

PLAN DE MEJORA PARA EL SERVICIO DE LA FUNERARIA ABC

ENRIQUE JOSÉ HERNÁNDEZ RICO
WILIAN CAMILO AVENDAÑO RUIZ
GERMÁN MORALES ROJAS

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
SEMINARIO LIDERAZGO 4.0 Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL
BOGOTÁ, D.C.
2023

PLAN DE MEJORA PARA EL SERVICIO DE LA FUNERARIA ABC

ENRIQUE JOSÉ HERNÁNDEZ RICO

WILLIAM AVENDAÑO

GERMÁN MORALES ROJAS

Trabajo de seminario grado

Asesor

Óscar Alfonso Espinel Carmona

Director

Gina Enciso Granados

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

SEMINARIO LIDERAZGO 4.0 Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

BOGOTÁ, D.C.

2023

Tabla de Contenidos

RESUMEN	7
Abstract	8
Introducción	9
OBJETIVOS	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
1. Antecedentes Organizacionales	12
1.1. Descripción organización.....	12
1.2. Objetivo estratégico de la organización.....	12
1.3. Misión, Visión y Valores.....	12
1.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
2. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA FUNERARIA ABC	14
2.1. SISTEMA IDENTIDAD DE MARCA.....	14
2.2. MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	15
2.2.1. Segmento.....	15
2.2.2. Propuesta de valor.....	15
2.2.3. Canales.....	16
2.2.4. Relación con los clientes.....	17
2.2.5. Fuentes de ingreso.....	18
2.2.6. Actividades clave.....	18
2.2.7. Recursos Clave.....	19
2.2.8. Socios clave.....	19
2.2.9. Estructura de costes.....	20
3. SERVICIOS FUNERARIOS.....	21
3.1. Planes exequiales.....	21
3.2. Servicio de necesidad inmediata.....	22
4. MÉTODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO.....	23
4.1. SERVICE BLUEPRINT.....	23

4.1.1.	Explicación del “Antes” del servicio.	24
4.1.1.	Explicación del “Durante” el servicio.....	25
4.1.1.	Explicación del “Después” del Servicio.	25
5.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	27
5.1.	MÉTODOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.	31
5.2.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN - ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.	31
5.3.	COSTOS DEL PLAN DE MEJORA.....	32
6.	Conclusiones.	33
7.	Referencias.....	34
8.	Apéndices.....	35

Lista de Tablas

Tabla 1. Fortalezas y debilidades identificadas.	13
Tabla 2. Aspectos generales del servicio funerario.	21
Tabla 3. Tabla de caracterización – Service Blueprint.	23
Tabla 4. Alternativa de solución problema 1.	27
Tabla 5. Alternativa de solución problema 2.	27
Tabla 6. Alternativa de solución problemas 3, 4, 5, 11, 12.	28
Tabla 7. Alternativa de solución problema 6.	29
Tabla 8. Alternativa de solución problemas 7, 8.	29
Tabla 9. Alternativa de solución problema 9.	30
Tabla 10. Alternativa de solución problema 10.	31
Tabla 11. Estimación de costos.	32
Tabla 12. Tabla de caracterización – Service Blueprint.	B
Tabla 13. Service Blueprint - Identificación de problemas.	F
Tabla 14. Cronograma de implementación de las alternativas de solución.	G

Lista de figuras

Figura 1. Matriz de priorización de Eisenhower.....	24
Figura 2. Modelo Canvas.....	A

RESUMEN

En el siguiente trabajo se aborda un plan de mejora para el servicio de la funeraria ABC ubicada en la ciudad de Santa Marta. Con este trabajo se analizan las diferentes problemáticas relacionadas con los servicios funerarios prestados en el caribe Colombiano y se plantea un plan de acción para los hallazgos en el servicio prestado actualmente en la funeraria, de tal forma que sea competitiva y obtenga el reconocimiento deseado. En primera instancia, se identifican los aspectos generales de la organización, como los objetivos y valores corporativos. Posteriormente, se identifica el nicho de mercado mediante la identificación del modelo de negocio (Canvas) y el sistema de identidad de marca. Por último, mediante la metodología “Service Blueprint” se desarrolla toda la cadena de servicio y se identifican las oportunidades de mejora, para finalmente determinar las alternativas de solución que permitan posicionar a la funeraria ABC como líder de los servicios funerarios en la costa Atlántica Colombiana.

ABSTRACT

The following work addresses an improvement plan for the service of the ABC funeral home located in the city of Santa Marta. This work analyzes the different problems related to the funeral services provided in the Colombian Caribbean and proposes an action plan for the findings in the service currently provided in the funeral home, so that it is competitive and obtains the desired recognition. In the first instance, the general aspects of the organization are identified, such as corporate objectives and values. Subsequently, the market niche is identified through the identification of the business model (Canvas) and the brand identity system. Finally, using the "Service Blueprint" methodology, the entire service chain is developed and opportunities for improvement are identified, to finally determine the alternative solutions that will position ABC Funeral Home as a leader in funeral services on the Colombian Atlantic coast.

INTRODUCCIÓN

La actual situación en los índices de mortalidad hacen que los sectores funerarios de todos los niveles se potencialicen a tal punto de que la prestación del servicio trate de amortiguar un poco el dolor de la muerte de un ser querido. Si bien es cierto esta situación es muy difícil, también es interesante que este lamentable suceso se pueda manejar de tal manera de que el doliente reciba todo el tratamiento necesario para que su dolor sea el único obstáculo psicológico y espiritual en la prestación del servicio, y no por una situación de negligencia e incompetencia en el momento del mismo. A parte de lo mencionado anteriormente también es vital que tengamos en cuenta que los procesos en el servicio están relacionados con actividades que son esenciales en el duelo y que siempre se deben tener en cuenta para que este tenga un impacto positivo en lo que percibe el cliente de las funerarias.

En un país como Colombia, acostumbrado a ver información a diario relacionada con la muerte, este aspecto hace parte de la cotidianidad y como algo absolutamente normal. El proceso de velación de un ser querido se determina en función de la forma como se presenta la muerte. Además, no se evidencian mecanismos que van en contra del aumento de violencia y que, como consecuencia de estos actos, muchas veces los individuos tienen que sufrir el flagelo de la muerte acompañado de incertidumbre en la manera como se desarrolla.

Por otro lado, el mercado de las funerarias en el caribe Colombiano se ha visto afectado en los últimos años debido al mal estado de los cementerios, los cuáles presentan problemas sanitarios y ambientales. Cabrera A. (2021).

El plan de mejora en necesidad inmediata en la funeraria ABC es un proceso que ayudara a que la empresa desarrolle una mayor potencial en la relación con el cliente en cada una de las áreas involucradas en la estructura, y dicha situación busca demostrar que este aspecto es de vital importancia teniendo en cuenta que todas las funerarias van en camino fortalecerse cada vez más a través de la diversidad y la forma de comunicarse, además de que a pesar de que los índices de prestación de servicios ha mantenido una estabilidad después del covid.

Otro factor importante que amenaza a las funerarias, es el mercado informal, en el que se compite con funerarias de garaje que no ofrecen un servicio digno para el velorio y los servicios asociados a este ritual. El proyecto presentado a continuación aborda las oportunidades de mejoramiento del servicio al cliente de la funeraria ABC ubicada en la costa atlántica, más exactamente en la ciudad de Santa Marta. Además de esto, se aborda la problemática alrededor de la disminución de la calidad de los servicios funerarios.

En el desarrollo de esta solución, en primera instancia se identificará el modelo de negocio de la funeraria ABC mediante la herramienta CANVAS. Posteriormente se realizará el análisis de las necesidades para el mejoramiento del servicio, identificar los problemas principales y generar las alternativas de solución mediante la herramienta “Service Blueprint”.

La estrategia planteada será importante para la funeraria ABC porque permitirá captar nuevos clientes y mejorar el reconocimiento de la compañía. Así mismo, se enfocará en encontrar las oportunidades de mejora del servicio para lograr fidelizar aún más a los clientes existentes.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejora para el servicio de necesidad inmediata ofrecido por la Funeraria ABC en el departamento del Magdalena.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer cada uno de los aspectos que hacen referencia al modelo de negocio utilizado en la funeraria ABC.
2. Identificar por medio de la herramienta de Canvas y Blueprint donde se encuentran las principales fallas en la calidad del servicio.
3. Plantear soluciones de servicio una vez identificadas las necesidades de la funeraria ABC.

1. ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES

En el primer capítulo se abordarán los aspectos organizacionales de la Funeraria ABC de manera general, describiendo los objetivos, los valores y los servicios ofrecidos.

1.1. DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN.

La funeraria ABC es la empresa en exequias con más de 55 años de tradición, prestigio y aceptación en la ciudad de Santa Marta y el Magdalena con cobertura nacional y amplio conocimiento en servicios de exequias, razón que nos permite ofrecer el programa más completo de exequias en la magdalena.

1.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.

El objetivo principal, es que nuestros clientes sientan un apoyo real en esos momentos difíciles gracias a nuestra labor humana y la integralidad de nuestros excelentes servicios.

1.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

- a. Misión: Seguir brindando tranquilidad y seguridad a las familias, a través de nuestros esquemas de servicios, contribuyendo siempre a aliviar el impacto económico y psicológico, causado, por ese inesperado momento.
- b. Visión: Para el año 2025 Ser reconocida como la empresa funeraria con los mejores servicios exequiales y afines en el departamento de la magdalena, bajo parámetros claros de profesionalismo y sensibilidad humana, aplicados para aliviar en las familias las consecuencias económicas y psicológicas que conllevan estos momentos.

Los valores de la compañía son: Integridad, humanidad, confianza, calidad, responsabilidad.

1.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

Algunas fortalezas y debilidades identificadas son mostradas a continuación:

Tabla 1. Fortalezas y debilidades identificadas.

Fortalezas	Debilidades
- Ventas. - Calidad del producto. - Imagen de marca. - Precios acordes. - Convenios. - Promoción en planes exequiales. - Clima organizacional. - Relaciones interpersonales. - Control y dirección sobre las ventas al cliente final. - Mejor desempeño del producto, comparado con la competencia.	- Soporte a la venta. - Eficacia de la publicidad. - Rotación del personal. - Investigación y desarrollo no existe. - Los clientes no son consecuentes con la buena prestación del servicio de necesidad inmediata. - Actualización en alguna información de los servicios. - Necesidad de una mayor fuerza de ventas. - No existe una política de precios establecida.

2. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA FUNERARIA ABC

El análisis del modelo de negocio permitirá identificar la operatividad del negocio, identificando el entorno económico y el nicho del mercado de la funeraria ABC. Este capítulo aborda el análisis de dos maneras: el desarrollo de la identidad de marca y el método Canvas.

2.1. SISTEMA IDENTIDAD DE MARCA.

Mediante el modelo sistema de identidad de marca, identificamos los atributos y parámetros más relevantes para la caracterización del negocio. Los ejes principales del desarrollo de la identidad de marca desde la perspectiva del producto son los siguientes:

- Alcance. Servicios fúnebres
- Atributos. Apoyo psicológico.
- Calidad. Atención preferencial para familiares.
- Ocasión. Apoyo en momentos de dificultad emocional.
- Asociación con usuarios. Público en general.
- Vínculo al país o región. Por condiciones de temperatura ambiente en la región costera, el proceso de descomposición de los cuerpos es menor. Se ofrecen servicios especializados para la preservación del cuerpo dependiendo la necesidad.

Algunos ejes principales del desarrollo de la identidad de marca desde la perspectiva de la organización son los siguientes:

- Atributos organizativos. Seguridad, respaldo, confianza, compromiso, humanidad, ambiente, integridad, calidad, responsabilidad.

- Local vs Global. Publicidad enfocada a la región costera.

2.2. MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Mediante el modelo CANVAS y sus 9 módulos, se logró caracterizar el modelo de negocio de la funeraria ABC (Ver Apéndice A). Los resultados son mostrados a continuación:

2.2.1. Segmento.

La empresa ABC dedicada a la prestación de los servicios fúnebres, se fija en la relación empresa-cliente teniendo en cuenta la participación de ambas en la búsqueda de establecer y conocer de una mejor forma la atención de necesidad inmediata o servicio al cliente de una manera mucho más personal y que a través de esta se determina en su gran mayoría el impacto que esta tiene como un punto de inflexión en lo que representa las exequias como impacto en la vida de las personas, este hecho es distinto en servicios teniendo en cuenta lo que ofrece con relación a otras empresas con servicios completamente distintos.

2.2.2. Propuesta de valor.

En la propuesta de valor es importante saber que lo prioritario está enfocado en la experiencia que puede darse hacia los clientes, es decir se busca que el impacto sea tan significativo que el dolor y el trauma que experimentan este mermado por la atención de un servicio de calidad. Teniendo en cuenta lo vital y el intentar mejorar este proceso se busca encontrar una relación de valor condicionada por el tipo de necesidad y padecimiento del fallecimiento del ser querido, esto del dolor es secuencial y transitorio dependiendo de la manera como se produce el lamentable caso, algunos tienen procesos más severos que otros que son los que nos pueden dar una pauta más clara, sin embargo las medidas que se desarrollen van en función de impactar las emociones de una manera significativa y que logre ver la organización como parte de la familia que intenta apoyar en todo momento. En síntesis, sería:

- La recepción de la información sea oportuna y rápida, sabiendo que una de las características negativas es que en el sector existen en su mayoría demora en el momento de tener disponibilidad en la documentación.
- El proceso de recogida del cuerpo sea acorde con las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta que los clientes se afectan más cuando observación que las funerarias en su mayoría tienen dificultades con este hecho.
- Las salas de velación y mueblería tienen que ser acordes y de mucha comodidad para satisfacción del cliente que en realidad lo que busca es que su ser querido y el acompañamiento de sus familiares sea en un lugar con las mejores condiciones posible.
- El cofre referencia debe ser con las especificaciones y características que se establecen en el proceso contractual en la atención del servicio funerario, y que sean de muy buena calidad.
- La información de precios está sustentada en la integralidad de todo el servicio exequial que corresponde a las necesidades del cliente a plena satisfacción.
- Asesorías y acompañamientos en todos los procesos correspondientes a cualquier reclamación de auxilio por parte del estado.
- Acompañamiento y atención en proceso de ayuda psicológica gratuita para familiares en primer grado de consanguinidad.
- La empresa con más de 55 años de tradición exequial en Santa Marta.

2.2.3. Canales.

En un mundo globalizado y que se caracteriza por el desarrollo tecnológico encontramos como principal características y respuestas a la comunicación con nuestros clientes aparte de la cercanía. Para los canales tenemos.

- La publicidad empresarial.
- Información puerta a puerta.
- Páginas web.
- Redes sociales.
- Telefonía móvil.
- Stand en centros comerciales.
- Publicidad radial.

En la atención inmediata estas herramientas y las tecnológicas nos permiten canales enfocados en un seguimiento constante en la consecución del proceso.

2.2.4. Relación con los clientes.

La búsqueda constante del mejoramiento continuo permite y por obligatoriedad ser conscientes de que la relación con nuestros clientes marca el camino del desarrollo empresarial, ya que el saber encontrar esa conexión positiva nos permite tener un desarrollo marcado constante sabiendo que la comunicación y conocimiento tanto de nuestros clientes internos y externos brinda un panorama claro para potenciar y sumar esos valores que van a ser necesarios para nuestro objetivo.

- Información planes exequiales.
- Entrega de documentación.

- Call center.
- Proceso de exhumación.
- Entrega de restos y cenizas.
- Asesoría psicológica.
- Obituarios.

2.2.5. Fuentes de ingreso.

Las fuentes de ingreso que se tienen están en función del pago de servicios por necesidad inmediata, pagos de convenios y alianzas nacionales, pagos de valores adicionales del servicio y documentación relacionadas con certificaciones de prestación de servicios y además otros que se originan a partir de pagos credicontados del servicio funerario.

2.2.6. Actividades clave.

Los procesos de las actividades claves están determinados en el desarrollo de asignación de actividades a personal especializado en la función que corresponda:

- Reestructuración de la planta física, en este caso la fachada.
- Es importante tener un mejor manejo de espacios en oficinas.
- Actualización en el proceso de soporte tecnológico de la información.
- Evaluación de preferencias en el servicio para clientes.
- Marketing.

2.2.7. Recursos Clave.

Para poder desarrollar un proceso de mejoramiento de la empresa es necesario contar con recursos que ayudan a que dicho mecanismo se consiga de una eficiente, clara y eficaz, estos recursos son:

- Personal altamente calificado para el proceso de calidad en el servicio.
- Plataforma tecnológica (módulo de servicios actualizado).
- Sedes.
- Modernizar la planta física.

2.2.8. Socios clave.

Este aspecto es de mucha importancia en el impacto que tiene la organización para fortalecimiento económico y respaldo social, entre los más importantes tenemos:

- Empresas y organizaciones sociales que se encargan de crear programas para los empleados y familiares que tengan cobertura exequial.
- Convenio con las entidades gubernamentales.
- Inversionistas con énfasis en los aspectos sociales.
- Proveedores de féretros y elementos exequiales.
- Parque cementerio.

2.2.9. Estructura de costes.

Todos los costos que se generan en la consecución del desarrollo y la naturaleza misma de la operación están ligados a los siguientes aspectos.

- Diseño y ejecución de la infraestructura física. (Remodelación)
- Modernización de la infraestructura tecnológica.
- Actualización y desarrollo en la planta de personal.
- Desarrollo de marketing y publicidad.

3. SERVICIOS FUNERARIOS.

Algunos de los aspectos generales de los servicios funerarios que ofrece la compañía ABC son los siguientes:

Tabla 2. Aspectos generales del servicio funerario.

Servicio de velación y exequias	Disposición final del fallecido
- Atención personalizada	- Cremación y urna cenizaria
- Línea de servicio al cliente	- Transporte para acompañantes.
- Traslado dentro del perímetro urbano.	- Uso de lote o bóveda según el plan o la opción del cliente.
- Trámites legales registro notariales o traslado requerido del cuerpo.	- Exhumación para el cuerpo
- Preparación del cuerpo por 24 horas	- Osario en propiedad.
- Cofre en madera Rf varias	.
- Sala de velación por 24 horas	
- Una edición de carteles	
- Libro de asistencia	
- Un arreglo floral	
- Servicio de cafetería	
- Servicio de telefonía	
- Cinta membrete	
- Equipo para velación en casa	
- Servicio de carroza	

En la actualidad, se cuenta con dos tipos de servicios principalmente: comercialización de planes exequiales y la segunda por servicio de necesidad inmediata. Dicho esquema y actividades se desarrollan y distribuyen en dos sedes que se encuentran en santa marta y fundación:

3.1. PLANES EXEQUIALES.

Los planes exequiales se ofrecen para darle cubrimiento a un grupo familiar que abona una cuota mensual, de acuerdo a los servicios funerarios correspondientes a dicho plan. Este tipo de

planes cuentan con los servicios básicos en el proceso de velación y disposición final del fallecido. La cobertura cubre a todo el grupo familiar afiliado en dicho plan.

3.2. SERVICIO DE NECESIDAD INMEDIATA.

La funeraria ABC además de realizar su proceso de ventas de planes exequiales, desarrolla su mecanismo operativo en función de las ventas de servicios de forma inmediata, es decir la persona que no tiene plan exequial solicita su servicio funerario para pago de contado.

Teniendo en cuenta la forma en como la empresa ABC maneja sus dos líneas de negocio es importante mencionar que el plan de mejora estará estrictamente relacionado con el servicio de necesidad inmediata, es decir el proceso relacionado con los clientes que tienen acercamiento o contacto directo sin tener en cuenta los planes exequiales.

4. METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO.

Mediante la metodología llamada “Service Blueprint” se hará el análisis de la cadena del servicio de necesidad inmediata, para determinar cada una de las interacciones del usuario con la funeraria (Ver Apéndice B). Una vez identificada esta cadena, se identificarán oportunidades de mejora y se plantearán las alternativas de solución que permita al usuario tener una mejor experiencia con la funeraria ABC.

4.1. SERVICE BLUEPRINT.

Mediante la herramienta del service blueprint logramos identificar cada uno de los subprocesos antes, durante y después de que el cliente tiene contacto con la funeraria. Una vez se identifican los pasos y se caracteriza el proceso, se pueden identificar los problemas críticos y plantear las alternativas de solución.

En el Apéndice B encontraremos la tabla de caracterización del Blueprint y la tabla de identificación de los problemas a partir de dicho análisis. Los problemas identificados se muestran en la tabla a continuación. Dichos problemas fueron abordados mediante la matriz de priorización de Eisenhower:

Tabla 3. Tabla de caracterización – Service Blueprint.

#	Problema
1	El cliente es abordado por personas informales quienes ofrecen servicios funerarios de baja calidad.
2	El cliente no encuentra información detallada y concisa en la página Web de la funeraria.
3	El cliente no es atendido de la mejor manera en el momento de averiguar por los servicios disponibles de la funeraria.
4	El cliente no recibe información concisa y detallada en el momento de averiguar por los servicios disponibles.
5	Hay mucha demora en la entrega de la información sobre las instalaciones de la funeraria.
6	La funeraria no cuenta con los recursos para arreglar al ser querido de la mejor manera. (Tanatopraxia)
7	Actualmente la funeraria no ofrece el servicio de apoyo emocional y psicológico.
8	La funeraria no cuenta con personal idóneo para ofrecer el servicio de apoyo emocional y psicológico.
9	La funeraria no cuenta con las instalaciones y el servicio apropiados para que el cliente se sienta atendido en unas mejores condiciones locativas.
10	La funeraria no cuenta con el parque automotor suficientemente amplio para la demanda del servicio.
11	La funeraria no aconseja de la mejor manera al cliente acerca de las opciones de sepultura y cremación.
12	La funeraria no suministra información organizada al cliente, sobre el proceso de disposición final del cuerpo.

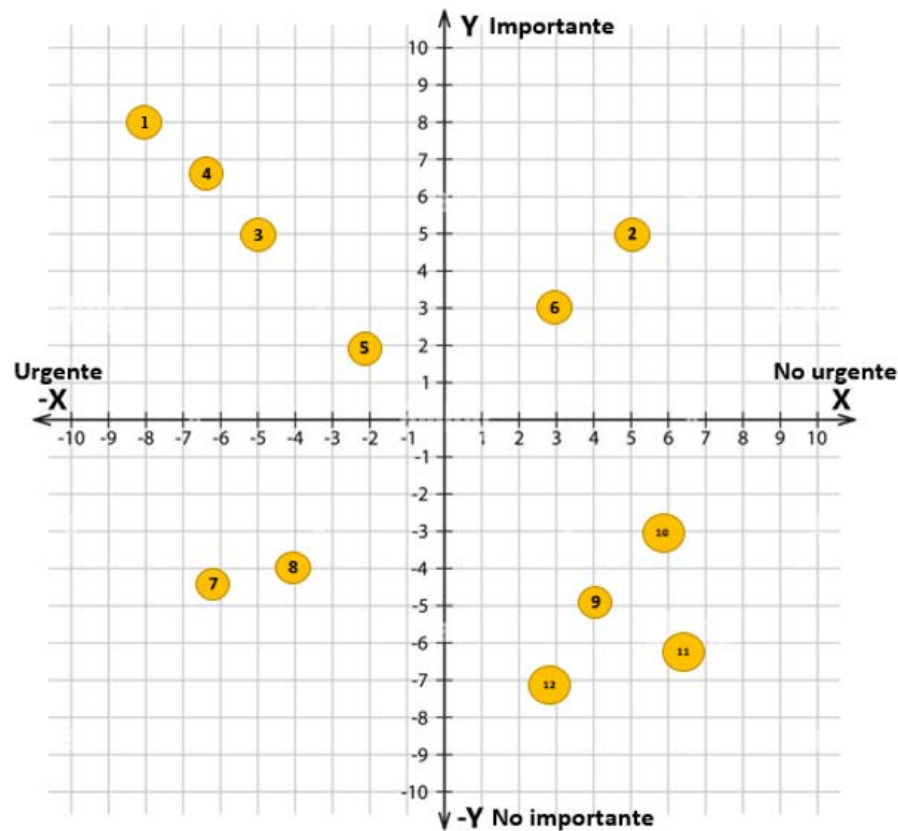


Figura 1. Matriz de priorización de Eisenhower.

4.1.1. Explicación del “Antes” del servicio.

Podemos evidenciar que es el momento principal de nuestro servicio ya que el cliente se encuentra en una situación de dolor y busca el mejor servicio para darle un último adiós digno a su ser querido. Todo parte desde la clínica cuando el cliente recibe la noticia del deceso e inicia la interacción con personal de la competencia que lo aborda de manera informal, sin tener en cuenta sus sentimientos y emociones. Este personal informal le ofrece servicios de más bajo precio y muy poca calidad, intentando aprovechar la vulnerabilidad del dolor para que contraten sus servicios. El cliente también inicia el proceso de búsqueda de las diferentes alternativas en servicios funerarios a través de la página web o línea telefónica, donde se requiere desde un principio que

sienta que su experiencia es cómoda, de fácil acceso y llenando formularios básicos. Una vez se recibe la solicitud en la funeraria, el personal que coordina el servicio debe tener en cuenta dicha información en el momento de la llegada del cliente a las oficinas. Posterior a ello, se le da una explicación detallada del servicio, se responden inquietudes y se diligencia el acuerdo de servicios. De esta forma se busca realizar una atención rápida, segura y eficiente, donde el cliente no demore más de una hora en cerrar el acuerdo con la compañía.

4.1.1. Explicación del “Durante” el servicio.

Después de contratado el servicio se realiza el acompañamiento adecuado al cliente. En primera instancia se establece una cita con el Psicológico, para ayudar a disminuir su dolor y tener ese vínculo de empatía entre empresa y cliente, y poder afrontar de mejor manera el siguiente paso. Dicho paso consiste en la selección de un féretro con la opción de varias referencias, donde se ofrecen distintos estilos y color. También se ofrece la sala de velación adecuada y acorde a la necesidad donde va a poder compartir su último adiós acompañado de sus allegados. Adicionalmente, se ofrece el acompañamiento religioso según la necesidad y las opciones de carro fúnebre hasta el destino final, pasando por la iglesia o si la velación se realiza en casa del cliente, y terminando en el parque cementerio. El Coordinador de servicios es una parte fundamental en el proceso de interacción con el cliente, teniendo en cuenta que es con quién más se relaciona. Durante la prestación del servicio tenemos diferentes actores que intervienen y que son los encargados de brindar el acompañamiento adecuado en cada estación.

Periódicamente se realizarán auditorías aleatorias en los diferentes servicios para tener un control de calidad, tanto en los servicios ofrecidos como en los tiempos establecidos y a su vez generar planes de acción para inconvenientes o problemas que se puedan generar.

4.1.1. Explicación del “Después” del Servicio.

Posteriormente al término del servicio se realiza la entrega de los restos del fallecido al cliente, de acuerdo con los acuerdos pactados en la fase inicial, entregando la ubicación exacta si es una sepultura, la cual debe estar numerada y rotulada. Por el contrario, en el caso de cremación se

entregan las cenizas en una urna cenizaria y se realiza un acompañamiento Psicólogo teniendo en cuenta la necesidad de cada uno de los miembros directos de la familia del fallecido.

5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Mediante la metodología de diagnóstico llamada “Service Blueprint” se identificaron varias oportunidades de mejora en la cadena de servicio de necesidad inmediata para la funeraria ABC. En el siguiente capítulo se desarrollarán las diferentes alternativas de solución a cada una de las oportunidades encontradas, de acuerdo con la naturaleza del problema.

Tabla 4. Alternativa de solución problema 1.

#	Problema
1	El cliente es abordado por personas informales quienes ofrecen servicios funerarios de baja calidad.
Alternativa de solución	
Incorporar un supervisor o coordinador que tenga gran capacidad de comunicación, información y conocimiento de la empresa. Además, generar un stand rotativo cercano a los hospitales y clínicas.	
Indicador de Seguimiento	
Evaluaciones de conocimiento periódico de los servicios prestados en la empresa al Coordinador o supervisor. Revisiones periódicas del stand.	

Tabla 5. Alternativa de solución problema 2.

#	Problema
2	El cliente no encuentra información detallada y concisa en la página Web de la funeraria.
Alternativa de solución	
Escribir una descripción corta pero concisa de la razón de ser de la empresa, el servicio prestado y que llame la atención del cliente en los motores de búsqueda. Incluir las palabras	

clave más importantes en la descripción para su fácil identificación por parte de Google, Yahoo! y Bing Etc. Se debe abordar la descripción desde la perspectiva de un cliente empezando desde este momento con la empatía hacia el cliente, considerando que la herramienta sea sencilla explicativa y fácil de utilizar.

Indicador de Seguimiento

Consulta de plataformas de servicio estadístico en la red de internet que será verificado de forma semanal.

Tabla 6. Alternativa de solución problemas 3, 4, 5, 11, 12.

#	Problema
3	El cliente no es atendido de la mejor manera en el momento de averiguar por los servicios disponibles de la funeraria.
4	El cliente no recibe información concisa y detallada en el momento de averiguar por los servicios disponibles.
5	Hay mucha demora en la entrega de la información sobre las instalaciones de la funeraria.
11	La funeraria no aconseja de la mejor manera al cliente acerca de las opciones de sepultura y cremación.
12	La funeraria no suministra información organizada al cliente, sobre el proceso de disposición final del cuerpo.
Alternativa de solución	
El Coordinador de servicio sería parte fundamental. Debe ser una persona experta, inteligente, carismática, pero sobre todo empática. Debe tener el conocimiento necesario del servicio para explicarlo con fluidez y de una forma detallada y que el cliente tenga el menor número de dudas posibles. Por parte del área administrativa se debe intentar tener el mínimo	

de procedimientos y dejar todos los temas claros y cerrados para no tener que molestar en otra ocasión al cliente.

Indicador de Seguimiento

Capacitación de actualización de conocimiento de los servicios y Evaluación periódica de rendimiento, las cuales se llevaran a cabo trimestralmente.

Tabla 7. Alternativa de solución problema 6.

#	Problema
6	La funeraria no cuenta con los recursos para arreglar al ser querido de la mejor manera. (Tanatopraxia)
Alternativa de solución	
Realizar un convenio con empresas que se encargan de ofrecer productos químicos bajo sistema financiación, que permitan darle un tratamiento diferente al cuerpo del ser querido. Contratar un especialista en preservación de cuerpos (Tanatólogo).	
Indicador de Seguimiento	
Formato de seguimiento que permite identificar la cantidad de elementos químicos utilizados en cada proceso de tanatopraxia. Verificar que el proceso que lleva a cabo el tanatólogo cumpla con todos los protocolos recomendados por secretaria de salud. Se realizara seguimiento mensual.	

Tabla 8. Alternativa de solución problemas 7, 8.

#	Problema
---	----------

7	Actualmente la funeraria no ofrece el servicio de apoyo emocional y psicológico.
8	La funeraria no cuenta con personal idóneo para ofrecer el servicio de apoyo emocional y psicológico.
Alternativa de solución	
Tener profesionales en esta área con disponibilidad inmediata dependiendo los diferentes casos que se presenten y tener las oficinas adecuadas con un ambiente de tranquilidad y confianza para que el cliente se sienta cómodo a la hora de recibir esta parte del servicio.	
Indicador de Seguimiento	
Formato de seguimiento que permite identificar el No de persona de acuerdo con los servicios que se presenten y evaluación del servicio prestado por parte del psicólogo.	

Tabla 9. Alternativa de solución problema 9.

#	Problema
9	La funeraria no cuenta con las instalaciones y el servicio apropiados para que el cliente se sienta atendido en unas mejores condiciones locativas.
Alternativa de solución	
Remodelación y ampliación de la infraestructura actual que permita tener espacios más cómodos y acogedores.	
Indicador de Seguimiento	
Visitas mensuales de los espacios donde se verifique que se encuentren en óptimas condiciones.	

Tabla 10. Alternativa de solución problema 10.

#	Problema
10	La funeraria no cuenta con el parque automotor suficientemente amplio para la demanda del servicio.
Alternativa de solución	
Tener la cantidad suficiente de vehículos para atender la demanda que se presente con Automóviles recientes y que no tengan fallas mecánicas. Garantizar las revisiones mecánicas periódicas así como los mantenimientos que surjan por su utilización. Establecer convenios o alianzas con empresas de transportes, de manera que se pueda atender alta demanda a precios cómodos.	
Indicador de Seguimiento	
Contratar un mecánico automotriz que diariamente esté revisando el estado de los vehículos de la empresa y de los vehículos contratados por convenio.	

5.1. MÉTODOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Para analizar la satisfacción del servicio se implementará un sistema de medición de quejas y reclamos (Urna virtual) o por medio de encuestas de satisfacción, de tal forma que se pueda cuantificar la calidad del servicio una vez finalizado.

5.2. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN - ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

En el Apéndice C encontramos el cronograma de implementación de las alternativas de solución de acuerdo a la matriz de priorización de Eisenhower, y planteado para el año 2024.

5.3. COSTOS DEL PLAN DE MEJORA.

Para cuantificar los costos del plan de mejora, se estimaron 3 escenarios denominados pesimista, esperado y optimista. El costo esperado se basó en experiencias de años anteriores. El costo total estimado es de 222 millones aproximadamente, y fue el resultado del promedio de los otros valores.

Tabla 11. Estimación de costos.

Costos	Costo Pesimista	Costo esperado	Costo optimista	Costo total estimado
Diseño y ejecución de la infraestructura física	\$200'000.000	\$150'000.000	\$100'000.000	\$150'000.000
Modernización de la infraestructura tecnológica	\$50'000.000	\$20'000.000	\$10'000.000	\$26'600.000
Actualización y desarrollo en la planta de personal	\$20'000.000	\$8'000.000	\$5'000.000	\$11'000.000
Desarrollo de marketing y publicidad	\$50'000.000	\$35'000.000	\$20'000.000	\$35'000.000
TOTALES				\$222'600.000

6. CONCLUSIONES.

1. Mediante el método Canvas pudimos identificar y tener un mejor panorama del modelo de negocio de la empresa y de la manera como cada uno de sus procesos se relacionan entre sí.
2. Por medio de la herramienta “Service blueprint” pudimos entender de mejor manera todo lo concerniente a la relación entre cliente y empresa, y a su vez encontrar los problemas más relevantes que la aquejan en cuanto al servicio prestado.
3. A través de la herramienta “Service Blueprint” logramos encontrar alternativas de solución a las oportunidades de mejora planteadas.
4. Para mitigar los efectos de la competencia informal, las alternativas de solución planteadas se centran en la prestación de servicios que incorporen valores agregados que puedan ayudar a traer nuevos clientes a la empresa y potenciar su imagen.
5. Otro aspecto que se concluye es que aparte de que existen mejoras que realizar con relación a la estructura física y ubicación, es necesario y muy importante implementar o modernizar las tecnologías de la información, que sirven como aliado en los procesos de dinamización en la relación y la comunicación con los clientes.
6. Podemos concluir que la empresa ABC mantiene ciertos aspectos interesantes en la prestación de sus servicios con relación a su tradición y reconocimiento, pero es innegable que tiene aspectos por mejorar en su servicio.
7. Podemos concluir que al ser un servicio que contiene tantos elementos psicológicos relacionados con las conductas que afrontan los dolientes, se convierte la mejora en la atención del servicio como un aspecto clave en el proceso de crecimiento de las funerarias y para este caso la funeraria ABC.

7. REFERENCIAS

Cabrera, A. (2021). Velorio, ritual que parece morir en el caribe colombiano. Enlace:
www.uv.mx/prensa/cultura/velorio-ritual-que-parece-morir-en-el-caribe-colombiano-alfonso-cabrera/

8. APÉNDICES

APÉNDICE A. Modelo Canvas – Funeraria ABC.

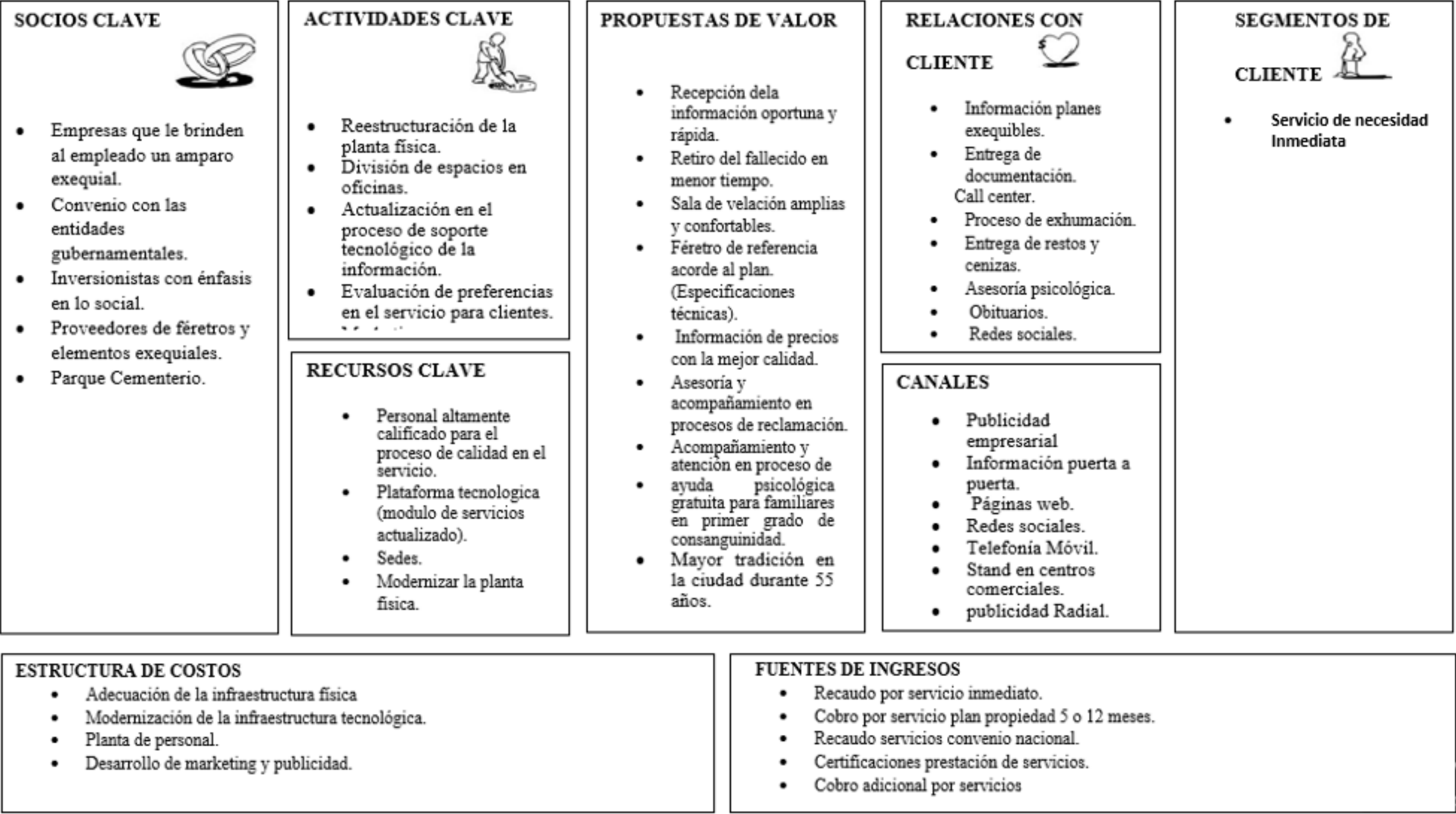


Figura 2. Modelo Canvas.

APÉNDICE B. Service Blueprint – Tabla de caracterización.

Tabla 12. Tabla de caracterización – Service Blueprint.

ANTES				DURANTE								DESPUÉS					
PUNTO DE CONTACTO/CANALES	Sala de espera, tienda, correo electrónico, página web, chat, <i>contact center</i> , otros.	Clínica	Internet	Call Center	Oficina	Oficina	Sala donde se escoge el féretro	Sala de velación	Sala de Velación	Sala de Velación	Sala de Velación	Iglesia o Salón religioso dependiendo o de la creencia	Cementerio	Cementerio	Cementerio	Oficina de psicología	Cementerio
PERSONAS DE CONTACTO	Vigilante, cajero, auxiliar, recepcionista, agente, otros.	Personal de la competencia e informal que ofrecen precios más bajos y servicio de menor calidad		Asesor	Guarda de Seguridad, Personal de apoyo en servicios generales	Coordinador de servicios	Coordinador Sala de féretros	Guarda de Seguridad, Personal de apoyo en servicios generales, personal de acompañamiento psicológico	Guarda de Seguridad, Personal de apoyo en servicios generales, personal de acompañamiento psicológico	Guarda de Seguridad, Personal de apoyo en servicios generales, personal de acompañamiento religioso como Padres, Pastores, o personal idóneo para realizar la actividad	Guarda de Seguridad, Personal de apoyo en servicios generales, personal de acompañamiento religioso como Padres, Pastores. Etc. conductor del carro	Sacerdote o Pastor que oficie la ceremonia personal de apoyo para el traslado del féretro y para verificación que se esté presentando el servicio adecuado	Coordinador de servicios del parque cementerio, vigilantes.	Coordinador de servicios, Guarda de Seguridad, Personal de apoyo en servicios generales	Personal técnico parque cementerio	Guarda de Seguridad, Personal de apoyo en servicios generales, personal de acompañamiento psicológico	Sepulturero, coordinador
ACCIONES	¿Qué actividades y acciones suceden?	Abordar al usuario ofreciendo servicio de menor calidad	Solicitar atención de la funeraria	Solicitar atención de la funeraria	Solicitar atención detallada de la funeraria	Presentación detallada del servicio	Se presentan los tipos de féretros que cubren los diferentes servicios	se realiza una charla con el experto para que las personas afectas puedan desahogarse y tener más llevadero su dolor	Velación, entrada y salida de visitas de los familiares para realizar el acompañamiento	información donde se coordina el oficio religioso	Peregrinación desde la sala de velación hasta el la carroza	Misa de despedida al ser querido fallecido	Entierro en bóveda o lote en un cementerio	Entrega del cuerpo en el lugar establecido para que suceda el acto de cremación	Resultado de la inhumación.	se realiza una charla con el experto para que las personas afectadas puedan desahogarse y tener más llevadero su dolor	Se hace la entrega de los restos del familiar
OBJETOS O HERRAMIENTAS	Sillas, mesas, formularios diligenciados, ,	Tarjetas de presentación n	Formulario WEB o Link directo de WhatsApp	Solicitud de cita en la oficina para la presentación del servicio	Sillas, Sala de espera	Información del Fallecido, sillas, muebles	Féretros	Sillas, Muebles, formularios de ayuda para las actividades, Agua, Café, Aromática.	Sillas, Muebles, Agua, Café, Aromática.	Sillas, Muebles, Agua, Café, Aromática, libro religioso según la creencia	Carro, Sillas, Buses	Sillas	Carro, Carpas, Sillas, Buses	Carro, Carpas, Sillas, Buses	Carpas, sillas.	Sillas, Muebles, formularios de ayuda para las actividades, Agua, Café, Aromática.	Documentación, urna cenizaria, reftero

PLAN DE MEJORA PARA EL SERVICIO DE LA FUNERARIA ABC C																		
	documentos, otros.																	
TIEMPO IDEAL	¿Cuál sería el tiempo ideal que le toma al usuario este momento? (en minutos, horas, días, semanas o meses)	10 min	10 min	10 min	5 min	1 hora	30 min		30 min	2 días	20 minutos	10 minutos	45 minutos	30 min	30 min	15 minutos	8 sesiones de 30 minutos	4 años para exhumación/ 2 días para entrega de cenizas
MOMENTO DE VERDAD DESDE USUARIO	Paso a paso que lleva el usuario (los nodos)	Mi ser querido muere	Necesito una funeraria	llamo a la funeraria	Me reúno con los de la funeraria ABC	Deseo contratar servicios con la funeraria	Necesito una sala de Velación y un féretro	Que el proceso de preparació n y maquillaje de mi ser querido sea muy bueno.	necesito apoyo emocional	necesito un ambiente confortable en la sala	Necesito acompañamien to religioso y apoyo familiar	Necesito un carro fúnebre digno para transporte hacia el destino final.	Necesito un acto religioso de despedida para mi ser querido	Quiero darle destino final a mi ser querido	Quiero inhumar o cremar a mi ser querido	Deseo información de la entrega de restos y el periodo	necesito apoyo emocional	Necesito el proceso de exhumación o entrega de cenizas
QUÉ OBJETIVO TIENE EL USUARIO	¿Qué busca, qué espera, que pretende el usuario en cada momento?	Buscar una funeraria	Buscar una funeraria referente	Presentación del servicio	busco detalladamen te que servicio me pueden prestar y si es acorde con mis necesidades	Que cumplan con lo expuesto y me brinden un espacio de tranquilidad y confort para despedir a mi ser querido de la mejor manera	necesidad de un féretro digno y una sala de velación confortable y central para la llegada de los familiares	Necesidad de realizar el proceso de tanatología .	Tener acompañamien to especializado durante el proceso de duelo	Pasar el momento de duelo tranquilos en la sala durante el proceso de duelo	Proceso de oración dependiendo los diferentes tipos de creencias	Transporte digno y acompañamien to hasta el cementerio o destino final	Acto religioso digno para despedir a mi ser querido de la mejor manera posible	Tener una sepultura o cremación en un cementerio para llevar al fallecido.	Tener lugar favorable para dar un proceso de destino final digno para darle el último adiós, sea inhumado o cremado.	Ubicación exacta rotulada y enumerada o entrega de cenizas	Tener acompañamien to especializado después el proceso de duelo	Llevar los restos a un osario u obtener urna cenizaria
EMOCIONES DEL USUARIO	¿Qué emoción siente el usuario?	Dolor	Expectativ a	Neutro	Tristeza	Expectativa	Tristeza	Tristeza	Ansiedad	Dolor	Tristeza	Tristeza	Dolor	Dolor	Dolor	Dolor	Ansiedad	Aceptación

PLAN DE MEJORA PARA EL SERVICIO DE LA FUNERARIA ABC D																		
	(felicidad, tristeza, ansiedad, angustia, molestia, furia, incertidumbre, nervioso, deprimido, orgulloso, sorprendido, otros)																	
QUIÉNES HACEN	¿Quiénes son los colaboradores o áreas que hacen que ese momento de verdad sea haga realidad?	Personal médico que dictamina la muerte de la persona	Vigilantes, personal de enfermería, familiares.	Recepcionista, asesor	Recepcionista, asesor	Coordinador de servicios	Coordinador de servicios	Tanatología.	Psicólogo Orientador	personal de servicios y cafetería	Información del fallecido para el párroco o pastor	Personal de servicios varios, conductor de carroza.	Párroco o pastor	coordinadores	coordinadores, sepultureros, personal técnico en manejo de riesgo biológico	Coordinadores	Psicólogo Orientador	Coordinador de servicios
EN DÓNDE	¿En qué sitio, espacio, sede o lugar esos colaboradores o áreas realizan la tarea?	Clínica	Clínica		Sala de recepción	Oficina de coordinación	Sala de exhibición de féretros	Sala de tanatopraxia	Oficina de psicología	Hall general	Sala de velación.	Parque automotor	Iglesia o Salón religioso dependiente de la creencia	En la funeraria y el parque cementerio	Parque cementerio	Parque cementerio o funeraria	Oficina de psicología	Sala de coordinación
OBJETOS O HERRAMIENTAS	¿Qué objetivos, herramientas, maquinaria o utensilios necesitan para hacer realidad el momento de verdad?	sillas, mesas, camillas	Teléfono celular		Computador, impresora.	Computador, impresora	Cureña, división de muestrarios, muebles.	Camilla, extractor, maquina inyectora, cureña, pinzas, guantes, elementos quirúrgicos, cureña, formol, líquidos	Celular, computador.	Cámaras de vigilancia, audio general.	rosarios, biblia, muebles	Hidrobomba, agua, utensilios de limpieza	muebles, sillas, atril, biblia	documentación, permisos y certificaciones	Carrito transportado, descenso.		Celular, computador.	Celular, computador.

PLAN DE MEJORA PARA EL SERVICIO DE LA FUNERARIA ABC E																		
para preparaci3n.																		
ACCIONES	¿Qu3 actividades y acciones suceden?	Revisi3n del cuerpo y dictaminan su muerte	Reuni3n para decisi3n.	Recibe informaci3n del familiar.	Ingreso de informaci3n del fallecido, explicaci3n del proceso programaci3n de exequias.	Ingreso de informaci3n del fallecido, explicaci3n del proceso y programaci3n de exequias	Explicaci3n de las característic as del féretro	Se realiza el proceso de preparaci3n.	Asesoría y apoyo de desarrollo del duelo.	servicio de cafetería y limpieza en las instalaciones personal de servicios varios	Se celebra la ceremonia explicando un pasaje bíblico relacionado con la muerte.	Lavado y limpieza del vehículo.	se efectúa la ceremonia mencionand o un pasaje de la biblia	Se ordena el proceso que se va a llevar hacia el destino final.	Familiares y amigos ayudan a llevar el fallecido hasta el lugar de inhumaci3n o cremaci3n.	Cierre de informaci3n del proceso del servicio	Asesoría y apoyo de desarrollo del duelo.	Prepara y entrega informaci3n al familiar de la hora y lugar de entrega de los restos
TIEMPO ACTUAL	¿Cuánto tiempo le toma actualmente a los colaboradore s o áreas realizar este momento? (en minutos, horas, días, semanas o meses)	3 minutos	20 minutos	5 minutos	20 minutos	20 minutos	10 minutos	2 horas muerte natural, y 4 a 5 horas muerte violenta.	20 minutos	Aproximado 12 horas	30 minutos	40 minutos	45 minutos	30 minutos	1 hora	30 minutos	8 sesiones de 30 minutos	45 minutos
QU3 TECNOLOGÍA LOS APALANCA	¿Qu3 herramientas se utilizan? (software, equipos, aplicaciones, otros)	Monitor holter				Software exequias y contable				Software de vigilancia	Software de vigilancia			Software exequial y contable		Software exequial		Software exequial

Tabla 13. Service Blueprint - Identificación de problemas.

#	Alguien	Quiere	porque	Pero	En consecuencia
1	El cliente	quiere saber lo requerido después del deceso	porque quiere hacer el proceso de la mejor manera	pero es abordado por personas informales de otras funerarias	y en consecuencia no saben cuál es la mejor forma de hacer el proceso
2	El cliente	quiere revisar en la web	porque quiere ver otras opciones	pero no encuentra información detallada y concisa	y en consecuencia sigue sin saber qué hacer
3	El cliente	quiere tener atención de la funeraria	porque quiere conocer los servicios disponibles	pero no es atendido de la mejor manera	y en consecuencia busca otra funeraria
4	El cliente	quiere tener atención de la funeraria	porque quiere conocer los servicios disponibles	pero no recibe información concisa y detallada	y en consecuencia busca otra funeraria
5	El cliente	quiere ver las instalaciones de la funeraria	porque quiere ver las ventajas y desventajas	pero hay mucha demora en entregar la información	y en consecuencia el usuario se siente afectado y decepcionado
6	El cliente	quiere que el ser querido se vea en las mejores condiciones físicas	porque quiere conservar la imagen de su ser querido	pero la funeraria no cuenta con los recursos para hacerlo bien	y en consecuencia el cliente se siente frustrado y decepcionado
7	El cliente	quiere recibir apoyo emocional	porque siente confusión y desesperación	pero la funeraria no ofrece ese servicio	y en consecuencia el cliente puede tener un colapso emocional
8	El cliente	quiere recibir apoyo emocional	porque siente confusión y desesperación	pero la funeraria no cuenta con personal idóneo	y en consecuencia el usuario se siente insatisfecho con el servicio
9	El cliente	quiere estar en un sitio confortable	porque quiere pasar el momento de la mejor manera posible	pero la funeraria no cuenta con las instalaciones y el servicio apropiados	y en consecuencia el usuario no se siente satisfecho con el servicio
10	El cliente	quiere un transporte digno para su ser querido	porque quiere darle la mejor atención	pero la funeraria no cuenta con el parque automotor suficiente	y en consecuencia el usuario no cuenta con el vehículo deseado
11	El cliente	quiere decidir entre sepultura y cremación	porque quiere saber cuál es la mejor disposición final para su ser querido	pero la funeraria no lo aconseja acerca de las opciones	y en consecuencia el usuario no sabe qué hacer
12	El cliente	quiere tener información detallada de la disposición final del cuerpo	porque quiere estar al tanto del trato que le dan al ser querido	pero la funeraria no le da información organizada sobre el proceso	y en consecuencia el usuario se siente insatisfecho con el servicio

APÉNDICE C. Cronograma de Implementación.

Tabla 14. Cronograma de implementación de las alternativas de solución.

[illegible]