del Producto/Servicio	5	Infraestructura y activos superiores a la competencia local.
	Imagen Corporativa	5	Sólida, con 32 años de trayectoria y vinculación comunitaria.
	Presencia Digital	2	Deficiente: gran brecha frente a competidores.
	Capacidad de Innovación	1	Nula: sin inversión en I+D ni desarrollo de nuevos servicios.
	Velocidad de Respuesta	2	Lenta: gestión reactiva y procesos no ágiles.
	Tecnología/Sistemas	1	Rezago Crítico: sin ERP, CRM o sistemas integrados.
	Red de Distribución	5	Fortaleza: 13 sedes y red nacional con ASOFUNCA.

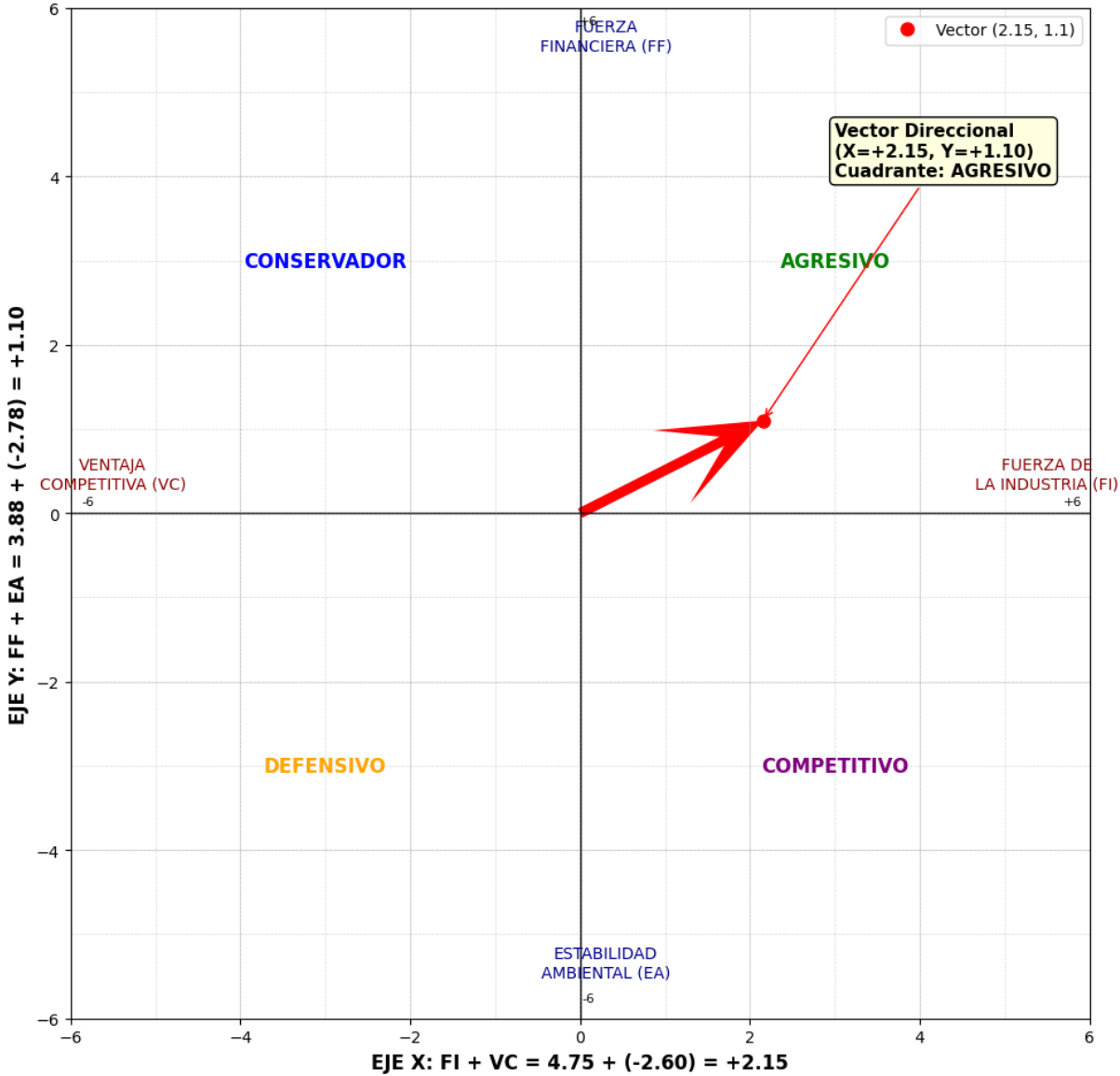
<b>Dimensión</b>	<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Justificación Clave</b>
	Relación Calidad-Precio	3	Moderada: estructura de costos no optimizada.
Fuerza Financiera (FF)	Liquidez	5	Alta: flujo de caja predecible por planes prepagados.
	Capacidad de Endeudamiento	4	Moderada: activos permiten acceso a crédito.
	Acceso al Crédito	4	Moderado: afectado por las altas tasas de interés.
	Rentabilidad	4	Buena: márgenes saludables y modelo sostenible.
	Capacidad de Reinversión	4	Moderada: puede hacer inversiones incrementales.
	Apalancamiento Operacional	3	Alto: vulnerabilidad por costos fijos elevados.
	Estructura de Capital	4	Familiar: estable pero puede limitar el crecimiento.
	Control de Costos	3	Débil: carencia de sistemas de costeo y control presupuestario robusto.

Nota. Elaboración propia.

Tras realizar la calificación de la matriz PEEA se planteó lo siguiente, para las dimensiones de Estabilidad Ambiental (EA) y Fuerza de la Industria (FI), los puntajes reflejan la percepción del entorno externo, siendo los valores bajos en EA (cerca de 0) indicadores de alta inestabilidad, y los valores altos en FI (cerca de 5) señal de un sector atractivo y protegido. Para las dimensiones de Ventaja Competitiva (VC) y Fuerza Financiera (FF), la calificación representa una autoevaluación interna, donde puntajes bajos evidencian debilidades críticas y puntajes altos reflejan capacidades distintivas y solidez. De esta forma, cada factor fue calificado individualmente considerando su

contribución a la dimensión correspondiente, y el promedio resultante en cada eje (EA, FI, VC, FF) determinó el vector direccional que posiciona a la empresa en un cuadrante estratégico, en este caso, el perfil agresivo que se presenta en la figura 7

**Figura 7**  
*Matriz PEEA Vector direccional*



Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis PEEA se aprecia que Funerales La Ermita debe adoptar una posición agresiva en el mercado funerario, ya que cuenta con condiciones favorables las cuales son una industria fuerte y atractiva con una

puntuación de 4.75 sobre 6, sustentada en el crecimiento estructural por el envejecimiento poblacional, barreras de entrada y salida elevadas que protegen su posición en el mercado, bajo poder de negociación con proveedores y clientes, y una rentabilidad potencial alta. Adicionalmente, presenta una fuerza financiera moderada-buena de 3.88 sobre 6, mostrando liquidez saludable gracias al modelo de negocio prepagado, flujos de caja predecibles y capacidad de reinversión presente que le permiten financiar su crecimiento.

No obstante, se deben tener en cuenta los factores limitantes entre los cuales están una inestabilidad ambiental significativa de 2.78 sobre 6, caracterizada por el conflicto armado y violencia en el Cauca, la agresividad competitiva de grandes grupos nacionales, presión regulatoria y ambiental creciente, y una transformación tecnológica acelerada del sector que exige adaptación constante. Asimismo, presenta una ventaja competitiva moderada con brechas críticas de 3.40 sobre 6, donde si bien muestra fortalezas en activos tangibles como participación de mercado, infraestructura e imagen corporativa, evidencia debilidades severas en activos intangibles fundamentales como tecnología, innovación y agilidad organizacional, aspectos cruciales para competir en el mercado actual.

### **8.3.3. Objetivos estratégicos**

Partiendo de las estrategias DOFA y del análisis PEEA, la posición estratégica adoptada, se formulan los siguientes objetivos estratégicos bajo la metodología SMART, esto en aras de trazar el horizonte en el cual se debe de fijar Funerales La Ermita, por lo que el horizonte temporal está fijado a 2 años.

**Tabla 43**  
*Objetivos estratégicos*

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo SMART</b>
1 Penetración de Mercado	Incrementar la base de afiliados activos en un 15% en la región del Cauca para el 31 de diciembre de 2027.

---

2	Desarrollo de Mercados	Abrir 2 nuevas sedes propias en municipios en Santander de Quilichao y el Patía para el final de 2027.
3	Desarrollo de Productos	Lanzar 3 nuevos servicios logrando que representen el 10% de los ingresos por servicios adicionales para finales de 2027.
4	Integración Vertical	Firmar un contrato de exclusividad con 1 proveedor local de ataúdes para diciembre de 2026.
5	Diversificación Relacionada	Lanzar un "Plan de Protección Integral" que combine un seguro de deceso con servicios de consultoría patrimonial básica para 31 de diciembre de 2027.
6	Alianzas Estratégicas	Implementar un CRM operativo para la venta de planes prepagados mediante un contrato de joint venture con un proveedor tecnológico para el 2027.

---

Nota. Elaboración propia.

## **9. Direccionamiento estratégico**

### **9.1 Misión**

Ser una empresa enfocada en la prestación de servicios funerarios, contamos con la trayectoria y posicionamiento en el mercado, ofreciendo a nuestros clientes excelencia en el servicio, con talento humano idóneo y capacitado apoyando a la infraestructura y experiencia necesaria.

### **9.2 Visión**

GRUPO EMPRESARIAL FUNERALES LA ERMITA SAS, será la empresa líder en la prestación de servicios exequiales basados en procesos de calidad satisfacción de nuestros clientes, en el Departamento del CAUCA.

### **9.3 Valores**

- La empresa no cuenta con los valores establecidos, pero pudimos identificar en nuestra investigación los siguientes:
- Respeto: nuestros actos van encaminados hacia los tratos dignos y considerados hacia la persona fallecida, su familia y allegados.
- Empatía: tener la habilidad para ponerse en los zapatos de nuestros afiliados y consumidores para entender su punto de vista y sentimientos, esto permite conectar correctamente con ellos y sus necesidades.
- Responsabilidad: comprometernos con nuestros usuarios y nosotros mismos a ofrecer servicios donde se vea reflejado el cumplimiento y alta calidad de la organización.
- Honestidad: demostrar la transparencia que tiene Funerales la Ermita con sus clientes garantizando la confiabilidad y credibilidad de la institución.
- Ética profesional: mantener una armonía laboral y social tras las pautas éticas y morales que tiene la empresa y que se ven reflejados en los comportamientos de

sus integrantes, se brinda el mejor servicio a sus clientes teniendo en cuenta sus conocimientos y la integridad de sus acciones.

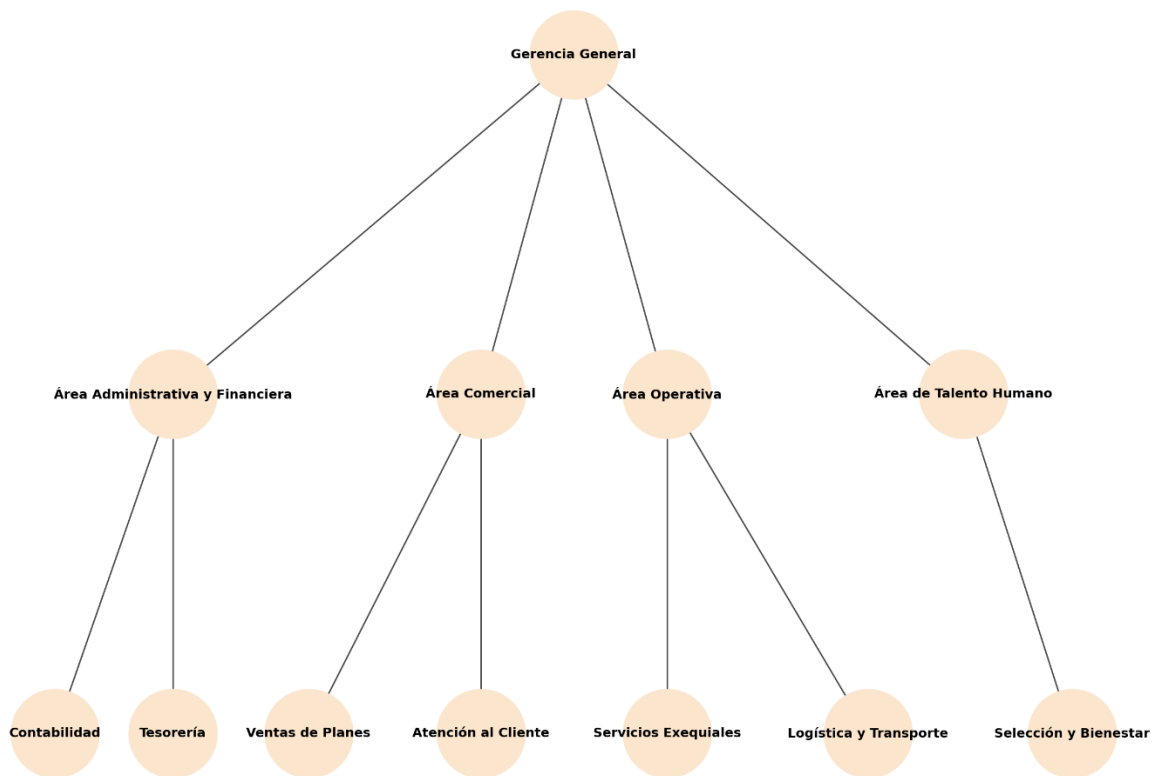
#### 9.4 Políticas

- **Buen uso del uniforme:** los colaboradores deben portar correctamente el uniforme institucional, reflejando respeto, profesionalismo e identidad corporativa frente a los clientes y la comunidad.
- **Respetar el horario de trabajo:** el cumplimiento puntual de los horarios fortalece la disciplina organizacional y garantiza una atención continua, oportuna y de calidad a las familias.
- **Llevar el buen nombre de la organización:** cada empleado representa a la empresa, por lo que debe actuar con ética, compromiso y responsabilidad, preservando la imagen institucional en todo momento.
- **Mantener un buen clima laboral:** la convivencia armónica, el respeto mutuo y la colaboración entre compañeros son esenciales para promover un ambiente positivo y productivo dentro de la empresa.
- **Celebración de fechas especiales:** la organización fomenta la integración del equipo mediante celebraciones significativas, fortaleciendo la motivación, la unión y el sentido de pertenencia institucional.
- **Buena atención hacia los clientes:** la atención debe caracterizarse por la amabilidad, empatía y respeto, ofreciendo apoyo humano y profesional en cada servicio prestado a las familias dolientes.
- **Cuidar las herramientas de trabajo:** es responsabilidad de los colaboradores preservar los equipos e instalaciones, garantizando su buen estado y prolongando su vida útil para la eficiencia laboral.

- **Constante capacitación hacia sus empleados:** la empresa promueve programas de formación continua que potencian las habilidades técnicas y humanas del talento humano para un mejor servicio.
- **Participar en las actividades desarrolladas por la empresa:** los trabajadores deben involucrarse en programas institucionales, contribuyendo al fortalecimiento organizacional, la cohesión del equipo y la responsabilidad social empresarial.
- **Cuidado y protección del medio ambiente:** se fomenta el uso responsable de recursos y la implementación de prácticas sostenibles, reduciendo impactos negativos y contribuyendo al bienestar ambiental del entorno.

## 9.5 Estructura organizacional

**Figura 8**  
*Organigrama Funerales La Ermita*



Nota. Elaboración propia a partir de la información dada por la empresa.

## 10. Plan de acción

### 10.1 propuesta

**Tabla 44**

*Plan de Acción 1: Penetración de Mercado*

**Objetivo Estratégico:** Incrementar la base de afiliados activos en un 15% (5,100 afiliados) para el 31 de diciembre de 2027.

Objetivo Táctico	Actividades Clave	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
OT1.1: Captar 1,700 afiliados por convenios institucionales	- Mapeo y priorización de 10 cajas de compensación y 5 fondos de pensiones	Gerente Comercial	01/02/2026	28/02/2026	\$2,000,000
	- Elaboración de propuestas comerciales personalizadas	Gerente Comercial	01/03/2026	31/03/2026	\$1,500,000
	- Rondas de negociación y firma de 3 convenios con cajas de compensación	Gerente Comercial	01/04/2026	30/06/2026	\$3,000,000
	- Rondas de negociación y firma de 2 alianzas con fondos de pensiones	Gerente Comercial	01/07/2026	30/09/2026	\$3,000,000
	- Implementación de descuento por débito pensional (desarrollo técnico y legal)	Gerente Comercial / TI	01/10/2026	30/11/2026	\$5,500,000

**Objetivo Estratégico:** Incrementar la base de afiliados activos en un 15% (5,100 afiliados) para el 31 de diciembre de 2027.

Objetivo Táctico	Actividades Clave	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
	- Campaña de comunicación dirigida a afiliados de convenios	Jefe de Marketing	01/12/2026	31/12/2027	\$10,000,000
	<b>Subtotal OT1.1</b>				<b>\$25,000,000</b>
OT1.2: Captar 1,700 afiliados por marketing digital	- Diagnóstico digital y definición de estrategia de segmentación	Jefe de Marketing	01/02/2026	28/02/2026	\$2,000,000
	- Desarrollo de 4 landing pages optimizadas para conversión (una por semestre)	Jefe de Marketing	01/03/2026	15/03/2026	\$4,000,000
	- Diseño y producción creativa de 4 campañas digitales segmentadas	Jefe de Marketing	15/03/2026	31/03/2026	\$6,000,000
	- Ejecución campaña 1 (Q2 2026): Facebook/Instagram Ads + Google Ads	Jefe de Marketing	01/04/2026	30/06/2026	\$5,000,000
	- Ejecución campaña 2 (Q4 2026): Facebook/Instagram Ads + Google Ads	Jefe de Marketing	01/10/2026	31/12/2026	\$5,000,000

**Objetivo Estratégico:** Incrementar la base de afiliados activos en un 15% (5,100 afiliados) para el 31 de diciembre de 2027.

Objetivo Táctico	Actividades Clave	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
	- Ejecución campaña 3 (Q2 2027): Facebook/Instagram Ads + Google Ads	Jefe de Marketing	01/04/2027	30/06/2027	\$5,000,000
	- Ejecución campaña 4 (Q4 2027): Facebook/Instagram Ads + Google Ads	Jefe de Marketing	01/10/2027	31/12/2027	\$5,000,000
	- Implementación de programa de referidos (diseño, desarrollo app/web, incentivos)	Jefe de Marketing / TI	01/07/2026	30/09/2026	\$8,000,000
	- Mantenimiento permanente de campañas y optimización continua	Jefe de Marketing	01/01/2027	31/12/2027	\$5,000,000
<b>Subtotal OT1.2</b>					<b>\$45,000,000</b>
OT1.3: Captar 1,700 afiliados por fuerza comercial	- Reclutamiento, selección y contratación de 6 asesores comerciales	Jefe de RRHH	01/02/2026	28/02/2026	\$3,000,000
	- Inducción y capacitación inicial de 6 asesores (2 semanas)	Jefe de RRHH / Gerente Comercial	01/03/2026	15/03/2026	\$2,500,000

**Objetivo Estratégico:** Incrementar la base de afiliados activos en un 15% (5,100 afiliados) para el 31 de diciembre de 2027.

<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
	- Salarios y prestaciones 6 asesores (año 2026)	Gerente Comercial	01/04/2026	31/12/2026	\$90,000,000
	- Salarios y prestaciones 6 asesores (año 2027)	Gerente Comercial	01/01/2027	31/12/2027	\$120,000,000
	- Comisiones por venta de nuevos afiliados (estimado 5,100 afiliados)	Gerente Comercial	01/04/2026	31/12/2027	\$76,500,000
	- Realización de 24 jornadas de afiliación en campo (transporte, logística, refrigerios)	Gerente Comercial	01/04/2026	31/12/2027	\$24,000,000
	- Desarrollo de 12 charlas en centros de adultos mayores (materiales, refrigerios)	Gerente Comercial	01/04/2026	31/12/2027	\$9,000,000
	<b>Subtotal OT1.3</b>				<b>\$325,000,000</b>
<b>TOTAL PLAN DE ACCIÓN 1</b>					<b>\$395,000,000</b>

Nota. Elaboración propia. Indicador clave: Tasa de incremento de afiliados en un 15% (5,100 nuevos afiliados).

**Tabla 45***Plan de Acción 2: Desarrollo de Mercados*

---

**Objetivo Estratégico:** Abrir 2 nuevas sedes propias en Santander de Quilichao y El Patía, operativas al 100% para diciembre de 2027.

---

<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
OT2.1: Establecer sede Santander de Quilichao	- Estudio de mercado y ubicación estratégica	Jefe Administrativo	01/02/2026	28/02/2026	\$2,000,000
	- Negociación y compra de local comercial (200m <sup>2</sup> )	Gerente General	01/03/2026	30/04/2026	\$350,000,000
	- Adecuaciones locativas y remodelación (infraestructura, sala de velación, oficinas)	Jefe Administrativo	01/05/2026	31/08/2026	\$120,000,000
	- Compra de 1 carroza fúnebre nueva (modelo básico)	Jefe Administrativo	01/06/2026	31/07/2026	\$180,000,000

---

---

**Objetivo Estratégico:** Abrir 2 nuevas sedes propias en Santander de Quilichao y El Patía, operativas al 100% para diciembre de 2027.

---

<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
	- Compra de mobiliario y equipos de oficina (escritorios, sillas, computadores)	Jefe Administrativo	01/07/2026	31/08/2026	\$35,000,000
	- Compra de equipos de refrigeración y tanatopraxia	Jefe Administrativo	01/07/2026	31/08/2026	\$45,000,000
	- Compra de software y sistemas para la sede (licencias, equipos de cómputo)	Jefe de TI	01/08/2026	31/08/2026	\$15,000,000
	- Reclutamiento y selección de 8 colaboradores (1 coordinador, 2 asesores, 2 tanatopractores, 3 operativos)	Jefe de RRHH	01/07/2026	31/08/2026	\$3,000,000

---

**Objetivo Estratégico:** Abrir 2 nuevas sedes propias en Santander de Quilichao y El Patía, operativas al 100% para diciembre de 2027.

<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
	- Capacitación inicial de 8 colaboradores (3 semanas)	Jefe de RRHH / Gerente Comercial	01/09/2026	21/09/2026	\$4,000,000
	- Salarios y prestaciones 8 colaboradores (Q4 2026)	Jefe de RRHH	01/10/2026	31/12/2026	\$48,000,000
	- Campaña de lanzamiento y promoción local (medios regionales, volanteo, perifoneo)	Jefe de Marketing	01/09/2026	30/09/2026	\$18,000,000
	- Evento de inauguración oficial	Jefe Administrativo	01/10/2026	01/10/2026	\$10,000,000
	<b>Subtotal OT2.1</b>				<b>\$830,000,000</b>

---

**Objetivo Estratégico:** Abrir 2 nuevas sedes propias en Santander de Quilichao y El Patía, operativas al 100% para diciembre de 2027.

---

<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
OT2.2: Establecer sede El Patía	- Estudio de mercado y ubicación estratégica	Jefe Administrativo	01/06/2026	30/06/2026	\$2,000,000
	- Negociación y compra de local comercial	Gerente General	01/07/2026	31/08/2026	\$280,000,000
	- Adecuaciones locativas y remodelación	Jefe Administrativo	01/09/2026	31/12/2026	\$100,000,000
	- Compra de 1 carroza fúnebre seminueva (modelo básico)	Jefe Administrativo	01/10/2026	30/11/2026	\$120,000,000
	- Compra de mobiliario y equipos de oficina	Jefe Administrativo	01/11/2026	31/12/2026	\$30,000,000
	- Compra de equipos de refrigeración y tanatopraxia	Jefe Administrativo	01/11/2026	31/12/2026	\$40,000,000

---

---

**Objetivo Estratégico:** Abrir 2 nuevas sedes propias en Santander de Quilichao y El Patía, operativas al 100% para diciembre de 2027.

---

<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
	- Compra de software y sistemas para la sede	Jefe de TI	01/12/2026	31/12/2026	\$15,000,000
	- Reclutamiento y selección de 7 colaboradores	Jefe de RRHH	01/10/2026	30/11/2026	\$3,000,000
	- Capacitación inicial de 7 colaboradores (3 semanas)	Jefe de RRHH / Gerente Comercial	01/01/2027	21/01/2027	\$4,000,000
	- Salarios y prestaciones 7 colaboradores (Q1 2027)	Jefe de RRHH	01/01/2027	31/03/2027	\$42,000,000
	- Campaña de lanzamiento y promoción local	Jefe de Marketing	01/01/2027	31/01/2027	\$18,000,000
	- Evento de inauguración oficial	Jefe Administrativo	01/02/2027	01/02/2027	\$10,000,000

**Objetivo Estratégico:** Abrir 2 nuevas sedes propias en Santander de Quilichao y El Patía, operativas al 100% para diciembre de 2027.

Objetivo Táctico	Actividades Clave	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
<b>Subtotal OT2.2</b>					<b>\$664,000,000</b>
<b>TOTAL PLAN DE ACCIÓN 2</b>					<b>\$1,494,000,000</b>

Nota. Elaboración propia. Indicador clave: Número de sedes nuevas abiertas = 2.

**Tabla 46**

*Plan de Acción 3: Desarrollo de Productos*

**Objetivo Estratégico:** Lanzar 3 nuevos servicios que representen el 10% de los ingresos por servicios adicionales para diciembre de 2027.

Objetivo Táctico	Actividades Clave	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
OT3.1: Lanzar Ceremonias Híbridas	- Investigación de mercado y benchmarking de servicios de streaming funerario	Gerente Comercial	01/02/2026	28/02/2026	\$2,000,000
	- Identificación y contratación de 2 proveedores de plataforma streaming	Gerente Comercial	01/03/2026	31/03/2026	\$3,000,000
	- Diseño de 3 paquetes	Gerente	01/04/2026	30/04/2026	\$1,500,000

<b>Objetivo Estratégico</b>	Lanzar 3 nuevos servicios que representen el 10% de los ingresos por servicios adicionales para diciembre de 2027.				
<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
	comerciales (Básico, Estándar, Premium)	Comercial			
	- Desarrollo de protocolo operativo para ceremonias híbridas	Gerente Comercial	01/05/2026	31/05/2026	\$1,500,000
	- Capacitación a 15 colaboradores (asesores, personal de sala) en manejo del servicio	Jefe de RRHH	01/06/2026	15/06/2026	\$2,500,000
	- Diseño y producción de materiales promocionales (brochures, videos)	Jefe Marketing de	01/06/2026	30/06/2026	\$4,000,000
	- Lanzamiento de campaña comercial (digital + fuerza de ventas)	Gerente Comercial	01/07/2026	31/07/2026	\$5,000,000
	<b>Subtotal OT3.1</b>				<b>\$19,500,000</b>
OT3.2: Lanzar Línea Ecológica	- Investigación de proveedores de ataúdes biodegradables y urnas ecológicas	Jefe Compras de	01/09/2026	30/09/2026	\$2,000,000
	- Negociación y firma de alianza	Jefe de	01/10/2026	31/10/2026	\$1,500,000

<b>Objetivo Estratégico</b>	Lanzar 3 nuevos servicios que representen el 10% de los ingresos por servicios adicionales para diciembre de 2027.				
<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
	con 2 proveedores especializados	Compras			
	- Diseño de "Paquete Verde" (servicio integral ecológico)	Gerente Comercial	01/11/2026	30/11/2026	\$2,000,000
	- Desarrollo de programa de compensación de carbono (alianza con fundación ambiental)	Gerente General	01/12/2026	31/01/2027	\$5,000,000
	- Certificación de proceso ecológico (sello verde)	Gerente General	01/02/2027	28/02/2027	\$4,000,000
	- Capacitación a asesores sobre propuesta de valor ecológica	Jefe de RRHH	01/03/2027	15/03/2027	\$2,500,000
	- Lanzamiento oficial en Día del Medio Ambiente (evento + campaña)	Jefe de Marketing	01/06/2027	05/06/2027	\$8,000,000
	<b>Subtotal OT3.2</b>				<b>\$25,000,000</b>
OT3.3: Lanzar Acompañamiento en Duelo	- Diseño del programa de acompañamiento psicológico (3 sesiones presenciales + 2 virtuales)	Jefe de RRHH	01/02/2027	28/02/2027	\$2,000,000

<b>Objetivo Estratégico</b>	Lanzar 3 nuevos servicios que representen el 10% de los ingresos por servicios adicionales para diciembre de 2027.				
<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
	- Reclutamiento y selección de 2 psicólogos especializados en duelo	Jefe de RRHH	01/03/2027	31/03/2027	\$1,500,000
	- Contratación de 2 psicólogos (medio tiempo: 20 horas/semana) - Año 2027	Jefe de RRHH	01/04/2027	31/12/2027	\$36,000,000
	- Desarrollo de protocolo de intervención y materiales de apoyo	Jefe de RRHH	01/04/2027	30/04/2027	\$1,500,000
	- Capacitación a asesores para identificación de necesidades y activación del servicio	Jefe de RRHH	01/05/2027	15/05/2027	\$2,500,000
	- Integración del servicio en planes premium (diseño comercial)	Gerente Comercial	01/05/2027	31/05/2027	\$1,500,000
	- Lanzamiento como valor agregado (campana a familias afiliadas)	Jefe de Marketing	01/06/2027	30/06/2027	\$5,000,000
	<b>Subtotal OT3.3</b>				<b>\$50,000,000</b>

<b>Objetivo Estratégico</b>	Lanzar 3 nuevos servicios que representen el 10% de los ingresos por servicios adicionales para diciembre de 2027.				
<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>TOTAL PLAN DE ACCIÓN 3</b>					<b>\$94,500,000</b>

Nota. Elaboración propia. Indicador clave: Aumento sobre los ingresos por servicios adicionales en un 10%

**Tabla 47**

*Plan de Acción 4: Integración Vertical*

<b>Objetivo Estratégico</b>	Firmar un contrato de exclusividad con 1 proveedor local de ataúdes que garantice un 15% de reducción de costos para diciembre de 2026.				
<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
OT4.1: Seleccionar proveedor estratégico	- Mapeo de 10 fabricantes locales y regionales de ataúdes	Jefe de Compras	01/02/2026	15/02/2026	\$500,000
	- Solicitud de cotizaciones y muestras de productos	Jefe de Compras	16/02/2026	28/02/2026	\$500,000
	- Evaluación de calidad de materiales y acabados	Jefe de Compras	01/03/2026	15/03/2026	\$1,000,000
	- Realización de 5 visitas técnicas a plantas de producción (transporte, viáticos)	Jefe de Compras	16/03/2026	15/04/2026	\$2,500,000

<b>Objetivo Estratégico</b>	Firmar un contrato de exclusividad con 1 proveedor local de ataúdes que garantice un 15% de reducción de costos para diciembre de 2026.				
	- Definición de matriz de criterios de selección (precio, calidad, capacidad, plazos)	Jefe de Compras	16/04/2026	30/04/2026	\$500,000
	- Selección de 3 proveedores finalistas	Jefe de Compras	01/05/2026	15/05/2026	\$500,000
	<b>Subtotal OT4.1</b>				<b>\$5,500,000</b>
OT4.2: Negociar y formalizar contrato	- Preparación de dossier de negociación (volúmenes históricos, proyecciones)	Jefe de Compras	16/05/2026	31/05/2026	\$1,000,000
	- Ronda de negociaciones con 3 proveedores finalistas (descuentos por volumen)	Gerente General / Jefe de Compras	01/06/2026	30/06/2026	\$1,500,000
	- Evaluación final de propuestas y selección de proveedor estratégico	Gerente General	01/07/2026	15/07/2026	\$500,000
	- Redacción de contrato de exclusividad (3 años) con cláusulas de calidad y precios	Asesor Legal	16/07/2026	31/07/2026	\$1,500,000
	- Revisión y ajustes finales del contrato	Gerente General	01/08/2026	15/08/2026	\$500,000

<b>Objetivo Estratégico</b>	Firmar un contrato de exclusividad con 1 proveedor local de ataúdes que garantice un 15% de reducción de costos para diciembre de 2026.				
	- Firma del acuerdo de exclusividad con proveedor seleccionado	Gerente General	16/08/2026	31/08/2026	\$500,000
	<b>Subtotal OT4.2</b>				<b>\$5,500,000</b>
<b>TOTAL PLAN DE ACCIÓN 4</b>					<b>\$11,000,000</b>

Nota. Elaboración propia. Indicador clave: Contrato de exclusividad firmado con ahorro garantizado del 15%.

#### Tabla 48

*Plan de Acción 5: Diversificación Relacionada (Venta de Planes Exequiales con Aseguradora)*

<b>Objetivo Estratégico</b>	Establecer una alianza con una aseguradora para la venta de 1,000 planes prepagados a través de la fuerza comercial para diciembre de 2027.				
<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
OT5.1: Diseñar el producto con aseguradora	- Identificación y mapeo de 5 aseguradoras con experiencia en exequiales	Gerente General	01/02/2026	28/02/2026	\$1,000,000
	- Reuniones exploratorias con 3 aseguradoras preseleccionadas	Gerente General	01/03/2026	31/03/2026	\$1,500,000
	- Negociación de términos de la alianza (comisiones, exclusividad, coberturas)	Gerente General	01/04/2026	31/05/2026	\$2,000,000

<b>Objetivo Estratégico</b>	Establecer una alianza con una aseguradora para la venta de 1,000 planes prepagados a través de la fuerza comercial para diciembre de 2027.				
<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
	- Diseño conjunto de 3 paquetes de planes (Básico, Estándar, Premium)	Gerente Comercial	01/06/2026	30/06/2026	\$2,000,000
	- Elaboración de materiales legales (contratos, condiciones generales)	Asesor Legal	01/07/2026	31/07/2026	\$3,000,000
	- Desarrollo de materiales comerciales (brochures, presentaciones, argumentarios)	Jefe de Marketing	01/07/2026	31/08/2026	\$4,000,000
	<b>Subtotal OT5.1</b>				<b>\$13,500,000</b>
OT5.2: Lanzar y comercializar	- Capacitación a 20 asesores comerciales en el nuevo portafolio (3 sesiones)	Jefe de RRHH	01/09/2026	15/09/2026	\$3,000,000
	- Diseño de campaña de lanzamiento multicanal (radio, digital, prensa local)	Jefe de Marketing	01/09/2026	30/09/2026	\$5,000,000
	- Ejecución de campaña de lanzamiento (Q4 2026)	Jefe de Marketing	01/10/2026	31/12/2026	\$8,000,000
	- Salarios y prestaciones 20	Gerente	01/10/2026	31/12/2027	\$180,000,000

<b>Objetivo Estratégico</b>	Establecer una alianza con una aseguradora para la venta de 1,000 planes prepagados a través de la fuerza comercial para diciembre de 2027.					
<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>	
	asesores (componente variable por nuevos planes)	Comercial				
	- Comisiones adicionales por venta de planes con aseguradora (estimado 1,000 planes)	Gerente Comercial	01/10/2026	31/12/2027	\$50,000,000	
	- Ejecución de campaña de mantenimiento (Q1-Q4 2027)	Jefe Marketing	de	01/01/2027	31/12/2027	\$12,000,000
	- Seguimiento y reporting mensual de ventas	Gerente Comercial	01/10/2026	31/12/2027	\$1,500,000	
	<b>Subtotal OT5.2</b>				<b>\$259,500,000</b>	
<b>TOTAL PLAN DE ACCIÓN 5</b>					<b>\$273,000,000</b>	

Nota. Elaboración propia. Indicador clave: Número de planes vendidos = 1,000.

**Tabla 49***Plan de Acción 6: Alianzas Estratégicas (Joint Venture CRM)*

<b>Objetivo Estratégico</b>		Implementar un CRM operativo para la venta de planes prepagados mediante un contrato de joint venture con un proveedor tecnológico para el 2027.				
<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>	
OT6.1: Seleccionar socio tecnológico estratégico	- Identificación de 5 proveedores especializados en CRM para el sector servicios	Jefe de TI	01/02/2026	28/02/2026	\$500,000	
	- Solicitud de propuestas (RFP) y demos de plataformas	Jefe de TI	01/03/2026	31/03/2026	\$500,000	
	- Evaluación técnica de 5 proveedores (capacidades, escalabilidad, integraciones)	Jefe de TI	01/04/2026	30/04/2026	\$1,000,000	
	- Negociación de términos comerciales con 3 proveedores finalistas	Jefe de TI / Gerente General	01/05/2026	31/05/2026	\$1,000,000	
	- Selección del socio tecnológico ideal	Gerente General	01/06/2026	15/06/2026	\$500,000	
<b>Subtotal OT6.1</b>					<b>\$3,500,000</b>	
OT6.2: Estructurar e implementar joint venture	- Asesoría legal especializada para estructuración de joint venture	Asesor Legal	16/06/2026	15/07/2026	\$5,000,000	

<b>Objetivo Estratégico</b>	Implementar un CRM operativo para la venta de planes prepagados mediante un contrato de joint venture con un proveedor tecnológico para el 2027.				
<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
	- Diseño del modelo de joint venture (participación 60/40, gobierno corporativo)	Gerente General	16/07/2026	31/07/2026	\$1,000,000
	- Elaboración y negociación del contrato de joint venture	Asesor Legal	01/08/2026	31/08/2026	\$3,000,000
	- Constitución legal del vehículo de propósito especial (VE)	Asesor Legal	01/09/2026	30/09/2026	\$2,500,000
	- Designación del comité directivo conjunto	Gerente General	01/10/2026	15/10/2026	\$500,000
	- Comunicación oficial de la alianza (comunicado, evento interno)	Gerente General	15/10/2026	31/10/2026	\$2,000,000
	<b>Subtotal OT6.2</b>				<b>\$14,000,000</b>
OT6.3: Implementar CRM operativo	- Licencias CRM para 50 usuarios (año 1)	Jefe de TI	01/11/2026	31/12/2027	\$30,000,000
	- Configuración de módulos comerciales (leads, oportunidades, pipeline,	Jefe de TI / Proveedor	01/11/2026	31/12/2026	\$12,000,000

<b>Objetivo Estratégico</b>	Implementar un CRM operativo para la venta de planes prepagados mediante un contrato de joint venture con un proveedor tecnológico para el 2027.				
<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
	pronósticos)				
	- Migración y depuración de base de datos de afiliados (34,000 registros)	Jefe de TI	01/01/2027	31/01/2027	\$5,000,000
	- Desarrollo de portal web de autogestión para afiliados	Jefe de TI / Proveedor	01/02/2027	31/03/2027	\$15,000,000
	- Integración con WhatsApp Business API	Jefe de TI / Proveedor	01/04/2027	30/04/2027	\$5,000,000
	- Integración con sistema de facturación	Jefe de TI / Proveedor	01/05/2027	31/05/2027	\$5,000,000
	- Pruebas piloto y ajustes (2 sedes piloto)	Jefe de TI	01/06/2027	15/06/2027	\$3,000,000
	<b>Subtotal OT6.3</b>				<b>\$75,000,000</b>
OT6.4: Capacitación y adopción organizacional	- Diseño de programa de capacitación por roles (asesores, supervisores, gerentes)	Jefe de RRHH / Jefe de TI	01/06/2027	15/06/2027	\$2,000,000

<b>Objetivo Estratégico</b>	Implementar un CRM operativo para la venta de planes prepagados mediante un contrato de joint venture con un proveedor tecnológico para el 2027.				
<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
	- Realización de 10 sesiones de capacitación para 35 colaboradores	Jefe de RRHH	16/06/2027	31/07/2027	\$5,000,000
	- Desarrollo de manuales de usuario y tutoriales en video	Jefe de TI	01/06/2027	30/06/2027	\$2,000,000
	- Programa de certificación de usuarios clave (10 colaboradores)	Jefe de RRHH	01/08/2027	31/08/2027	\$2,000,000
	- Acompañamiento post-implementación (soporte cercano, resolución de dudas)	Jefe de TI	01/08/2027	31/12/2027	\$3,000,000
	<b>Subtotal OT6.4</b>				<b>\$14,000,000</b>
OT6.5: Escalabilidad y optimización	- Implementación del CRM en las 15 sedes territoriales (conectividad, equipos)	Jefe de TI	01/08/2027	30/09/2027	\$8,000,000
	- Integración con sistema de gestión de flotas (GPS y seguimiento)	Jefe de TI	01/10/2027	31/10/2027	\$4,000,000

<b>Objetivo Estratégico</b>	Implementar un CRM operativo para la venta de planes prepagados mediante un contrato de joint venture con un proveedor tecnológico para el 2027.				
<b>Objetivo Táctico</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Presupuesto</b>
	- Desarrollo de dashboards gerenciales con BI (indicadores comerciales)	Jefe de TI / Proveedor	01/11/2027	30/11/2027	\$5,000,000
	- Optimización continua basada en métricas (ajustes y mejoras)	Jefe de TI	01/12/2027	31/12/2027	\$3,000,000
	<b>Subtotal OT6.5</b>				<b>\$20,000,000</b>
<b>TOTAL PLAN DE ACCIÓN 6</b>					<b>\$126,500,000</b>

Nota. Elaboración propia. Indicador clave: CRM operativo al 100% con tasa de adopción > 80% y mejora en conversión comercial > 25.

## 11. Conclusiones

A partir del análisis estratégico realizado, se identificó que Funerales La Ermita dispone de una base organizacional sólida sustentada en su posicionamiento histórico, reconocimiento social y cobertura regional, lo cual le ha permitido consolidar una participación significativa en el mercado funerario del Cauca. La empresa cuenta con infraestructura especializada, una base amplia de afiliados y un modelo de ingresos prepagados que favorece la estabilidad financiera y la previsibilidad del flujo de caja. Estos elementos constituyen ventajas competitivas relevantes, pero no garantizan por sí mismos la sostenibilidad futura sin procesos formales de modernización organizacional.

El diagnóstico interno evidenció limitaciones estructurales asociadas principalmente a la ausencia de planificación estratégica sistemática, baja incorporación tecnológica y fragmentación de los procesos comerciales y administrativos. La organización ha operado con un modelo funcional basado en la experiencia acumulada, lo que ha generado rezagos en herramientas de gestión empresarial, analítica de clientes, digitalización de servicios y coordinación operativa. Esta situación reduce la eficiencia, dificulta la toma de decisiones basada en datos y limita la capacidad de adaptación frente a competidores con estructuras más tecnificadas.

En el análisis del entorno se determinó que el sector presenta condiciones de crecimiento sostenido derivadas del envejecimiento poblacional, la continuidad de los auxilios funerarios dentro del sistema pensional y la transformación de las preferencias del consumidor hacia servicios más personalizados y apoyados en tecnología. No obstante, también se identificaron presiones competitivas de operadores nacionales con economías de escala, así como restricciones socioeconómicas que afectan la profundización del mercado de previsión exequial. A ello se suman cambios regulatorios y ambientales que podrían modificar progresivamente los modelos tradicionales de prestación del servicio.

La integración de las matrices DOFA y PEEA permitió establecer que la empresa se encuentra en una posición estratégica de crecimiento condicionado: posee capacidades para expandirse, pero requiere fortalecer su estructura administrativa, tecnológica y comercial para sostener su liderazgo regional. En consecuencia, la orientación estratégica definida prioriza la modernización operativa, la ampliación del mercado y la diversificación de servicios con criterios de eficiencia y sostenibilidad.

Con base en lo anterior, se formularon seis planes de acción para el periodo 2025-2027, enfocados en cerrar brechas internas y aprovechar las oportunidades del entorno, a través del fortalecimiento comercial y crecimiento de afiliados: implementación de convenios institucionales, segmentación de clientes y ampliación de la fuerza de ventas, con el propósito de aumentar la base de afiliados en 15%. Por otro lado, la expansión geográfica controlada a través de la apertura de nuevas sedes en municipios estratégicos, sustentada en estudios de demanda y escalamiento progresivo de la operación.

También se sugirió en el plan de acción la innovación en el portafolio de servicios: incorporación de ceremonias híbridas, alternativas ecológicas y acompañamiento en duelo, orientadas a diversificar ingresos y responder a nuevas expectativas del usuario. Del mismo modo, se planteó el objetivo estratégico de la optimización de la cadena de suministro: establecimiento de acuerdos con proveedores clave para mejorar costos, tiempos de respuesta y estabilidad en los insumos.

Finalmente, se plantearon los objetivos del diseño de soluciones integrales de previsión: estructuración de planes combinados con componentes de protección patrimonial básica, ampliando la propuesta de valor al cliente. Y el de la transformación digital y gestión de la información: implementación gradual de un sistema CRM y herramientas de análisis comercial que permitan trazabilidad del afiliado, control operativo y mejora en la productividad de ventas.

## 12. Recomendaciones

- Se recomienda priorizar la implementación del objetivo estratégico OE6 referente a la alianza estratégica para el CRM operativo durante el primer semestre de 2025, dado que la transformación digital configura el habilitador tecnológico transversal para la ejecución exitosa de los demás objetivos estratégicos.
- Es importante tener en cuenta que la apertura de dos nuevas sedes en Santander de Quilichao y El Patía, contemplada en el objetivo estratégico OE2 con inversión de \$458 millones representando el 48% del presupuesto total, requiere realizar estudios de factibilidad financiera detallados antes de comprometer recursos en adquisición de infraestructura.
- Además, es necesario realizar la estructuración de oficina de gestión estratégica (PMO) con dedicación exclusiva a la coordinación, monitoreo y control de los seis planes de acción formulados para el periodo 2025-2027.
- Es importante también considerar la implementación de robusto programa de gestión del cambio organizacional complementando el plan de acción del objetivo estratégico OE6 (CRM), dado que el diagnóstico interno identificó resistencia al cambio y cultura organizacional arraigada en procesos tradicionales durante más de tres décadas de operación.
- Del mismo modo, es recomendable establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas especializadas en el sector funerario, tanatología y gestión de servicios exequiales para desarrollar el capital humano requerido en la implementación de los objetivos estratégicos OE3 (nuevos servicios de ceremonias híbridas, línea ecológica y acompañamiento en duelo) y OE5 (Plan de Protección Integral con consultoría patrimonial).
- Asimismo, resulta fundamental fortalecer la capacidad financiera mediante diversificación de fuentes de financiamiento para los \$947 millones de inversión

estratégica proyectada, evitando concentración excesiva en recursos propios pudiendo comprometer la liquidez operativa del negocio core durante el periodo de implementación 2025-2027.

- Es igualmente importante establecer sistema de alertas tempranas mediante dashboard ejecutivo digital actualizada en tiempo real, permitiendo al Comité de Dirección Estratégica identificar desviaciones en etapas tempranas cuando aún resulta posible implementar acciones correctivas sin comprometer el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Se sugiere implementar semáforo de gestión con tres niveles: indicador verde cuando el avance de metas trimestrales oscila entre 90-110% del objetivo programado, indicador amarillo cuando la desviación oscila entre 75-89% o 111-125% requiriendo análisis de causas raíz, e indicador rojo cuando la desviación supera el 25% activando escalamiento inmediato a Gerencia General y Junta Directiva.
- Finalmente, es necesario diseñar estrategia de comunicación externa dirigida a grupos de interés clave: afiliados actuales, prospectos comerciales, proveedores estratégicos, autoridades sanitarias y ambientales, medios de comunicación regionales y comunidad en general, informando sobre la transformación estratégica de Funerales La Ermita y fortaleciendo el posicionamiento de marca durante el periodo de implementación 2025-2027. Reintentar

### 13. Bibliografía

- Martins, J. (2025, 18 de febrero). *Planificación estratégica para empresas*. Página web Asana. de <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>
- Santos, D. (2025, 7 de enero). *Planeación estratégica: transforma metas en resultados*. HubSpot Blog. <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-planificacion-estrategica#que-es>
- Fernández Hurtado, S. R., Martínez Martínez, L. Á., & Ngonu Fouda, R. A. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 1-17. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Lira Álamo, C. O. (2021). *Diseño de un plan de negocios para la creación de un Marketplace de Funerarias en Chile* [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/180572>
- Copia Heredia, M. A. (2021). *Benchmarking y su relación con las ventas de la Funeraria Nuevo Mundo S.A.C del distrito de Chiclayo, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8946>
- Jaramillo Morales, C. y Martínez Bedoya, H. E. (2024). *Eficiencia en costos, estrategias y herramientas para la producción de cofres mortuorios CH* [Documento de trabajo, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/55480>
- Chancay Pincay, G. J. y Baque Morán, A. B. (2024). *Atención al cliente y desarrollo empresarial de la Funeraria San Antonio de la ciudad de Manta* [Tesis de grado, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio Institucional UNESUM. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6953>

- Roque Camavilca, S. L. & Trujillo Tacuche, D. C. (2023). *Aplicación de estrategias de comunicación interna para mejorar la productividad en una empresa de servicios funerarios* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13745>
- Marín López, J. & Castro Valencia, H. A. (2021). *Planeación estratégica 2020-2025 para la empresa Funeraria Senderos de Paz SAS del municipio de Cartago Valle del Cauca* [Trabajo de grado, Universidad del Valle]. Repositorio Institucional Universidad del Valle.  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/c31f4d1c-c217-4d0e-ae6-d40d5abcde88/content>
- Calderón Lozada, Y. F. & Díaz Prada, P. C. (2018). *Direccionamiento estratégico aplicado a la empresa Funerales Comfunser S.A.S.* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/4a6190d7-569d-46d7-872f-7bd856eda0ff/content>
- Gutiérrez Sarta, L. F. & Díaz García, E. (2018). *Propuesta estratégica para el crecimiento y consolidación de Organización La Basílica S.A.S en el departamento del Caquetá* [Tesis de maestría, Universidad Icesi]. Repositorio Institucional Universidad Icesi.  
<https://repository.icesi.edu.co/server/api/core/bitstreams/82a9a3a9-6ee7-441c-b450-fdb37073604c/content>
- Barquero Ortega, J. Y. (2020). *Propuesta de plan estratégico para funeraria El Carmen para el período 2020-2022* [Trabajo de grado, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio Institucional ULACIT.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12032/79452>

Díaz Cubides, B. M., Peña Moncada, D. E. & Quesada Arana, R. A. (2019). *Estrategias empresariales para la fidelización de clientes: Caso Funeraria Serfunllanos Los Olivos en Villavicencio - Meta* [Trabajo de grado, Corporación Universitaria del Caribe]. Repositorio Institucional CECAR.

<https://repositorio.cecar.edu.co/server/api/core/bitstreams/6f53dd83-bc06-41ad-bd59-013e5557e9b1/content>

Ministerio de Protección Social & Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2006).

*Economía cultural y rituales funerarios. Transformaciones en el contexto de Popayán*. Repositorio Institucional Universidad del Cauca.

<http://repositorio.unicauca.edu.co:8080/bitstream/handle/123456789/4092/Econom%C3%ADa%20cultural%20y%20rituales%20funerarios.%20Transformaciones%20en%20el%20contexto%20de%20Popay%C3%A1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Orozco Girón, L. Z. (2019). *Economía cultural y rituales funerarios: Transformaciones en el contexto de Popayán* [Tesis de maestría, Universidad del Cauca]. Repositorio Institucional Universidad del Cauca.

<http://repositorio.unicauca.edu.co:8080/bitstream/handle/123456789/4092/Econom%C3%ADa%20cultural%20y%20rituales%20funerarios.%20Transformaciones%20en%20el%20contexto%20de%20Popay%C3%A1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bejarano, Y. (2012). *Planeación y administración estratégica*. Universidad San Marcos.

<https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/2613/LEC%20ADM%200EMP%200029%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bello Pinzón, F. J. (2023). *Teoría de planeación estratégica y teoría estratégica emergente: Una revisión literaria* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG.

<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/8a255f69-ccc1-4f17-84a6-3bbd6bfe072a/content>

Navarrete Pilacuan, M. P., Cevallos Imbaquingo, S. P., Rodríguez Cisneros, L. M., & Tito Espinosa, M. J. (2023). Planificación estratégica. *CID - Centro de Investigación y Desarrollo*. [https://doi.org/10.37811/cli\\_w838](https://doi.org/10.37811/cli_w838)

Sáenz, A. (1995). Planeación estratégica ¿una respuesta al manejo de recursos en el sector social? *Trabajo Social*, 20(43), 35-44.  
<https://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v20n431995/art05.pdf>

Sánchez Fabián, J., & Morales Campos, M. de la L. (2009). Planeación estratégica: Breve revisión teórica. *Revista Planeación y Evaluación Educativa*, 16 (45), 3-12.  
<https://biblat.unam.mx/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2009/vol16/no45/1.pdf>

López, C. M., Balanta, E., & Suárez, Y. A. (2020). *Propuesta del diseño de un plan estratégico para la empresa Espacios Empresariales Inmobiliaria S. A. S.* [Trabajo de grado]. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Disponible en:  
[https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2007/PROPUESTA\\_DISEÑO\\_PLAN\\_ESTRATÉGICO\\_PARA\\_EMPRESA\\_ESPACIOS\\_EMPRESARIALES\\_INMOBILIARIA\\_S.A.S..pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2007/PROPUESTA_DISEÑO_PLAN_ESTRATÉGICO_PARA_EMPRESA_ESPACIOS_EMPRESARIALES_INMOBILIARIA_S.A.S..pdf?sequence=2&isAllowed=y)

García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J.J. Quintana, P. L., Forero Aponte, C., Fajardo Castro, V. L., & Ferro Vásquez, J. (2020). *Diagnostico e intervención en psicología de las organizaciones*. Editorial Universidad Católica de Colombia. 1º Edición. Bogotá D.C. Disponible en:  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/95082557/LOGOS\\_20SIGNUM\\_202\\_Diagn\\_C3\\_B3stico\\_web-libre.pdf?1669833153=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDiagnostico\\_e\\_intervencion\\_en\\_psicologia.pdf&Expires=1725574253&Signature=XIH0rI~HRQcNFKQww4ZGkBR6HSs4zFqt85vjNBrOGNANuYbcyzS4zPJnaW0DQ~cvljW5MVzbwAHJIK-tTbFuW1ooUyL6ylQqe-z2tOJGP7VcbJvOKasuariFmIKHyzy3tp3dy0gngnqhOW8Srtt7vlpA7kQrhKi2SvYG](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/95082557/LOGOS_20SIGNUM_202_Diagn_C3_B3stico_web-libre.pdf?1669833153=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDiagnostico_e_intervencion_en_psicologia.pdf&Expires=1725574253&Signature=XIH0rI~HRQcNFKQww4ZGkBR6HSs4zFqt85vjNBrOGNANuYbcyzS4zPJnaW0DQ~cvljW5MVzbwAHJIK-tTbFuW1ooUyL6ylQqe-z2tOJGP7VcbJvOKasuariFmIKHyzy3tp3dy0gngnqhOW8Srtt7vlpA7kQrhKi2SvYG)

J35SbZ~rejQ-

n860rtAAvte5zXvwUwGFzHOI87I4sKxGyjW7sR2y6RauohZOwhFaLuj5dMdn78Qv  
X1O2E5WFdYIQKqbVs0akQWUL5p0aEJXQtQq2PL580S1di9a2kHRtPzYyrDnVPT  
xioA41~eMePOVX07al7aAoKNhZ1DxXSYS08f7GQ\_\_&Key-Pair-  
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=45

Ortega-Reyes, A. O., Roque-Morales, J. C., Montaña-Arango, Óscar, Corona-Armenta, J. R., Robles-Acosta, C., & Marcelino-Aranda, M. (2023). Diagnóstico organizacional y satisfacción laboral en una dependencia de salud. *Pädi Boletín Científico De Ciencias Básicas E Ingenierías Del ICBI*, 11(21), 129-135. Disponible en: <https://doi.org/10.29057/icbi.v11i21.10549>

González Meriño, R. F., Antúnez Saiz, V. I., & Palacios Hidalgo, Á. (2021). Propuesta de procedimiento para el diagnóstico organizacional. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(3). [https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322021000300018&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322021000300018&script=sci_arttext&tlng=pt)

Medina Cruz, J., Quintana Fuentes, L. F., & Olaya Cruz, M. I. (2020). Modelo diagnóstico empresarial: caso “Fábrica de café y chocolate El Agrario” *San Vicente de Chucurí, Santander. Ciencia y Agricultura*, 17(3). Disponible en: <https://doi.org/10.19053/01228420.v17.n3.2020.10999>

Casadiago-Duque, Y. R., Rico-Rojas, C. F., Contreras-Cáceres, M. E., & Calderón-Contreras, M. M. (2020). Diagnóstico empresarial como herramienta de competitividad en las MiPymes de Cúcuta. *Mundo Fesc*, 10(20), 64-73. Disponible en: <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/622/586>

Rueda Galvis, J. F., Garavito Hernández, Y., & Calderón Campos, J. A. (2020). Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para Pymes. *Revista*

*Investigación y Desarrollo*, 15(2). Disponible en:

<https://doi.org/10.33304/revinv.v15n2-2020011>

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>

Serna, H. (2016). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (5.<sup>a</sup> ed.). 3R

Editores. <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Administración estratégica y política de negocios*

(13.<sup>a</sup> ed.). Pearson. <https://pdfcoffee.com/wheelen-13-ed-administracion-estrategica-y-politica-de-negocios-4-pdf-free.html>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Dirección estratégica* (9.<sup>a</sup> ed.).

Pearson.

[https://www.academia.edu/26819478/1\\_J\\_DIRECCI%C3%93N\\_ESTRAT%C3%89GICA\\_Traducci%C3%B3n](https://www.academia.edu/26819478/1_J_DIRECCI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA_Traducci%C3%B3n)

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos*

*intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Press.

<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>

Ansoff, H. I. (2019). *Strategic management*. Palgrave Macmillan.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2020). *Management control systems* (13th ed.).

McGraw-Hill Education.

Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: Reengineering work through information*

*technology*. Harvard Business Review Press.

Hammer, M., & Champy, J. (2006). *Reengineering the corporation: A manifesto for*

*business revolution* (Rev. ed.). HarperBusiness.

- Harrington, H. J. (2018). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2018). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2017). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Financial Times Prentice Hall.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.
- Porter, M. E. (2015). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rumelt, R. (2014). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.
- Simons, R. (2017). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Pearson.
- Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice*. John Wiley & Sons.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford University Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.

- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1).  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Banco de la República. (2025a). *Informe de Política Monetaria - Enero de 2025*.  
<https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2025>
- Banco de la República. (2025b). *Informe de Política Monetaria - Abril de 2025*.  
<https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/abril-2025>
- BBVA Research. (2025, 13 de marzo). *BBVA Research prevé PIB en Colombia de 2,5% en 2025 y 2,6% en 2026*. <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/bbva-research-preve-un-crecimiento-del-pib-de-colombia-del-25-en-2025-y-29-en-2026/>
- Bloomberg Línea. (2025, 30 de septiembre). *Banco central colombiano mantuvo tasas de interés en 9,25% pese a nuevo pedido del Gobierno*.  
<https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/banco-central-colombiano-mantuvo-tasas-de-interes-en-925-pese-a-nuevo-pedido-del-gobierno/>
- Blu Radio. (2025, 18 de junio). *Así funciona la alternativa a la cremación de cuerpos que Colombia implementaría con nueva ley*. <https://www.bluradio.com/medio-ambiente/asi-funciona-la-alternativa-a-la-cremacion-de-cuerpos-que-colombia-implementaria-con-nueva-ley-so35>

Cambio Colombia. (2024, 28 de febrero). *La cremación que cuida al medio ambiente: así es el nuevo método que podría aplicarse en Colombia.*

<https://cambiocolombia.com/pais/cremacion-quimica-colombia-proyecto>

Concejo de Bogotá D.C. (2021, 22 de junio). *Problemática e impacto ambiental del sistema de hornos crematorios de Bogotá.*

<https://concejodebogota.gov.co/problematica-e-impacto-ambiental-del-sistema-de-hornos-crematorios-de/cbogota/2021-06-22/170025.php>

DANE. (2025). *PIB Información técnica.* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Defensoría del Pueblo. (2025, 26 de enero). *Defensora del Pueblo acompaña a comunidades del Cauca afectadas por recientes hechos de violencia.*

<https://www.defensoria.gov.co/en/-/defensora-del-pueblo-acompana-a-comunidades-del-cauca-afectadas-por-recientes-hechos-de-violencia>

El Colombiano. (2020, 12 de noviembre). *El futuro del 'destino final' en Colombia.*

<https://www.elcolombiano.com/colombia/el-futuro-de-los-cementerios-y-el-destino-final-en-colombia-KA14053845>

El Tiempo. (2025, 9 de enero). *Auxilio funerario de Colpensiones en 2025: estos son los montos y los requisitos para solicitarlo.*

<https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/auxilio-funerario-de-colpensiones-en-2025-estos-son-los-montos-y-los-requisitos-para-solicitarlo-3416067>

Gesmemori. (2025, 19 de febrero). *La Revolución Digital en el Sector Funerario.*

<https://gesmemori.com/blog/la-revolucion-digital-en-el-sector-funerario/>

Infobae. (2025a, 11 de enero). *Auxilio funerario de Colpensiones en 2025: cuáles son los requisitos para solicitarlo en el fondo público de pensiones.*

<https://www.infobae.com/colombia/2025/01/11/auxilio-funerario-2025-cuales-son-los-requisitos-para-solicitarlo-en-el-fondo-publico-de-pensiones/>

Infobae. (2025b, 24 de julio). *Uaesp actualizó las tarifas de los servicios funerarios en Bogotá: los nuevos valores irán hasta 2026.*

<https://www.infobae.com/colombia/2025/07/24/uaesp-actualizo-las-tarifas-de-los-servicios-funerarios-en-bogota-los-nuevos-valores-iran-hasta-2026/>

Infobae. (2025c, 26 de junio). *Defensoría del Pueblo emitió alerta temprana en Cauca por la escalada del conflicto armado entre disidencias de 'Iván Mordisco' y el ELN.*

<https://www.infobae.com/colombia/2025/06/26/defensoria-del-pueblo-emiteo-alerta-temprana-en-cauca-por-la-escalada-del-conflicto-armado-entre-disidencias-de-ivan-mordisco-y-el-eln/>

Misión de Observación Electoral. (2025). *Informe de violencia contra líderes y lideresas políticas, sociales y comunales.* <https://moe.org.co/>

Occidente. (2025). *Economía colombiana 2025: crecimiento déficit y fiscal.*

<https://occidente.co/empresario/economia-colombiana-2025-perspectivas/>

Periódico Virtual. (2025, 27 de mayo). *Popayán: luces y sombras en materia de seguridad durante el inicio de 2025.* <https://periodicovirtual.com/popayan-luces-y-sombras-en-materia-de-seguridad-durante-el-inicio-de-2025/>

Radio Nacional de Colombia. (2025). *¡Buenas noticias! Colombia aumentó su crecimiento económico con un 2,9% en junio de 2025.*

<https://www.radionacional.co/actualidad/economia/pib-de-colombia-crece-21-en-segundo-trimestre-de-2025-segun-dane>

RCN Radio. (2019, 12 de abril). *Ambientalismo y tecnología, tendencias en servicios funerarios.* <https://www.rcnradio.com/colombia/ambientalismo-y-tecnologia-tendencias-en-servicios-funerarios>

Revista Cien Días. (2024, 22 de agosto). *Violencia en el Cauca y territorialidades sociales.*

<https://www.revistaciendiascinep.com/home/violencia-en-el-cauca-y-territorialidades-sociales/>

Semana. (2025a, 7 de junio). *"Cremación sin fuego": un nuevo servicio funerario llegaría a Colombia, y ya genera polémica entre los expertos.*

<https://www.semana.com/politica/articulo/cremacion-sin-fuego-un-nuevo-servicio-funerario-llegaria-a-colombia-y-ya-genera-polemica-entre-los-expertos-beneficiaria-a-grupos-criminales/202542/>

Semana. (2025b, 19 de junio). *Cremación sin fuego: se enciende debate por el nuevo servicio funerario que llegaría a Colombia.*

<https://www.semana.com/politica/articulo/cremacion-sin-fuego-se-enciende-debate-por-el-nuevo-servicio-funerario-que-llegaria-a-colombia/202508/>

Serna, H. (2015). *Gerencia estratégica.* 3R Editores.

<https://www.scribd.com/document/652447477/66872891-Gerencia-Estrategica-Humberto-Serna-Gomez>

Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). *Servicios funerarios.*

<https://www.sic.gov.co/servicios-funerarios-consuma-inteligentemente>

Telencuestas. (2024, 25 de agosto). *Cuántos habitantes tendrá Popayán, Cauca en 2025.*

<https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2025/cauca/popayan>

Teleprensa. (2024, 20 de diciembre). *La digitalización de los servicios funerarios en España: una adaptación necesaria.*

<https://www.teleprensa.com/articulo/sociedad/digitalizacion-servicios-funerarios-espana-adaptacion-necesaria/202412201300241988466.html>

Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos. (2025). *Alcaldía expide decreto que reglamenta el uso de los servicios funerarios en Bogotá.*

<https://www.uaesp.gov.co/noticias/alcaldia-expide-decreto-reglamenta-uso-los-servicios-funerarios-bogota>

Bedoya-Oquendo, D., & Muñoz-Muñoz, A. P. (2015). *Caracterización del sector funerario y la tanatopraxia en Colombia. En Las organizaciones desde una mirada del desarrollo sostenible* (pp. 89-112). Editorial Politécnico Grancolombiano.

Cofres Fúnebres y Ataúdes Colombia. (2020, 11 de abril). *Inicio - Cofres Fúnebres y Ataúdes Colombia*. <http://cofresfunebresyataudes.com/>

El Directorio. (2025). *Funerarias en Popayán*.

<https://eldirectorio.co/empresas/popayan/Funerarias>

Funerales La Ermita. (s.f.). *Servicios Exequiales | Funerales La Ermita | Popayán*.

<https://www.laermita.co/>

Funerarias Plus. (2020, 19 de noviembre). *Requisitos para Poner una Funeraria*.

<https://funerariasplus.com/requisitos-poner-funeraria/>

La Nota. (2024). *Ranking 2024 líderes servicios funerarios de Colombia*.

<https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2024-lideres-servicios-funerarios-de-colombia.html>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2009). *Resolución 1447 de 2009*.

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/RESOLUCIÓN%201447%20DE%202009.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCIÓN%201447%20DE%202009.pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social. (2010). *Resolución 5194 de 2010*.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SA/abece-cementerios.pdf>

Porter, M. E. (1991). *On Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press.

Vieco Correa, C. J., & Avendaño Rivera, E. F. (2022). Estrategias para el fortalecimiento operativo y su incidencia en la evaluación financiera de una empresa del sector funerario en tiempo de pandemia Covid-19, 2019-2021 [Trabajo de grado

profesional, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria]. Repositorio Institucional. <https://dspace.tdea.edu.co/server/api/core/bitstreams/d68fe134-4b98-424a-850f-71a5f70467c1/content>

Martínez García, A. C. (2022). Dinámica ambiental y socioeconómica del sector funerario en la ciudad de Valledupar en el marco del Desarrollo Sostenible [Trabajo de grado, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional. <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/6318>

Tafurt Tulcán, R. A. (2024). Diseño de un modelo de gestión basado en la Norma 5840 de prestación de servicios funerarios en Funerales la Esperanza SAS [Trabajo de grado de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio Institucional REDU. <https://hdl.handle.net/10614/15722>

## Anexos

### FORMULARIO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

La siguiente entrevista tiene como propósito recopilar información clave sobre la gestión operativa, administrativa y estratégica de Funeraria La Ermita, con el fin de comprender su funcionamiento interno, la calidad de los servicios ofrecidos y los principales retos que enfrenta en el mercado funerario del departamento del Cauca. Este instrumento busca obtener insumos directos que permitan analizar la evolución organizacional, los procesos internos, la atención al usuario, la gestión del talento humano y las prácticas de planificación empresarial. Las respuestas proporcionadas serán utilizadas exclusivamente con fines académicos y contribuirán al desarrollo de un diagnóstico integral orientado al fortalecimiento institucional y la toma de decisiones estratégicas.

1. ¿Cuántos años lleva operando Funeraria La Ermita en el mercado?
2. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa?
3. ¿Cómo reciben habitualmente las solicitudes de servicios funerarios?
4. ¿Existe un protocolo escrito para la atención inicial de familias dolientes?
5. ¿Qué servicios ofrece principalmente la empresa?
6. ¿Cómo se registran y controlan los ingresos y gastos de la empresa?
7. ¿Existe un proceso definido para la facturación de servicios?
8. ¿Cómo se maneja la programación y coordinación de servicios?
9. ¿Existe un proceso formal de selección y contratación de personal?
10. ¿Se brinda capacitación al personal sobre atención al cliente y protocolos funerarios?
11. ¿Cómo evalúan la satisfacción de las familias atendidas?
12. ¿Tienen establecidos indicadores para medir el desempeño de la empresa?
13. ¿Cómo seleccionan y evalúan a los proveedores de productos funerarios?
14. ¿Mantienen alianzas o convenios con otras empresas del sector?
15. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión empresarial?
16. ¿Cómo respaldan y protegen la información importante de la empresa?
17. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos o dificultades que enfrenta la empresa en sus procesos diarios?
18. ¿Cuentan con un plan estratégico formal?
19. ¿Cuáles son sus objetivos principales como organización?

20. ¿Cómo piensan cumplir con dichos objetivos?

21. ¿Qué opinión tienen de la competencia en el sector?

### **ENTREVISTA AL PERSONAL DE FUNERALES LA ERMITA**

El siguiente instrumento recopila las preguntas aplicadas a los colaboradores de Funerales La Ermita con el fin de analizar su percepción sobre aspectos laborales, organizacionales, tecnológicos y competitivos de la empresa. La información obtenida permite comprender el funcionamiento interno, las necesidades del personal y las oportunidades de mejora en los diferentes procesos que conforman la operación funeraria.

- a. ¿Cuál es su cargo en la empresa y cuánto tiempo lleva trabajando aquí?
- b. ¿Cómo describiría el ambiente laboral y la comunicación entre los compañeros de trabajo?
- c. ¿Considera que recibe capacitación adecuada para desempeñar su trabajo? ¿Con qué frecuencia?
- d. ¿Qué herramientas o sistemas tecnológicos utiliza en su trabajo diario?
- e. ¿Cómo se coordinan y programan los servicios funerarios? ¿Existe algún protocolo establecido?
- f. ¿Conoce los objetivos o metas de la empresa? ¿Sabe hacia dónde quiere llegar Funerales La Ermita?
- g. ¿Qué opina sobre los servicios que ofrece la empresa comparados con la competencia?
- h. ¿Ha notado cambios en las expectativas o necesidades de los clientes en los últimos años?

- i. ¿Qué cree que debería mejorar la empresa para ser más competitiva?
  
- j. Si pudiera cambiar una cosa de cómo funciona la empresa actualmente, ¿qué sería?