

**Modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones
exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.**

Jorge Andrés Sánchez Sánchez

Lizeth Alejandra Caseres Tusso

Edith Dayana Marín Ruiz

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Director:

Gil Acosta Edicson Jair

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Ingeniería

Magister en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Bogotá D.C

Colombia

25/08/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Agradecimientos

Agradecemos a la organización Jardines del Apogeo S.A por permitir el desarrollo de este proyecto y por facilitar la información necesaria para su ejecución.

De igual manera, expresamos nuestro agradecimiento a nuestro director de proyecto por su orientación, acompañamiento y valiosos aportes académicos durante todo el proceso

Finalmente, agradecemos a nuestros familiares por su apoyo constante y motivación para culminar esta etapa de formación profesional.

Resumen

El presente trabajo de grado tuvo como propósito diseñar un modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A, con el fin de mejorar la trazabilidad, eficiencia operativa y lineación estratégica de su proceso.

A partir del diagnóstico organizacional, se identificaron principales problemáticas como la falta de estandarización de procesos, baja integración entre áreas, ausencia de herramientas tecnológicas integradas y trazabilidad limitada en la prestación de servicio. Estos hallazgos evidenciaron brechas significativas entre el estado actual (AS – IS) y las necesidades estratégicas de la organización.

Como resultado, se diseñó un modelo de arquitectura empresarial basado en TOGAF, que incluye la definición de la arquitectura de negocio, datos, aplicaciones y tecnología en un estado futuro (TO – BE). Adicionalmente, se establecieron lineamientos para la implementación, orientados a la automatización de procesos, integración de sistemas de información y fortalecimiento de la toma de decisiones.

Finalmente, el modelo propuesto permite mejorar la eficiencia operativa, optimizar la experiencia del cliente y aportar a la transformación digital de la organización, generando una base estructurada para la sostenibilidad y competitividad en el sector exequial.

Palabras clave: Arquitectura empresarial, TOGAF, Eficiencia operativa, Trazabilidad, Transformación digital, Sistemas de información.

Abstract

This thesis aimed to design an enterprise architecture model for the corporate funeral solutions business line of Jardines del Apogeo S.A., in order to improve the traceability, operational efficiency, and strategic alignment of its processes.

Based on the organizational diagnosis, key problems were identified, such as a lack of process standardization, poor integration between departments, an absence of integrated technological tools, and limited traceability in service delivery. These findings revealed significant gaps between the current state (AS-IS) and the organization's strategic needs.

As a result, an enterprise architecture model based on TOGAF was designed, which includes the definition of the business architecture, data, applications, and technology in a future state (TO-BE). Additionally, implementation guidelines were established, focused on process automation, information systems integration, and strengthening decision-making. Finally, the proposed model improves operational efficiency, optimizes the customer experience, and contributes to the organization's digital transformation, creating a structured foundation for sustainability and competitiveness in the funeral services sector.

Keywords: Enterprise architecture, TOGAF, Operational efficiency, Traceability, Digital transformation, Information systems.

Contenido

	Pág.
Introducción.....	15
Objetivos	20
<i>Objetivo general</i>	<i>20</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>20</i>
Justificación.....	21
Marco Institucional	23
Diseño Metodológico.....	55
Diagnóstico Organizacional	67
<i>Procesamiento estadístico de datos</i>	<i>67</i>
<i>Análisis de los resultados</i>	<i>68</i>
Plan de Intervención.....	78
Conclusiones y Recomendaciones	116
<i>Conclusiones.....</i>	<i>121</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>122</i>

Lista De Figuras

Ilustración 1. Árbol de problema - Línea de negocio soluciones exequiales empresariales.....	17
Ilustración 2 Estructura Organizacional De Jardines Del Apogeo S.A.	25
Ilustración 3 Mapa De Procesos De Jardines Del Apogeo S.A.	26
Ilustración 4 Diagrama del marco teórico del modelo de arquitectura empresarial	34
Ilustración 5 Análisis Pestel De La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales..	57
Ilustración 6 Matriz DOFA De La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales	60
Ilustración 7 Promedio De Respuestas Por Dimensión Del Diagnostico Organizacional	68
Ilustración 8 Procesos Relacionados Con La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales	83
Ilustración 9 Mapa De La Cadena De Valor De La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales	84
Ilustración 10 Diagrama Del Estado Actual (AS-IS) De La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales	98
Ilustración 11 Arquitectura De Datos En Estado Futuro (TO-BE) De La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales.....	105
Ilustración 12 Arquitectura De Aplicaciones En Estado Futuro (TO-BE) De La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales.....	110
Ilustración 13 Arquitectura Tecnológica E Infraestructura En Estado Futuro (TO-BE) Soluciones Exequiales Empresariales.....	114
Ilustración 14. Diagrama Integral De La Arquitectura Empresarial En Estado Futuro (TO-BE) De La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales	115

Lista de tablas

Tabla 1 Catálogo de productos de Servicios Exequiales Empresariales (SEE).....	26
Tabla 2. Servicios prestados facturados 2023-2025 - Línea de negocio Soluciones Exequiales Empresariales.	29
Tabla 3. Notas crédito 2023-2025 - Línea de negocio Soluciones Exequiales Empresariales.	30
Tabla 4. Competencias certificadas SENA 2019-2024.....	31
Tabla 5. Top 10 Funerarias con mayor participación en Bogotá.....	32
Tabla 6. Top 10 Cementerios con mayor participación en Bogotá	33
Tabla 7 Comparación de frameworks de arquitectura empresarial.....	40
Tabla 8 Promedio respuestas Dimensión 1.....	69
Tabla 9 Promedio respuestas Dimensión 2.....	70
Tabla 10 Promedio respuestas Dimensión 3.....	71
Tabla 11 Promedio respuestas Dimensión 4.....	72
Tabla 12 Promedio respuestas Dimensión 5.....	73
Tabla 13 Promedio respuestas Dimensión 6.....	74
Tabla 14 Promedio respuestas Dimensión 7.....	76
Tabla 15 Articulación del diagnóstico estratégico con la arquitectura empresarial	77
Tabla 16 Requerimientos proceso de convenios empresariales – Jardines del Apogeo S.A.	81
Tabla 17 Requerimientos proceso de atención, facturación y logística – Jardines del Apogeo S.A.	82
Tabla 18 Arquitectura de datos AS-IS.....	88
Tabla 19 Arquitectura de aplicaciones – AS-IS	90
Tabla 20 Inventario tecnológico parte 1	95

Modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.	14
--	----

Tabla 21 Inventario tecnológico	96
Tabla 22 Capacidad en Infraestructura As-Is	96
Tabla 23 Niveles de apropiación y competencia tecnológica	97
Tabla 24. Cronograma y presupuesto de implementación de Modelo de Arquitectura propuesto	116
Tabla 25. KPI de la implementación del modelo de arquitectura empresarial propuesta.	117
Tabla 26. Matriz de riesgos de implementación de Modelo de Arquitectura Empresarial Propuesto.....	118

Introducción

El presente trabajo de grado se desarrolla en el marco de la gerencia de sistemas de información y proyectos tecnológicos, específicamente en la línea de investigación de gestión y diseño de procesos organizacionales y tecnologías de la información. El tema de intervención empresarial está centrado en la aplicación de un modelo de arquitectura empresarial en la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A. Este enfoque se justifica en la necesidad de fortalecer la alineación estratégica de la organización con sus capacidades tecnológicas, garantizando procesos más eficientes, trazables y sostenibles. Asimismo, responde a los retos contemporáneos de transformación digital en sectores tradicionales, como el funerario, en los que la innovación se convierte en un factor diferenciador para la competitividad.

En cuanto al planteamiento del problema, se evidencia que Jardines del Apogeo S.A., a pesar de ser una empresa líder en el sector exequial, enfrenta limitaciones en la gestión de su línea empresarial orientada a convenios con entidades públicas y privadas. Los antecedentes muestran que gran parte de los procesos aún se realizan de forma manual, sin estandarización y con baja interacción entre áreas. Además, la ausencia de una arquitectura empresarial definida dificulta la articulación entre procesos, datos, sistemas de información e infraestructura tecnológica, afectando directamente la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. También se tiene la presión del mercado funerario en Colombia, caracterizado por una mayor demanda de servicios personalizados, digitalización de la atención y la necesidad de fortalecer alianzas empresariales.

De acuerdo con las estadísticas generadas por la compañía se evidencia que en los años de 2023 a 2025 se prestaron 10.356 servicios funerarios atendidos por Jardines del Apogeo y los cuales son directamente de la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales, por un valor de facturación de \$20.887.277.432 y en ese mismo rango de

años se generaron notas crédito para esta línea de negocio por un valor de \$3.269.971.545.

El objetivo del diagnóstico está constituido por la línea de soluciones exequiales empresariales, la cual representa una unidad estratégica clave para el crecimiento de Jardines del Apogeo, pero que presenta brechas en la gestión de procesos y en la integración tecnológica. La problemática se sintetiza en la necesidad de diseñar un modelo de permita mejorar la eficiencia operativa, garantizar la trazabilidad de los servicios y aportes a la transformación digital de la organización.

Con el fin de identificar de manera estructurada las causas y efectos asociados a la problemática planteada, se presenta el árbol de problemas, el cual permite analizar las relaciones entre los factores tecnológicos, organizacionales, operativos y estratégicos que inciden en la baja trazabilidad de los servicios exequiales de la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales

Ilustración 1. Árbol de problema - Línea de negocio soluciones exequiales empresariales



Fuente de elaboración propia

A partir de este contexto, se formula la pregunta de investigación, ¿Cómo puede un modelo de arquitectura empresarial mejorar la eficiencia operativa de la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A?

La respuesta a esta pregunta se aborda mediante el diseño de un modelo basado en el marco TOGAF, el cual integra dimensiones de negocio, información, aplicaciones y tecnología. Este enfoque metodológico permitirá diagnosticar la situación actual, identificar brechas, diseñar una arquitectura meta y proponer un plan de implementación que contribuya a la sostenibilidad de la organización.

En cuanto a la estructura del documento, informe final se organiza en varias secciones. Primero, se desarrolla el marco contextual, que incluye el planteamiento del problema, antecedentes, justificación y objetivos. Luego, se presenta el marco teórico, en el que se abordan los principales conceptos de arquitectura empresarial, gestión por procesos, sistemas de información y transformación digital. Posteriormente, se detalla el marco metodológico, que describe el tipo de investigación, las técnicas de recolección de información, el instrumento de medición y el proceso de validación. La siguiente sección expone los resultados del diagnóstico organizacional, tanto en el análisis externo con o interno, destacando las principales brechas y oportunidades de mejora. Con base en estos hallazgos, se plantea el diseño del modelo de arquitectura empresarial, junto con la propuesta de implementación, con la cual se busca obtener una disminución en los tiempos administrativos y operativos de al menos un 35% los cuales se verán específicamente en prestación de servicio, control de inventarios y facturación, generados por las automatizaciones, centralización e integración de la data. Finalmente se presentan las conclusiones, las contribuciones originales del trabajo y las recomendaciones para futuras investigaciones o aplicaciones en otros ámbitos de la organización.

De esta manera, la investigación de orienta a generar un aporte académico y practico, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión organizacional en un sector tradicional que enfrenta los desafíos de la innovación digital.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Objetivos específicos

- Analizar los referentes teóricos para la construcción de un modelo arquitectura empresarial.
- Realizar un diagnóstico situacional de las áreas relacionadas con la arquitectura empresarial de la línea de negocio soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.
- Diseñar un modelo de arquitectura empresarial de la línea de negocio soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.
- Elaborar una propuesta de implementación del modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Justificación

El presente proyecto se justifica por la necesidad de estructurar y fortalecer la línea de negocio Soluciones Exequiales Empresariales de Jardines del Apogeo S.A., mediante la formulación de un modelo de arquitectura empresarial que permita alinear sus procesos, capacidades, recursos tecnológicos y objetivos estratégicos.

Esta línea de negocio, orientada a la comercialización de planes exequiales colectivos a través de convenios con entidades públicas y privadas, constituye un componente importante para el crecimiento de la empresa. Sin embargo, actualmente presenta limitaciones en la claridad de sus procesos, en la definición de su estructura organizacional y en los mecanismos de articulación entre áreas, lo cual afecta su eficiencia operativa, la calidad del servicio y su potencial competitivo.

El proyecto parte de la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional y tecnológico, que permita comprender el estado actual de la línea de negocio, identificar brechas y establecer una base para la toma de decisiones estratégicas. Este análisis posibilitará evidenciar el modelo funcional actual, reconociendo sus fortalezas y debilidades, y será el insumo principal para el diseño de una arquitectura empresarial integral.

La formulación del modelo se desarrollará bajo el enfoque propuesto por el marco TOGAF (The Open Group, 2018) abordando las dimensiones de negocio, información, aplicaciones y tecnología, lo cual permitirá mejorar la coherencia interna de la organización, eliminar redundancias y fomentar una operación más ágil y orientada al logro de resultados.

Adicionalmente, se contempla el análisis de los procesos operativos clave para identificar cuellos de botella, duplicidades o puntos críticos que incidan negativamente en la productividad o la experiencia del cliente. Esto facilitará la propuesta de un plan de

implementación con acciones concretas, estrategias de cambio organizacional, métricas de evaluación y mecanismos de mejora continua.

La pertinencia del proyecto también se enmarca en las tendencias del mercado funerario en Colombia, caracterizado por una creciente demanda de soluciones exequiales previsivas y personalizadas, así como por el fortalecimiento de alianzas empresariales dentro de los programas de bienestar laboral. En este contexto, contar con una estructura organizacional más clara y alineada a la estrategia, permitirá a Jardines del Apogeo diferenciar su oferta, mejorar la experiencia de sus clientes corporativos y avanzar hacia su objetivo estratégico de consolidarse como el parque cementerio más moderno del país para el año 2030.

Finalmente, aunque el proyecto se enfoca en una unidad específica, los resultados podrán escalarse como referente interno, generando aprendizajes y buenas prácticas para otras líneas de negocio de la organización; a través del diseño del modelo de arquitectura empresarial.

Marco Institucional

Presentación de la empresa

Jardines del Apogeo es una empresa líder con 54 años en el sector de Servicios Funerarios y 27 años de experiencia en Servicios de Previsión. Ofrece opciones integrales que incluyen desde la planificación anticipada cuidadosa y detallada por parte de profesionales altamente capacitados, hasta la conmemoración significativa y memorable de los difuntos, asegurando así que cada detalle sea atendido con la máxima consideración y delicadeza, esto forma parte del compromiso de la entidad para superar las expectativas de las familias en estos momentos de duelo, proporcionándoles el apoyo emocional necesario y los recursos para honrar la memoria de sus seres queridos de manera adecuada; por otra parte cuenta con uno de los parques cementerios más grandes del país, con más de 53 hectáreas de terreno y se prestan más de 100 servicios exequiales mensuales, en Bogotá y a nivel nacional. Por otra parte están certificados en ISO 9001 de Calidad y son, una de las dos compañías en el sector, certificada con la norma NTC 5840 Servicios Funerarios porque cuentan con toda la cadena de valor del servicio funerario: comercialización, planificación, prestación del servicio desde el destino inicial hasta el destino final y servicio postventa; adicional cuenta con alianzas con empresas del mismo sector, lo cual les permite generar un mayor impacto y alcance a la población en la prestación del servicio.

Referentes estratégicos

Jardines del Apogeo SA, en cumplimiento de sus actividades estableció unos aspectos que permiten orientar su actuar y los cuales se citan a continuación (Jardines del Apogeo, 2021)

Misión: Brindamos servicios integrales funerarios con calidez humana, honrando y trascendiendo la memoria de tu ser querido

Visión: En el 2030 llegaremos a ser el Parque Cementerio más moderno del país, innovando con productos y servicios en el sector funerario, generando beneficios sociales y ambientales para nuestra comunidad. El propósito de Jardines del Apogeo es brindar experiencias cálidas y memorables a sus visitantes

Valores corporativos:

Integridad: Nos expresamos y actuamos con respeto, lealtad, honestidad y disciplina, construyendo relaciones personales basadas en la confianza.

Actitud de servicio: Escuchamos y nos interesamos de manera activa por conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos como externos, conforme a nuestra promesa de servicio.

Trabajo en equipo: Participamos con entusiasmo, convicción y solidaridad; buscando con nuestro trabajo individual y colectivo el logro de los resultados

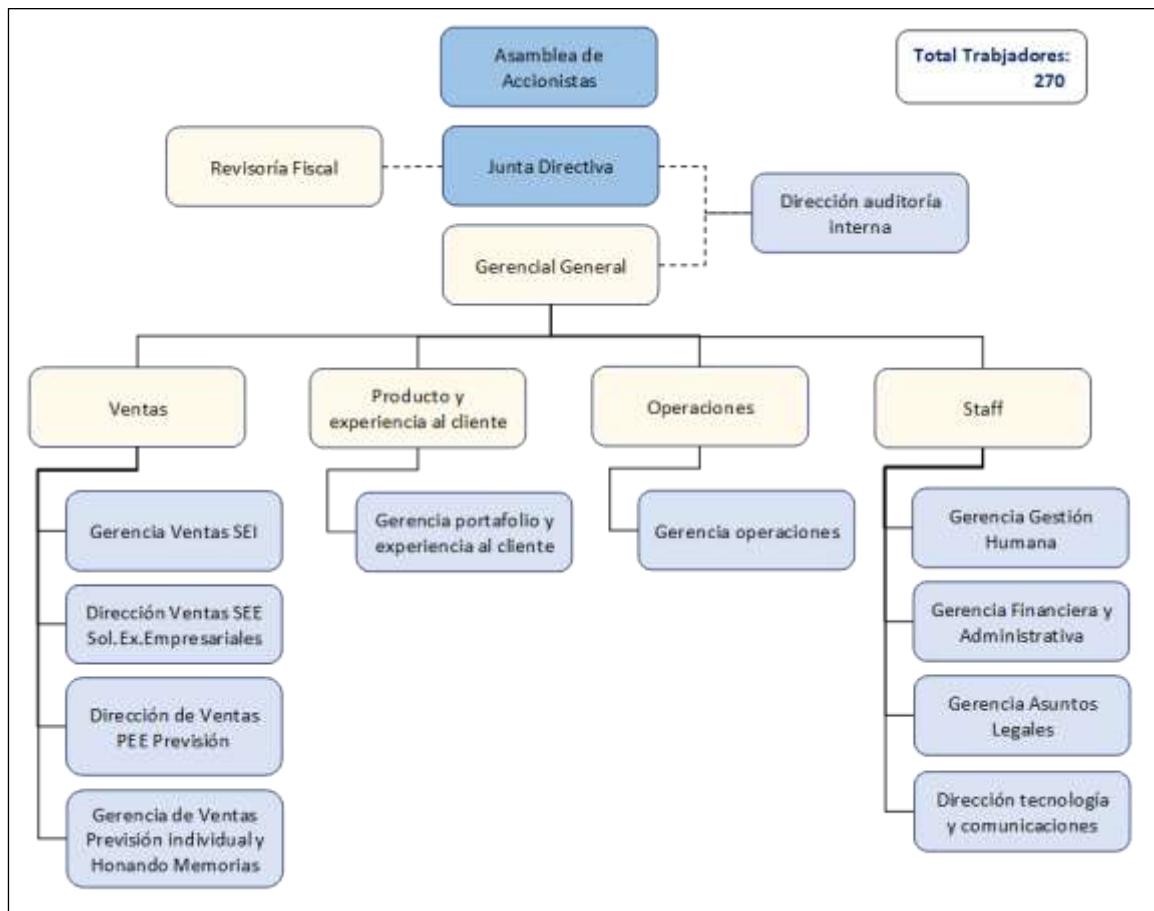
Responsabilidad: Enfrentamos las situaciones con oportunidad, calidad y compromiso. Generando coherencia entre nuestros pensamientos y actuaciones buscando la construcción de una comunidad sólida.

Innovación: Enfocamos nuestros esfuerzos al desarrollo, optimización y transformación de nuestros productos y servicios, buscando nuevas oportunidades que nos permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Estructura organizacional

Como parte de la estructura organizacional; Jardines del Apogeo S.A. posee un organigrama en forma de escalera y el cual incluye todas las áreas de la organización; y de allí se seleccionará el área de Soluciones Exequiales Empresariales que se encuentra en la categoría de Ventas.

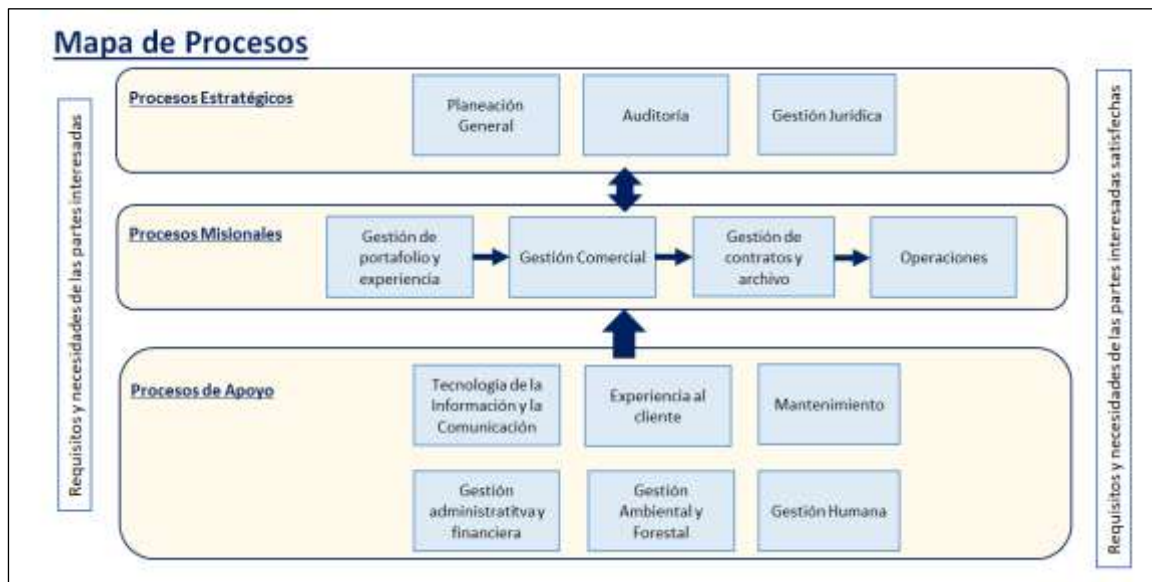
Ilustración 2 Estructura Organizacional De Jardines Del Apogeo S.A.



Nota: Fuente de elaboración propia basado en el organigrama de Jardines del Apogeo S.A.

Por otra parte, Jardines del Apogeo cuenta con un mapa de procesos compuesto por; procesos estratégicos; misionales y procesos de apoyo, con lo cuales se busca dar respuesta a los requisitos y necesidades de las partes interesadas y de la cual se tomará del Proceso de Gestión Comercial el subproceso de Soluciones Exequiales Empresariales que es la línea de negocio encargada de la comercialización de productos y servicios de Jardines del Apogeo S.A. de forma anticipada o de manera inmediata a través de tarifas especiales a personas jurídicas que se encuentran enmarcadas en un acuerdo comercial.

Ilustración 3 Mapa De Procesos De Jardines Del Apogeo S.A.



Nota: elaboración propia basado en el mapa de procesos de Jardines del Apogeo S.A.

Productos o servicios ofertados

Jardines del Apogeo S.A. ofrece a sus clientes de la línea de Soluciones Exequiales Empresariales una gama bastante variada de productos y servicios los cuales pueden ser combinados de acuerdo con la necesidad de cada convenio o aliado; para lo cual el catálogo de productos ofertados es el siguiente:

Tabla 1 Catálogo de productos de Servicios Exequiales Empresariales (SEE)

Categoría	Producto	Descripción
Solución En Lote	Por 12 Años	Alquiler Espacio En Lote
	Por 20 Años	Alquiler Espacio En Lote
Solución Memorial Parque (SMP) Y Solución Memorial Bóveda (SMB)	SMP	Lote X4 Años, Servicios, Derechos, Exhumación Y Cenizario A Disponibilidad
	SMB	Bóveda X4 Años, Servicios, Derechos, Exhumación Y Cenizario A Disponibilidad
	SMP Niño	Lote X4 Años, Servicios, Derechos, Exhumación Y Cenizario A Disponibilidad
	SMB Niño	Bóveda X4 Años, Servicios, Derechos, Exhumación Y Cenizario A Disponibilidad
	Capillas + SMP	Velación, Trámites Legales, Acompañamiento Religioso + SMP

Solución Total Capillas	Capillas + SMB	Velación, Trámites Legales, Acompañamiento Religioso + SMB
	Capillas + Cremación	Velación, Trámites Legales, Acompañamiento Religioso + Cremación Y Cenízaro A Disponibilidad
Solución Total Parque	Parque + SMP	Velación, Trámites Legales, Acompañamiento Religioso + SMP
	Parque + SMB	Velación, Trámites Legales, Acompañamiento Religioso + SMB
	Parque + Cremación	Velación, Trámites Legales, Acompañamiento Religioso + Cremación Y Cenízaro A Disponibilidad
Solución Funeraria	Capilla Normal 1ra Mayo	Velación, Acompañamiento Religioso Y Transporte
	Capilla Especial 1ra Mayo	Normal + Trámites Legales, Acompañamiento Psicológico, Cofre Especial
	Capilla Excelencia 1ra Mayo	Normal + Trámites Legales, Acompañamiento Psicológico, Cofre Excelencia
	Parque (Trascender)	Velación, Acompañamiento Religioso Y Cofre
	Parque Cementerio + Cremación	Normal + Trámites Legales, Acompañamiento Psicológico, Cofre Especial
Exhumación + Cremación + Cenízaro	Lote A Cenízaro	Exhumación, Cremación, Ceremonia Religiosa Y Cenízaro Perpetuidad
	Bóveda A Cenízaro	Exhumación, Cremación, Ceremonia Religiosa Y Cenízaro Perpetuidad
	Osario A Cenízaro	Exhumación, Cremación, Ceremonia Religiosa Y Cenízaro Perpetuidad
	Cripta A Cenízaro	Exhumación, Cremación, Ceremonia Religiosa Y Cenízaro Perpetuidad
Producto En Altura	Bóveda X4 Años	Arriendo 4 Años, Derechos Y Servicios
	Bóveda X3 Años (Niños)	Arriendo 3 Años, Derechos Y Servicios Para Niños Hasta 7 Años
	Osario Arriendo Por 1 Año	Arriendo 1 Año
	Cenízaro Arriendo Por 1 Año	Arriendo 1 Año
Unidades Cenizarias	Cenízaro JEM	1 Espacio En Propiedad

	Jardín De La Vida	En Propiedad 6 Espacios Para Cenizas
	Unidad En Propiedad Lote	En Propiedad 6 Espacios Para Cenizas Ubicada Verticalmente En Lote
	Unidad En Propiedad Lote	En Propiedad 3 Espacios Para Cenizas Ubicada Verticalmente En Lote
	Jardín Primavera Etapa 3	En Propiedad 1 Espacio Para Cenizas
	Jardín Primavera Etapa 3 Completo	En Propiedad 1 Jardinera Con 3 Espacios Para Cenizas
Cremación	Cremación De Cuerpo	Cremación De Cuerpo
	Cremación De Restos O Niño	Restos O Niños Hasta 7 Años
	Adecuación De Restos	Adecuación De Restos Después De La Exhumación
	Cremación Cuerpo+ Cenízaro	Cremación + Cenízaro Monumental Por 10 Años
	Cremación Restos+ Cenízaro	Cremación + Cenízaro Monumental Por 10 Años
Exhumación	Lote	Extracción De Restos, Incluye Adecuación De Restos
	Bóveda	Extracción De Restos, Incluye Adecuación De Restos
	Cripta	Extracción De Restos, Incluye Adecuación De Restos
	Osarios/Cenízaros/Und. Familiar	Extracción De Cenizas, Incluye Adecuación De Restos
	Cenízaro Subterráneo	Extracción De Cenizas, Incluye Adecuación De Restos
	Cremación Y Adecuación. Lote	Extracción De Restos De Lote, Cremación, Acomodación En Otro Producto + Ceremonia
	Cremación Y Adecuación. Bóveda	Extracción De Restos De Bóveda, Cremación, Acomodación En Otro Producto + Ceremonia

Directos	Servicios + Sala Parque + Cremación	Servicios + Sala Parque + Cremación
	Esencial	Sala 1 Mayo, Cofre, Velación, Preservación Cuerpo + Complementarios + Exequias + Transporte 25 Personas
	Parque (Trascender)	Funeraria Trascender-Parque, Preservación, Cofre, Velación, Traslado + Complementarios
	Nonatos, Niño De 1-7 Años	Sala Capillas, Velación 2 Horas, Cofre, Trámites, Traslado + Complementarios

Nota. Fuente de elaboración propia basada en el catálogo de productos de Jardines del Apogeo S.A.

Adicional a los productos y servicios ofertados por la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales, a continuación, se relaciona la cantidad de servicios prestados por la línea de negocio bajo estudio, desde el año 2023 al año 2025 y su valor de facturación.

Tabla 2. Servicios prestados facturados 2023-2025 - Línea de negocio Soluciones Exequiales Empresariales.

Año	Nro Servicios Prestados	Valor Facturado	Valor Pendiente Facturar
2023	3.165	\$ 5.926.269.582	\$ 1.250.831.380
2024	3.604	\$ 7.546.938.423	\$ 1.576.898.300
2025	3.587	\$ 7.414.069.427	\$ 1.309.865.537
	10.356	\$ 20.887.277.432,00	\$ 4.137.595.217,00

Nota. Fuente de elaboración propia basada en datos de prestación de servicios facturados de Soluciones Exequiales Empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Adicional se logra evidenciar en la siguiente tabla las notas crédito generadas por Jardines del Apogeo a los diferentes convenios de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales, y donde la mayor causal de generación de las notas crédito es mala facturación por mala conciliación del inventario de las pre compras realizadas y diferencias con servicios prestados con tarifas propias a ellos y a familiares del inhumado que deberían ser generados al convenio.

Tabla 3. Notas crédito 2023-2025 - Línea de negocio Soluciones Exequiales Empresariales.

Año	Nro de Notas Crédito	Total
2023	732	\$ 1.105.620.899
2024	612	\$ 1.022.219.053
2025	441	\$ 1.142.131.593
Total general	1.785	\$ 3.269.971.545

Nota. Fuente de elaboración propia basada en datos de prestación de servicios facturados de Soluciones Exequiales Empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Análisis del sector

El sector exequial en Colombia se compone por una variada red heterogénea de servicios la cual se encuentra conformada por funerarias, cementerios, aseguradoras, operadores públicos y entidades religiosas; en donde se evidencia una distribución de servicios considerablemente variable entre departamentos y municipios.

La estructura organizativa de este sector sigue siendo predominantemente informal y con baja regulación técnica lo cual genera que predomine la informalidad y una carencia de profesionalismos especialmente en el personal encargado de llevar a cabo el proceso de sepultura de un cuerpo, lo cual genera importantes disparidades en términos de calidad de prestación de servicios a lo largo del país.

De acuerdo con la primera edición de la caracterización del sector exequial en Colombia elaborado por la compañía del sector exequial la Ascensión en Colombia^[OB],^[OB] existen:

- 4308 iglesias a lo largo del territorio
- 1851 funerarias
- 96 hornos crematorios
- 1448 cementerios

De esta información es importante indicar que en Bogotá existen 7 hornos crematorios de los cuales Jardines del Apogeo S.A. cuenta con 2 los cuales se encuentran certificados y con las respectivas validaciones e inspecciones que realizan entes reguladores cómo la secretaria distrital de ambiente.

En cuanto a los temas relacionados con formación de personal en el sector exequial desde el año 2012 el SENA y la corporación nacional de empresas de servicios funerarios Remanso creo la mesa de sectorial se servicios funerarios la cual busca establecer los estándares de competencias laborales para que los trabajadores tengan las competencias y el conocimiento adecuado dentro del mismo se cita lo mencionado por el informe de la Ascensión[OBJ] [OBJ] en la cual consolidaron las estadísticas de competencias en la tanatopraxia por parte de las diferentes regionales del SENA de 2019 a 2024, obteniendo la siguiente estadística

Tabla 4. Competencias certificadas SENA 2019-2024

Competencias	Total, Certificaciones
Inhumar Restos Mortales De Acuerdo Con La Normatividad Vigente Y Protocolos Del Servicio	421
Exhumar Restos Mortales De Acuerdo Con La Normatividad Vigente Y Protocolos Del Servicio	403
Atender Dolientes De Acuerdo Con Guía De Manejo Del Duelo Y Protocolo Funerario	324
Mantener Cementerios De Acuerdo Con Procedimiento De Funcionamiento Y Normativa Vigente	303
Coordinar Servicios Funerarios De Acuerdo Con La Normativa Vigente Del Sector	233
Disponer De La Velación De Acuerdo Con Protocolos Y Requerimientos Contractuales	205
Trasladar Restos Mortales De Acuerdo Con Protocolos Y Normativa	167
Embalsar El Cadáver De Acuerdo Con Técnicas De Tanatoestética Y Protocolos Funerarios	122
Acondicionar Cuerpos De Acuerdo Con Técnicas De Tanatoestética Y Protocolos Funerarios	63

Crema Restos Mortales De Acuerdo Con La Normativa Vigente Y Protocolos Del Servicio	51
Total	2292

Nota. Fuente de elaboración propia basado en el documento de Caracterización del sector funerario en Colombia de la Ascensión - Marzo 2025

Por otra parte, al revisar la participación de mercado, Jardines del Apogeo cuenta con una participación fuerte dada su amplia gama de servicios diversificados donde ofrece planes funerarios integrales a un costo por debajo de la media y esto atrae un sector diferencial del mercado, así mismo las encuestas internas de servicio al cliente generan una visibilidad importante de la satisfacción con los servicios ofrecidos; esta información de participación es basada en la información que entrega mensualmente la Secretaría Distrital de Salud quien indica el comportamiento de licencias de defunción generadas e nivel distrital y que fue compartida por la compañía y con la cual se generó el siguiente análisis de participación de Jardines del Apogeo en el Sector exequial de 2022, 2023 y 2024, donde el promedio de defunciones por año son 40.000.

Tabla 5. Top 10 Funerarias con mayor participación en Bogotá

Funeraria	2022		2023		2024		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Consorcio Exequial Ltda Capillas De La Fe	18423	42	18178	45	19761	47	56362	45
Funeraria Coopserfun	6839	16	6024	15	6155	15	19018	15
Funeraria Grupo Gaviria	2783	6	2656	7	2694	6	8133	6
Funeraria Jardines Del Apogeo	2652	6	2722	7	2319	6	7693	6
Funeraria Parques Y Funerarias Sas	4012	9	1999	5	3593	9	5592	5
Funeraria Monte Sacro S.A.S	1816	4	1358	3	1401	3	4575	4
Funeraria Gamez	1139	3	823	2	704	2	2666	2
Funeraria La Luz Asistencia Integral	958	2	922	2	713	2	2593	2
Templos Funerarios La Paz Invers Y Planes	878	2	777	2	804	2	2459	2
Funeraria Cristo Rey Ltda	724	2	575	1	119	0	1418	1

Nota: Fuente de elaboración propia, basada en información entregada por Jardines del Apogeo S.A. de la Secretaría Distrital de Salud

Se puede establecer que Jardines del Apogeo S.A. es la cuarta funeraria de preferencia de la población en la ciudad de Bogotá de las 58 funerarias registradas, demostrando su alto impacto en la ciudad.

Tabla 6. Top 10 Cementerios con mayor participación en Bogotá

Cementerio	2022		2023		2024		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Fuera De Bogotá	23386	53,74	22782	56,12	24884	59,24	71052	56,34
Cementerio Apogeo	4701	10,8	4651	11,46	4570	10,88	13922	11,04
Cementerio Recuerdo	4466	10,26	3943	9,71	3937	9,37	12346	9,79
Cementerio Js Paz	3170	7,28	2789	6,87	2840	6,76	8799	6,98
Cementerio Norte-Chapinero	2537	5,83	2340	5,76	2571	6,12	7448	5,91
Cementerio Sur	2216	5,09	1478	3,64	1241	2,95	4935	3,91
Cementerio Bosa	1096	2,52	674	1,66	95	0,23	1865	1,48
Cementerio Central	508	1,17	466	1,15	491	1,17	1465	1,16
Cementerio Parque Serafin	535	1,23	434	1,07	470	1,12	1439	1,14
Cementerio Inmaculada	230	0,53	194	0,48	380	0,9	804	0,64

Nota. Fuente de elaboración propia, basada en información entregada por Jardines del Apogeo S.A. de la Secretaría Distrital de Salud

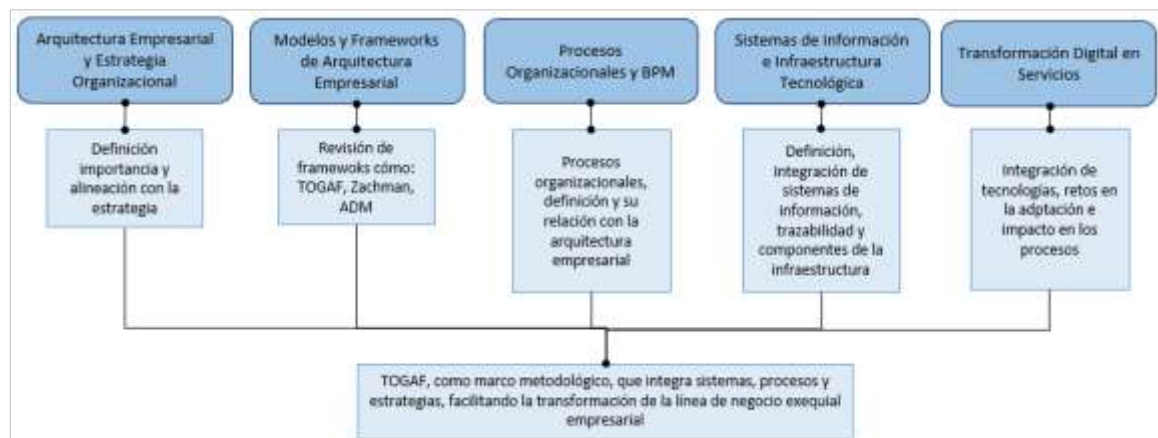
Se puede establecer que Jardines del Apogeo S.A. es el cementerio número 2 de preferencia de la población en la ciudad de Bogotá, aclarando que debido a que el mayor competidor del sector es el consorcio exequial; sus procesos de cremación y sepelio los realizan fuera de la ciudad de Bogotá.

Por último las tendencias del sector exequial en los últimos años ha venido cambiando drásticamente donde se están generando tendencias enmarcadas en la digitalización del servicio funerarios a través de plataformas en línea y de acompañamiento al duelo;

creación de prácticas que impulsan la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial a través del cuidado del medio ambiente y generación de tecnologías como la cremación alcalina, ataúdes, urnas y cenízaros biodegradables y cementerios verdes y todo esto traducido en la diversificación de productos exequiales; sin embargo aún se poseen retos importantes en el sector cómo lo podrían ser generación de tecnologías que permitan una gestión y trazabilidad de todo el servicio desde el Contacto inicial con el prospecto, hasta el uso del producto o servicio y creación y formalización de programas académicos que permitan tecnificar aún más el sector.

Marco de Referencia

Ilustración 4 Diagrama del marco teórico del modelo de arquitectura empresarial



Fuente de elaboración propia

Arquitectura Empresarial y Estrategia Organizacional

Entre las principales características de la arquitectura empresarial se encuentra su enfoque holístico e integral, ya que considera todos los factores internos de la organización. Este enfoque permite comprender la gestión empresarial alineando los objetivos estratégicos con la capacidad operativa y tecnológica, facilitando la materialización de las estrategias en acciones concretas mediante el diseño e implementación de procesos y soluciones tecnológicas (Arango Serna, Londoño Salazar,

& Zapata Cortés, 2010). Lo anterior se desarrolla a partir de modelos metodológicos como TOGAF, Zachman o FEAF, que proporcionan principios y lineamientos para la documentación y el desarrollo de la arquitectura (The Open Group, 2018).

Estos enfoques permiten establecer una visión actual y futura de la organización, identificar brechas entre el estado actual y el estado deseado, y facilitar la trazabilidad de lo planificado mediante rutas de transformación enfocadas en la evaluación organizacional y en aspectos clave como procesos, tecnología y estructura. (Arango Serna, Londoño Salazar, & Zapata Cortés, 2010)

La arquitectura empresarial también representa un soporte esencial para que la alta dirección tome decisiones estratégicas con mayor certeza, al proporcionar una visión clara, estructurada y actualizada de los elementos organizacionales. Además, promueve la adaptabilidad al cambio, ya que a través de sus metodologías posibilita respuestas ágiles ante nuevas condiciones del entorno, como la incorporación de tecnologías innovadoras, modificaciones regulatorias o transformaciones en el mercado. (Arango Serna, Londoño Salazar, & Zapata Cortés, 2010).

Entre los beneficios más relevantes que ofrece la arquitectura empresarial se encuentran la reducción de la complejidad tecnológica a través de la estandarización e integración de sistemas, así como la reutilización de componentes que simplifican la gestión de plataformas de información. Estas características generan alto valor para las organizaciones al optimizar procesos, eliminar duplicidades y aprovechar de manera más eficiente los recursos tecnológicos, mejorando así la eficiencia y la competitividad. (Arango Serna, Londoño Salazar, & Zapata Cortés, 2010)

En este mismo sentido, la estrategia organizacional constituye un conjunto de decisiones, planes y acciones que orientan a las organizaciones hacia el cumplimiento de objetivos de largo plazo, en coherencia con su misión y visión. La formulación de estrategias sólidas permite a las empresas adaptarse al cambio, incrementar su

competitividad y sostener su posición en el mercado. Una estrategia eficaz encuentra en la arquitectura empresarial un soporte clave para su implementación, ya que esta facilita la alineación entre objetivos estratégicos, procesos, recursos y sistemas tecnológicos, garantizando que las inversiones en tecnología se traduzcan en resultados concretos y medibles. (Arango Serna, Londoño Salazar, & Zapata Cortés, 2010).

En el sector exequial, la aplicación de un modelo de arquitectura empresarial cobra especial relevancia, dado que se trata de una industria en la que la confianza, la trazabilidad y la eficiencia en la prestación del servicio resultan determinantes para la sostenibilidad de las organizaciones. En el caso de Jardines del Apogeo S.A., la ausencia de una arquitectura definida ha derivado en procesos manuales que ralentizan la autorización de servicios de inhumación, errores recurrentes en la facturación de convenios empresariales y dificultades para el control de inventarios de lotes y bóvedas. Estas problemáticas coinciden con lo planteado en la literatura, que advierte cómo la falta de modelos estructurados de arquitectura incrementa los riesgos de ineficiencia y afecta la confiabilidad de los aliados estratégicos. En Jardines del Apogeo S.A., estas problemáticas justifican la necesidad de adoptar un modelo de arquitectura empresarial que permita alinear su estrategia corporativa con procesos, datos, aplicaciones y tecnología. De esta forma, la arquitectura empresarial no solo fortalece la capacidad operativa, sino que ofrece un soporte estratégico para resolver los cuellos de botella identificados en facturación, inventarios y autorizaciones de convenios, garantizando eficiencia y confiabilidad en un sector sensible y altamente competitivo.

Modelos y Frameworks de Arquitectura Empresarial

¿Qué es un Framework de Arquitectura Empresarial?

Un framework o marco de trabajo para la arquitectura empresarial es un conjunto estructurado de principios, herramientas, y métodos utilizados para diseñar, implementar y gestionar la arquitectura de una organización (Lapalme & Veilleux, 2015). Este marco

ayuda a alinear los objetivos estratégicos, los procesos de negocio, la información, y la tecnología dentro de la empresa. Existen varios frameworks establecidos que permiten a las organizaciones implementar arquitecturas que sean coherentes y sostenibles en el tiempo (The Open Group, 2018).

El principal propósito de un framework de arquitectura empresarial es garantizar que todas las partes de la organización trabajen en armonía hacia un mismo objetivo. Un buen framework ayuda a la toma de decisiones informadas y reduce las brechas entre estrategia y operaciones. Además, es útil para identificar áreas de mejora y optimizar los recursos.

Modelos Existentes

Existen varios modelos de arquitectura empresarial que proporcionan marcos de trabajo estructurados para ayudar a la empresa a lograr una alineación efectiva entre sus operaciones y objetivos estratégicos. Algunos de los marcos más utilizados incluyen:

TOGAF (The Open Group Architecture Framework)

TOGAF es uno de los marcos más difundidos en el ámbito empresarial. Está basado en el método ADM (Architecture Development Method) que permite el desarrollo sistemático de la arquitectura a través de fases estructuradas (The Open Group, 2018).

Sus cuatro dominios principales son: arquitectura de negocio, de aplicaciones, de datos y de tecnología (The Open Group, 2018). TOGAF destaca por su flexibilidad, escalabilidad y enfoque práctico, siendo ideal para organizaciones en procesos de transformación digital (Advised Skills, 2024).

El ADM, como parte central de TOGAF, organiza el ciclo de vida de la arquitectura empresarial mediante fases iterativas que incluyen la definición preliminar, el diagnóstico del estado actual (As-Is), el diseño del estado futuro (To-Be), la implementación y la gestión del cambio. Esta metodología proporciona un enfoque sistemático y repetible que facilita la alineación de la estrategia del negocio con las capacidades tecnológicas,

diferenciándose de marcos más conceptuales como Zachman, que se centran en la clasificación de información (The Open Group, 2018)

Zachman Framework

El modelo de Zachman organiza la arquitectura en una matriz de seis interrogantes fundamentales (qué, cómo, quién, cuándo, dónde, por qué) y seis niveles de abstracción (del contexto a la implementación). No es un método de implementación, sino un modelo de clasificación (Zachman, 1997)

Es útil para tener una visión completa y estructurada de la organización, especialmente en procesos de documentación o gobernanza.

ArchiMate

ArchiMate es un lenguaje de modelado estandarizado para describir arquitecturas empresariales, compatible con TOGAF. Su fortaleza radica en la representación visual de relaciones entre procesos, aplicaciones y tecnología, lo cual facilita la comunicación entre áreas técnicas y no técnicas (The Open Group, 2017).

Se utiliza para crear modelos comprensibles que respalden la toma de decisiones y el diseño de soluciones organizacionales.

FEAF (Federal Enterprise Architecture Framework)

FEAF fue desarrollado por el gobierno de los Estados Unidos para estandarizar las arquitecturas de las agencias federales. Está compuesto por modelos que abarcan desde el rendimiento organizacional hasta la infraestructura tecnológica. Es ideal en entornos altamente regulados que requieren transparencia y control [OBJ].

DODAF (Department of Defense Architecture Framework)

El DODAF es un marco desarrollado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, diseñado inicialmente para la planificación y modernización de sistemas complejos de defensa (Department of Defense, 2010). Sin embargo, su enfoque en la

integración de múltiples visiones arquitectónicas lo hace aplicable en sectores que requieren alta trazabilidad, interoperabilidad y gobernanza de datos.

DODAF organiza la arquitectura en vistas que responden a diferentes intereses: operacionales, de sistemas, de servicios, de datos y técnicas. Esto permite que distintos grupos de interés (directivos, técnicos, usuarios) interpreten la arquitectura desde perspectivas específicas. Su fortaleza radica en la capacidad de gestionar arquitecturas altamente reguladas y con múltiples actores involucrados.

MARAE (Modelo de Arquitectura de TI para el Estado Colombia)

En el contexto colombiano, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) ha desarrollado el MARAE, actualmente en su versión 3.0, como guía oficial para entidades públicas en materia de arquitectura empresarial (MinTIC, 2022). Este modelo adapta buenas prácticas internacionales como TOGAF y Zachman, pero incorpora lineamientos normativos y de interoperabilidad propios del país.

MARAE se organiza en cinco capas: arquitectura de negocio, de información, de aplicaciones, de infraestructura tecnológica y de seguridad. Cada capa cuenta con lineamientos específicos que buscan garantizar la interoperabilidad entre entidades públicas, la eficiencia en la prestación de servicios al ciudadano y la transparencia en el manejo de la información.

La inclusión del MARAE en el análisis resulta especialmente relevante, ya que ofrece un referente normativo y metodológico adaptado al entorno colombiano, lo cual facilita la alineación del modelo propuesto con políticas nacionales de transformación digital y gobierno electrónico

En síntesis, los modelos de arquitectura empresarial revisados ofrecen enfoques distintos que pueden ser aprovechados de manera complementaria. TOGAF, con su método ADM, constituye una metodología robusta para guiar la construcción de arquitecturas desde la situación actual hasta un estado futuro deseado. Zachman aporta

una estructura conceptual que facilita documentar de forma ordenada los componentes organizacionales. DODAF, aunque desarrollado en un contexto militar, resulta valioso por su capacidad de gestionar arquitecturas complejas a través de múltiples perspectivas.

Por otra parte, FEAF ha servido de referente en la estandarización de arquitecturas en entornos gubernamentales, mientras que el MARAE se convierte en un modelo estratégico para Colombia, al adaptar buenas prácticas internacionales a las políticas nacionales de transformación digital impulsadas por el MinTIC.

A partir de la revisión y descripción de los diferentes frameworks de arquitectura empresarial, en la que se abordaron sus enfoques, alcances y características principales, se hace necesario contar con una visión sintética que facilite su análisis y contraste. En este sentido, a continuación se presenta una tabla comparativa que resume los aspectos más relevantes de los frameworks analizados, permitiendo una comprensión estructurada y comparativa de los enfoques estudiados.

Tabla 7 Comparación de frameworks de arquitectura empresarial

Framework	Origen	Enfoque principal	Fortalezas	Limitaciones	Aplicabilidad en Jardines del Apogeo S.A.	Análisis crítico (trazabilidad en servicios exequiales)
TOGAF / ADM	The Open Group (1995)	Metodología iterativa para diseño e implementación	Estandarizado, flexible, cubre ciclo de vida completo	Exige madurez organizacional y recursos dedicados	Definir la arquitectura To-Be y una hoja de ruta realista	Permite integrar procesos, datos y aplicaciones, facilitando la trazabilidad y el control de la información en la prestación del servicio.
Zachman	John Zachman (1987)	Matriz de clasificación (qué, cómo, quién, etc.)	Visión holística y estructuración de información	No ofrece pasos metodológicos de implementación	Documentar procesos y roles actuales de la empresa	Ofrece organización estructural de la información, pero no proporciona mecanismos para su integración ni para garantizar la trazabilidad operativa.

DODAF	DoD EE. UU. (2010)	Vistas múltiples (operacional, técnica, de datos)	Fomenta interoperabilidad y control de arquitecturas complejas	Puede resultar muy técnico y denso fuera del ámbito militar	Referente conceptual para el manejo de trazabilidad en arquitecturas complejas	Su enfoque técnico y orientado al ámbito militar limita su aplicabilidad en la trazabilidad de procesos del sector servicios.
FEAF	EE. UU. OMB (2013)	Estándar federal de arquitectura	Transparencia y alineación institucional	Relevancia limitada fuera del sector público federal	Referencia en prácticas de gobernanza corporativa	Está orientado a entidades públicas, por lo que su aporte a la trazabilidad en entornos empresariales es limitado.
MARAE 3.0	MinTIC – Colombia (2022)	Arquitectura de TI estatal	Interoperabilidad, alineación con políticas nacionales	Orientado a entidades públicas, no al sector privado	Asegurar compatibilidad con lineamientos digitales del país	Aporta lineamientos normativos, pero no profundiza en metodologías que aseguren la trazabilidad de la información en procesos operativos.

Nota: Fuente propia

A partir de la comparación de diferentes frameworks de arquitectura empresarial, como Zachman, DODAF, FEAF y MARAE 3.0, se identifica que cada uno aporta elementos relevantes para la estructuración organizacional; sin embargo, presentan limitaciones frente a las necesidades específicas del sector servicios. En el caso de Zachman, su enfoque se centra en la clasificación de la información sin proporcionar una guía metodológica para la implementación. Por su parte, DODAF y FEAF están orientados principalmente a contextos gubernamentales y de defensa, lo que limita su aplicabilidad en entornos empresariales como el sector exequial. En cuanto a MARAE 3.0, aunque se adapta al contexto colombiano, su enfoque es más normativo y no proporciona un enfoque metodológico robusto para su implementación.

En contraste, TOGAF ofrece un enfoque integral a través de su metodología ADM, que permite no solo estructurar la arquitectura empresarial, sino también guiar su desarrollo e implementación de manera progresiva. Esto lo convierte en una alternativa más adecuada para abordar problemáticas como la falta de trazabilidad en los servicios exequiales, la fragmentación de la información y los reprocesos operativos, facilitando la integración de procesos, datos y aplicaciones en la organización.

Justificación de la selección del framework TOGAF

Al analizar los diferentes modelos de arquitectura empresarial, se evidencia que cada uno aporta enfoques y herramientas de valor según el contexto en que se apliquen. Sin embargo, en el marco de este proyecto, que busca transformar y fortalecer la línea de negocio exequial empresarial de Jardines del Apogeo S.A., es necesario seleccionar un modelo que no solo proporcione lineamientos metodológicos, sino que también facilite la alineación entre la estrategia corporativa, los procesos críticos y las capacidades tecnológicas de la organización.

En este sentido, TOGAF se convierte en el marco de referencia más adecuado, ya que combina una visión integral con un método estructurado (ADM) que permite avanzar de manera ordenada desde el diagnóstico actual (As-Is) hasta la definición de la arquitectura futura (To-Be). A continuación, se presenta un análisis detallado de este framework, resaltando los elementos que lo hacen pertinente para el desarrollo de la propuesta.

En concordancia con lo anterior, el The Open Group Architecture Framework (TOGAF) se reconoce como uno de los marcos de arquitectura empresarial más utilizados a nivel global. Desarrollado inicialmente por The Open Group en 1995, ha evolucionado a través de múltiples versiones, ofreciendo una metodología estructurada para el diseño,

planificación, implementación y gobernanza de arquitecturas empresariales robustas (The Open Group, 2018).

TOGAF proporciona una guía clara para establecer una arquitectura empresarial alineada con los objetivos estratégicos de la organización, a través de un modelo cíclico llamado Architecture Development Method (ADM). Este método representa el núcleo de TOGAF y se compone de una serie de fases interrelacionadas que permiten gestionar el ciclo de vida completo de la arquitectura desde la planificación inicial hasta la implementación y el mantenimiento.

El ADM está conformado por ocho fases principales, cada una con un propósito específico:

- **Preliminary Phase:** Establece el marco y los principios que guiarán la arquitectura.
- **Visión de Arquitectura:** Define el alcance, los interesados y los objetivos del proyecto de arquitectura.
- **Arquitectura del Negocio:** Modela los procesos, funciones y estructuras del negocio.
- **Arquitectura de Sistemas de Información:** Incluye tanto la arquitectura de aplicaciones como de datos.
- **Arquitectura Tecnológica:** Define la infraestructura tecnológica necesaria para soportar las aplicaciones.
- **Oportunidades y Soluciones:** Evalúa alternativas y selecciona soluciones que permitan la implementación.
- **Planeación de la Migración:** Establece un plan concreto para ejecutar los cambios arquitectónicos.
- **Gobernanza de la Implementación:** Supervisa la ejecución del proyecto asegurando su alineación con la arquitectura definida.

- **Gestión de Cambios de Arquitectura:** Controla los cambios y asegura la continuidad y evolución de la arquitectura.

Por último, el uso de este marco permite no solo atender la situación actual de la línea de negocio, sino también dejar capacidades instaladas en la organización para abordar futuras iniciativas de transformación, sirviendo como referente metodológico para otras unidades y consolidando una visión arquitectónica común dentro de Jardines del Apogeo.

Procesos Organizacionales y BPM (Business Process Management)

¿Qué son los Procesos Organizacionales?

El Business Process Management (BPM) es un enfoque de gestión orientado a optimizar de manera continua los procesos de negocio, buscando alinear la operación con los objetivos estratégicos de la organización. A través del diseño, modelado, ejecución, monitoreo y mejora de procesos, BPM permite a las empresas incrementar su eficiencia, reducir costos y garantizar mayor calidad en la prestación de servicios (Davenport, 1993).

Desde una perspectiva de gestión, los procesos organizacionales pueden clasificarse en tres grandes categorías según su función dentro de la organización:

Procesos Estratégicos

Son aquellos que definen la dirección de la organización a largo plazo y guían la toma de decisiones de alto nivel. Incluyen actividades como la planificación estratégica, el análisis del entorno, la formulación de políticas y la toma de decisiones sobre nuevas alianzas, productos o mercados (Harmon, 2019).

Procesos Misionales o Principales

También conocidos como procesos clave o core, están directamente relacionados con la razón de ser del negocio, es decir, con la generación del valor principal que la

organización ofrece. En el caso de Jardines del Apogeo S.A., este tipo de procesos incluye la prestación de servicios exequiales, la gestión de convenios con clientes empresariales y el acompañamiento durante las etapas de [OBJETO].

Procesos de Apoyo

Son aquellos que proporcionan soporte a los procesos principales, permitiendo que estos funcionen de manera fluida y eficaz. Incluyen áreas como recursos humanos, finanzas, sistemas de información, compras, entre otros. Aunque no generan valor directamente al cliente, son esenciales para la sostenibilidad operativa (Harmon, 2019).

La identificación, documentación y mejora continua de los procesos organizacionales es uno de los pilares fundamentales para la transformación organizacional y digital, ya que permite alinear las operaciones con la estrategia y detectar oportunidades de automatización y optimización.

Herramientas para el Modelado de Procesos

La Gestión por Procesos BPMN (Business Process Model and Notation) es una disciplina que combina métodos, herramientas y tecnologías para diseñar, ejecutar, monitorear, analizar y optimizar procesos de negocio. Su objetivo principal es mejorar el rendimiento organizacional mediante la gestión sistemática de los procesos, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa (Dumas, 2018).

BPM permite a las organizaciones adaptarse de manera ágil a los cambios del entorno, mejorar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente, y fomentar una cultura de mejora continua. Para Jardines del Apogeo S.A., adoptar BPM implica establecer una visión integral de los procesos misionales y de apoyo, documentarlos, estandarizarlos y definir métricas para su seguimiento y mejora.

Un aspecto clave de BPM es el ciclo de vida de los procesos, el cual abarca cinco etapas fundamentales:

Diseño del proceso

Definición detallada del flujo de actividades, responsables y reglas de negocio.

Modelamiento

Representación visual del proceso, comúnmente mediante notaciones como BPMN (Business Process Model and Notation).

Ejecución

Implementación del proceso en la operación diaria, manual o automatizada.

Monitoreo

Seguimiento en tiempo real de los indicadores clave de desempeño (KPIs).

Optimización

Identificación de cuellos de botella, reprocesos o ineficiencias, y definición de acciones de mejora (Weske, 2012).

Problemáticas Actuales en los Procesos de la Línea Exequial

Los procesos asociados a la prestación de servicios exequiales presentan múltiples desafíos que inciden directamente en la experiencia del cliente, en la eficiencia operativa y en la sostenibilidad de la organización. A continuación, se describen algunas de las problemáticas más relevantes identificadas en la operación de Jardines del Apogeo S.A.:

Ineficiencias operativas

Las tareas que componen el servicio exequial no están estandarizadas ni documentadas de forma clara. Esto genera una ejecución variable entre funcionarios, que se traduce en demoras en la atención, errores recurrentes, reprocesos innecesarios y una disminución en la calidad del servicio. Al no existir flujos definidos ni herramientas que guíen la operación paso a paso, cada colaborador aplica su propio criterio, generando inconsistencias (Harrington, 1991).

Informalidad en la gestión de casos

La ausencia de registros sistemáticos dificulta el seguimiento de cada caso. Muchas actividades se realizan sin quedar documentadas adecuadamente, lo cual afecta la

trazabilidad del servicio, impide reconstruir el historial de atención ante reclamos, y limita el aprendizaje organizacional. Esta informalidad también restringe la posibilidad de establecer buenas prácticas replicables (Zairi M, 1997).

Falta de integración entre áreas

El servicio exequial involucra a diferentes equipos (ventas, atención al cliente, logística, operaciones, cementerios), que deben trabajar de forma coordinada y con información en tiempo real. Sin embargo, actualmente se presentan fallas en la comunicación inter-áreas, lo que genera pérdida de datos importantes, solapamiento de funciones y retrasos en la atención. Cada área opera en “silos” y no existe una plataforma común para compartir información (Zairi M, 1997).

Ausencia de mecanismos de control y monitoreo

La organización no cuenta con indicadores de desempeño claros ni con herramientas tecnológicas que permitan hacer seguimiento a los procesos en curso. Esto impide identificar oportunamente cuellos de botella, errores o tiempos muertos, afectando la posibilidad de tomar decisiones informadas para la mejora continua. Sin medición, no hay gestión efectiva (Harrington, 1991).

Dependencia del conocimiento empírico

Gran parte de los procesos se sostienen en el conocimiento tácito de los funcionarios con experiencia. Esta situación genera una alta dependencia del personal clave y representa un riesgo ante rotaciones, ausencias o retiros. La falta de manuales o protocolos dificulta la capacitación de nuevos colaboradores y compromete la sostenibilidad del servicio a largo [OBJETO].

Estas problemáticas evidencian la urgente necesidad de implementar un enfoque estructurado de Gestión por Procesos (BPM). La adopción de BPM permitiría modelar, estandarizar y monitorear los procesos críticos, reduciendo la variabilidad,

asegurando la calidad del servicio, y garantizando una experiencia más humana y eficiente para los usuarios de los servicios exequiales.

Relación entre BPM y Arquitectura Empresarial

La Gestión por Procesos de Negocio (BPM) y la Arquitectura Empresarial (AE) son enfoques complementarios que permiten a las organizaciones alinear su operación diaria con los objetivos estratégicos. Mientras la arquitectura empresarial proporciona una visión integral y estructurada de todos los componentes de la organización (procesos, personas, tecnología, información y objetivos estratégicos), BPM se enfoca en el diseño, análisis, mejora y monitoreo de los procesos que dan vida a esa arquitectura (Dumas, 2018).

En este sentido, BPM actúa como el puente que lleva a la práctica los lineamientos definidos por la arquitectura empresarial, permitiendo su implementación efectiva. Es decir, convierte la estrategia en acción, al operacionalizar los modelos y directrices que surgen desde AE, y al mismo tiempo, ofrece información útil para retroalimentar y actualizar dicha arquitectura (Dumas, 2018).

En el contexto de Jardines del Apogeo S.A., esta relación cobra especial relevancia para fortalecer la línea exequial, que presenta problemáticas relacionadas con la informalidad, la falta de integración entre áreas y la ausencia de control sobre los procesos.

Gracias al enfoque BPM, es posible mapear procesos clave como la atención al cliente, la logística del servicio exequial o la gestión de documentación, permitiendo identificar cuellos de botella, redundancias, fallos de comunicación o actividades que no generan valor. Estos análisis facilitan la toma de decisiones sobre qué mejorar, cómo hacerlo y con qué recursos, brindando un panorama claro sobre el estado actual de los procesos.

A su vez, esta información detallada y validada por los actores operativos enriquece la arquitectura empresarial con datos reales del funcionamiento de la organización, lo cual fortalece la planificación estratégica y permite construir una arquitectura futura (To-Be) más realista y alcanzable.

TOGAF (The Open Group Architecture Framework), uno de los marcos más utilizados para la construcción de arquitectura empresarial, incorpora explícitamente la mejora de procesos como parte fundamental de su enfoque. En particular, durante la fase de Arquitectura de Negocio del ciclo ADM (Architecture Development Method), se establece la necesidad de modelar, analizar y optimizar los procesos clave para asegurar que estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización (The Open Group, 2018).

Sistemas de Información e Infraestructura Tecnológica

¿Qué es un Sistema de Información?

Un sistema de información es un conjunto de componentes organizados de personas, tecnologías, procesos y administración de datos, que trabajan de forma interrelacionada para recopilar, procesar, almacenar y distribuir información que ayuda a controlar, analizar, administrar y apoyar la toma de decisiones de una organización (Laudon, 2020). Esto permite que las organizaciones operen de manera más eficiente y ordenada, facilitando ventajas competitivas.

De acuerdo con (Stair & Reynolds, 2019), los sistemas de información se pueden clasificar en diferentes tipos entre los cuales se encuentran: Sistema de Procesamiento de Transacciones (TPS), Sistemas de Soporte de Decisiones (DSS), Sistemas de Información Gerencial (MIS), Planificación de Recursos Empresariales (ERP); donde sin importar el Sistema de Información a usar es fundamental que las organizaciones posean uno.

Por otra parte, la clasificación antes mencionada se puede identificar en 3 niveles de sistemas de información tal cómo menciona (Laudon, 2020) y (Stair & Reynolds, 2019) en sus respectivos textos los cuales son:

Sistemas de información Operacionales

De acuerdo con (O'Brien, 2010) y (Laudon, 2020), estos sistemas de información están diseñados para gestionar las operaciones diarias y son fundamentales para la ejecución de tareas rutinarias de una organización con el fin de que haya precisión y automatización de estas y son la base para sistemas de información más complejos y su eficiencia, escalabilidad y fiabilidad son la base para el éxito organizacional.

Algunos de los tipos de información que se encuentran en este nivel son;

Sistemas de Procesamiento Transaccional (TPS)

De acuerdo con (Laudon, 2020) y (Stair & Reynolds, 2019), son sistemas de información usados para el manejo de las transacciones diarias, en la cuales se registran y almacenan datos de ventas, compras, retiros, depósitos y algunos ejemplos de donde se usan estos sistemas son en puntos de ventas POS o en el manejo de las operaciones diarias de la banca.

Sistemas de control de Inventarios: Según (Stair & Reynolds, 2019) , son utilizados para controlar, asegurar y gestionar los inventarios de una organización, garantizando que se pueda detectar fácilmente que el inventario se encuentre disponible cuando sea requerido y en qué momento se deben hacer los procesos de compra, generando el equilibrio entre la oferta y demanda.

Sistemas gerenciales

De acuerdo con (Laudon, 2020) y (Stair & Reynolds, 2019) , se enfocan en la generación de información para la toma de decisiones, a través de informes que permiten el seguimiento y control del rendimiento de la organización, los cuales son representados de tal manera que facilitan la planificación y definición de actividades estratégicas; por

ello algunas de las características fundamentales de estos sistemas son: la flexibilidad en la adaptación a la necesidades cambiantes del entorno y la organización, la integración de datos para obtener una visión sistémica y holística y lo más importante permite analizar y generar reportes gerenciales que evalúan el rendimiento y así soportar la toma de decisiones.

Sistemas estratégicos

Según (Laudon, 2020) y (Stair & Reynolds, 2019), son aquellos sistemas usados para ayudar a las organizaciones a identificar oportunidades y apoyar la formulación de la estrategia corporativa; a través de mediciones de tendencias; análisis de mercados y así poder garantizar una visión a corto, mediano y largo plazo, con la generación de toma de decisiones informadas, para que de esta manera las estrategias permitan una adaptación rápida a los entornos cambiantes del sector y de los cambios constates de las necesidades de los clientes, para ellos es fundamental; tener desarrollado un sistema de análisis de negocios a través de herramientas tecnológicas que permitan generar tableros de mando ejecutivos.

Integración de sistemas y trazabilidad

La integración de sistemas implica conectar diferentes aplicaciones y plataformas tecnológicas para que funcionen como una unidad, lo que permite a las organizaciones mejorar su eficiencia operativa (Weill, 1998), esto sin olvidar que esta debe ser trazable; entiendo que la trazabilidad es la capacidad de seguir el rastro de los datos en todo el ciclo de vida, garantizando algunas características cómo asegurar la seguridad en la transferencia de datos, transparencia y gestión eficiente de los procesos.

Dentro de este aspecto hay que indicar que la integración de los sistemas de información y la trazabilidad deben tratarse cómo un tema unificado, ya que son cruciales para el éxito de las organizaciones; donde la integración de los diferentes sistemas; garantiza la interoperabilidad de los datos permitiendo un intercambio transparente y sin

pérdida de información; generando que los procesos organizativos estén mejor alineados, y la trazabilidad permite que la calidad de esos datos sea la correcta; garantizando una transparencia para el proceso y así mismo logrando generar los puntos de control y mejorar la toma de decisiones.

Infraestructura Tecnológica en las organizaciones

Se entiende que es el conjunto de recursos que soportan los sistemas de información de una organización lo cual cómo indica (Marinescu, 2013) incluye:

Hardware

Es la parte física de la infraestructura tecnológica y la cual es esencial para el procesamiento y almacenamiento de datos, dentro de esta se incluyen componentes cómo: servidores, equipos de cómputo, dispositivos móviles, switches, entre otros.

Software

Son aquellas plataformas; aplicaciones o sistemas de información que permiten la gestión de la información y a través de ellos se logra generar la automatización de procesos; entendiendo que a través de estas se logra la realización de las actividades dentro de una organización.

Redes

Son los protocolos configurados y usados para permitir la interconexión de los dispositivos de hardware y garantizar la transferencia de información de una manera controlada y segura; para lo cual se conocen las redes de área local (LAN) y las redes de área ampliada (WAN)

Servicios

Son aquellas soluciones tecnológicas que permiten procesar y almacenar datos en la nube, ofreciendo flexibilidad y escalabilidad a través de diferentes métodos cómo son: plataformas como servicio, infraestructura como servicio y software como servicio, lo

cuales pueden ser usados bajo demanda y así mismo lograr establecer métodos de colaboración y acceso remoto.

El contar con una infraestructura tecnológica en una organización como lo mencionan (Castillo, 2023) Gonzalo Castillo en la revista digital de Innovación Digital360; trae beneficios importantes. Cómo la mejora en la comunicación organizativa impulsa la eficiencia operativa, garantiza la seguridad de la información; genera una mayor competitividad y logra que esta sea escalable en el tiempo.

Transformación Digital en Servicios

Uno de los procesos estratégicos que las organizaciones han comenzado a implementar progresivamente es la transformación digital, con el fin de adoptar tecnologías digitales en sus operaciones. Esta estrategia implica ajustes que influyen internamente en las organizaciones como en los modelos de negocio, la cultura organizacional, los procesos operativos entre otros aspectos.

Para las empresas la transformación digital representa la integración de tecnologías digitales en cada una de sus áreas, con el propósito de establecer un proceso continuo de mejora. Permitiendo la optimizar operaciones, genere valor a los clientes y fomentar la innovación a través del uso de datos y la reestructuración de procesos, teniendo en cuenta la capacidad digital. (Medina Chicaiza, Chango Guanoluisa, Corella Cobos, & Guizado Toscano, 2022)

En cuanto a los modelos de negocio, la transformación digital ha generado una evolución en los modelos de negocios tradicionales mediante esquemas dinámicos para mejorar la experiencia del cliente con apoyo de datos y tecnología. El uso de tecnologías como la computación en la nube, la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT) y el análisis de datos, ha permitido definir las propuestas de valor y estar alineada o responder con mayor rapidez la dinámica del mercado. Todo esto alineado a los objetivos

estratégicos y mejorando la toma de decisiones. (Medina Chicaiza, Chango Guanoluisa, Corella Cobos, & Guizado Toscano, 2022)

Asimismo, la transformación digital ha impactado la prestación de servicios, generando mayor expectativa en los clientes, generando una mayor experiencia, más personalizada, tiempos de respuesta más rápidas y con acceso a los servicios mediante diferentes canales. Esto se traduce en servicios automatizados, eficientes y centrados en el usuario, generando una mayor respuesta con los usuarios, mejorando la experiencia y incrementando la fidelización de los clientes. (Medina Chicaiza, Chango Guanoluisa, Corella Cobos, & Guizado Toscano, 2022)

No obstante, la transformación digital representa para los sectores tradicionales una estrategia con retos para las organizaciones, como la resistencia al cambio, falta de habilidades en los colaboradores, altos costos en la inversión inicial y no tener una estrategia clara y con prioridades en el proceso de estructuración e implementación. Sin embargo, se puede mitigar el impacto, si la organización adopta una actitud proactiva frente al cambio y la capacidad para gestionar este proceso de forma íntegra mediante el rediseño organizacional, capacidad de los equipos, una arquitectura empresarial que facilite la integración progresiva y una estratégica de implementación que involucre tanto a clientes internos y externos en el proceso. (Medina Chicaiza, Chango Guanoluisa, Corella Cobos, & Guizado Toscano, 2022).

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

El presente estudio se caracteriza como una investigación aplicada, ya que busca utilizar conocimientos teóricos y metodológicos para resolver un problema real identificado en la organización Jardines del Apogeo S.A. El objetivo es mejorar la eficiencia organizacional mediante el fortalecimiento de su arquitectura empresarial, el uso estratégico de sistemas de información y la optimización de procesos. Este enfoque permite trasladar conceptos teóricos a la práctica organizacional, generando soluciones concretas orientadas a mejorar el desempeño de la organización.

En cuanto a su caracterización, la investigación es descriptiva, se enfoca en caracterizar fenómenos y comprender las variables internas y externas que afectan el desempeño de la organización. el enfoque es mixto, combinando datos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral del problema y validar los resultados. La lógica de inferencia es deductiva, partiendo de teorías existentes sobre arquitectura empresarial y transformación digital para aplicarlas en el contexto específico de Soluciones Exequiales Empresariales de Jardines del Apogeo S.A. Finalmente, en cuanto a la temporalidad, se trata de una investigación de corte transversal, con una duración estimada de seis meses, en los cuales se realizará el diagnóstico, análisis y propuesta de mejora organizacional.

Diagnóstico organizacional - Análisis externo

Para comprender el entorno en el cual opera la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.; se ha decidido adoptar dos modelos externos; uno fundamentado en el modelo PESTEL, el cual será usado como una herramienta que permita analizar y examinar los factores del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que generan un impacto en el sector funerario y directamente en la estrategia que se usa para la línea de negocio a trabajar;

la aplicación de este modelo permite identificar aspectos claves que se derivan en oportunidades o amenazas para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales el cual se complementaría a través de una matriz DOFA; enfocando la matriz en oportunidades y amenazas con el fin de que con esta se pueda obtener una visión estratégica que contribuya en la anticipación de riesgos y explotar las ventajas competitivas.

El realizar un análisis a través de un Modelo PESTEL y complementado con la Matriz DOFA, permite que se puedan estructurar un marco externo con un diagnóstico alineado al cumplimiento de los objetivos del modelo de arquitectura empresarial a proponer y genera bases sólidas para la toma de decisiones, que logren identificar oportunidades como la digitalización, el fortalecimiento de las alianzas y responder a amenazas cómo el diseño de una arquitectura adaptativa.

Es importante indicar que este enfoque metodológico garantiza un diagnóstico robusto que facilita la formulación de estrategias y coherencia con el análisis y articulación con el marco TOGAF adoptado en el desarrollo de este proyecto.

Dentro del desarrollo, del análisis externo se genera el análisis del modelo Pestel, encontrando:

Ilustración 5 Análisis Pestel De La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales



Nota: Fuente propia

Factores Políticos

La estabilización política y las normativas claras en el sector funerario favorecen un entorno seguro para operar, pero las regulaciones adicionales podrían aumentar los costos operativos y las barreras de entrada, impactando la flexibilidad y competitividad de la empresa.

Recomendación

Mantenerse al tanto de las políticas públicas y las normativas sectoriales, adaptándose rápidamente a cambios regulatorios para evitar costos imprevistos.

Factores Económicos

La inflación y el desempleo afectan el poder adquisitivo de los consumidores, lo que puede reducir la demanda de servicios tradicionales. Sin embargo, la segmentación

socioeconómica también ofrece oportunidades para crear productos funerarios más accesibles o planes de pago flexibles.

Recomendación

Diversificar la oferta hacia productos más accesibles, y explorar colaboraciones con aseguradoras o empresas que ofrezcan planes de financiación.

Factores Sociales

El envejecimiento de la población y la transformación cultural de la muerte están generando una mayor demanda de planificación anticipada y servicios funerarios personalizados. La creciente sensibilidad hacia el bienestar emocional de los clientes también representa una oportunidad de diferenciación.

Recomendación

Adaptar los servicios para hacerlos más personalizados, ofreciendo acompañamiento emocional y preventivo, respondiendo a las expectativas de los clientes.

Factores Tecnológicos

El avance en la digitalización y la automatización abre oportunidades para mejorar los procesos internos y la experiencia del cliente, como la oferta de servicios funerarios en línea o transmisiones de ceremonias virtuales.

Recomendación

Invertir en tecnologías digitales y en la capacitación del personal para optimizar la operación y diferenciarse de la competencia tradicional.

Factores Ambientales

La tendencia creciente hacia la sostenibilidad y las regulaciones ambientales representan tanto un desafío como una oportunidad. Las emisiones de los crematorios y el manejo de residuos requieren inversión en infraestructura ambientalmente responsable.

Recomendación

Adoptar prácticas ecológicas en todos los procesos, desde la cremación hasta la gestión del suelo, lo que puede ser un punto de diferenciación clave frente a la competencia.

Factores Legales

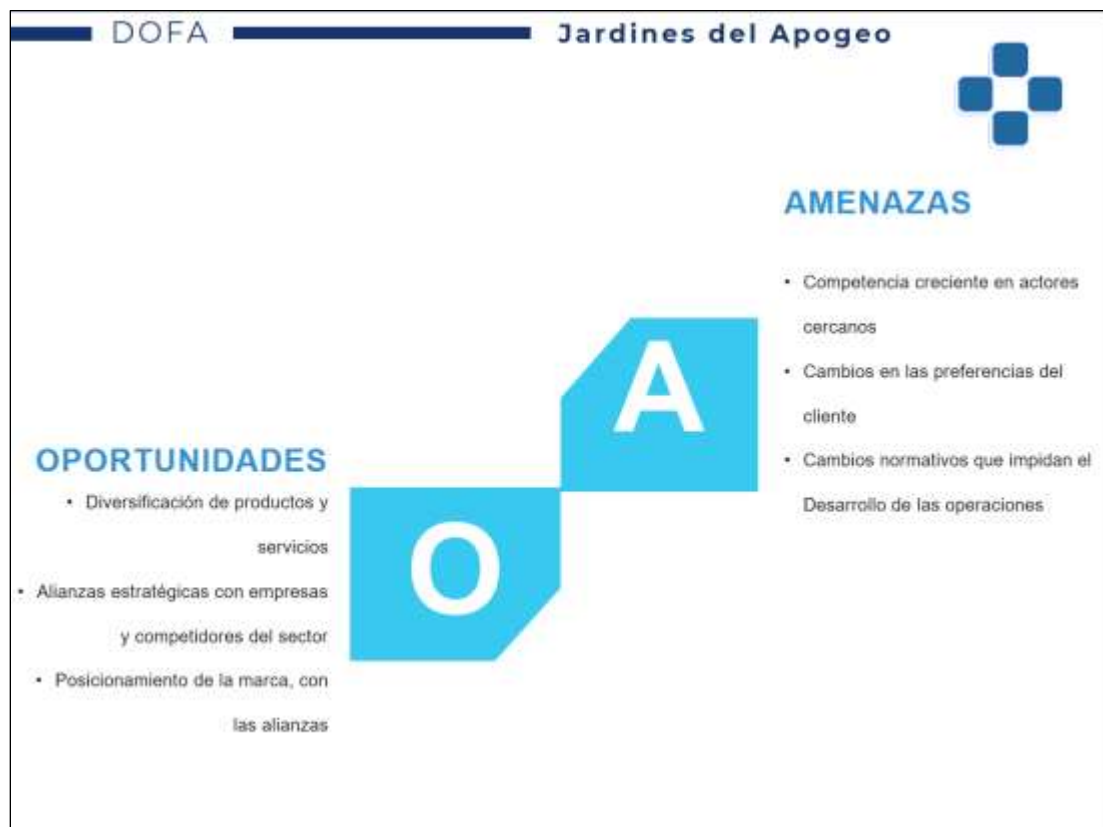
El cumplimiento con las normativas sanitarias, fiscales y laborales es decisivo para mantener la confianza del cliente. La correcta administración de datos personales, especialmente en un sector tan sensible, también es esencial para construir una imagen sólida.

Recomendación

Fortalecer los procesos de cumplimiento legal y ético, y asegurar la protección de los datos de los clientes a través de políticas estrictas de privacidad.

En cuanto al manejo de la Matriz DOFA enfocada en amenazas y oportunidades se obtiene:

Ilustración 6 Matriz DOFA De La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales



Nota: Fuente propia

De acuerdo a la realización de la matriz DOFA enfocada en amenazas y oportunidades se puede concluir que Jardines del Apogeo S.A en su línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales tiene una oportunidad en ampliar su catálogo de productos y servicios lo cual puede atraer nuevos segmentos que puede que actualmente no se vean cómo atractivos pero tengan una gran capacidad de negociación, lo cual puede fortalecer las alianza y convenios ya existentes, mejorando el posicionamiento y permitiendo que se compartan los riesgos, generando así una mejor percepción del cliente y aumentando la confianza y fidelización del mismo.

Dentro de las amenazas es importante indicar que los cambios en las preferencias del cliente, marca un riesgo no solo para la organización sino para las alianzas y convenios que se generan desde la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales, sino

hay procesos de adaptación a las nuevas expectativas del cliente, lo cual puede ser aprovechado por competidores del sector que son crecientes y que logran exigir calidad en el servicio y mejora de precios y por último los cambios normativos, pueden impedir que la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales, se pueda afectar si la organización no puede hacer procesos de inversión y mejoras significativas si la ley lo impide.

Diagnóstico organizacional - Análisis interno

El diagnóstico organizacional interno busca identificar las causas estructurales y funcionales que inciden en el problema planteado en Jardines del Apogeo S.A., relacionado con la alineación entre los procesos, la planeación estratégica, los sistemas de información y la calidad del servicio. Este análisis se orienta a recolectar información desde el interior de la organización para comprender cómo los factores organizacionales afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la eficiencia operativa, especialmente en la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales.

Para ello, se ha diseñado una herramienta de medición basada en una encuesta estructurada, que permitirá obtener datos cuantitativos y cualitativos. Esta encuesta se compone de siete variables que emergen del marco teórico y de la realidad organizacional diagnosticada: Planeación Estratégica, Sistemas de Información e Infraestructura Tecnológica, Procesos BPM, Calidad del Servicio, Comunicación Interna, Capacidad Tecnológica y Satisfacción del Cliente Interno. Cada una de estas variables incluye cinco preguntas formuladas bajo una escala de Likert de 5 puntos (1: Totalmente en desacuerdo – 5: Totalmente de acuerdo), lo que permitirá medir con precisión el nivel de percepción de los colaboradores respecto a los aspectos evaluados.

Las preguntas han sido diseñadas considerando las funciones críticas dentro de Jardines del Apogeo S.A. y están dirigidas a 19 colaboradores que tienen relación con la línea de negocio seleccionada, lo que asegura la pertinencia de los datos recolectados.

La elección de estas variables responde a la necesidad de evaluar cómo la estrategia se implementa en la práctica, cómo se utilizan los sistemas de información para soportar las operaciones, la eficacia de los procesos, el nivel de comunicación interna y la satisfacción del cliente interno como factor clave para la mejora continua.

Este diagnóstico permitirá identificar brechas organizacionales, cuellos de botella y áreas de oportunidad que serán fundamentales para diseñar propuestas de intervención sustentadas en la arquitectura empresarial y la transformación digital. En este sentido, los resultados servirán como insumo para la construcción de una arquitectura futura más realista y alineada a los retos actuales del negocio.

Identificación de las variables

Con base en el marco teórico construido, que articula conceptos de arquitectura empresarial (TOGAF), gestión por procesos (BPM) y transformación digital, se identificaron siete variables clave que permiten evaluar el estado organizacional actual de la línea de negocio Soluciones Exequiales Empresariales de Jardines del Apogeo S.A. Estas variables serán medidas mediante un instrumento de diagnóstico interno, específicamente una encuesta estructurada, aplicada al personal vinculado a dicha línea de negocio.

Cada variable se describe a continuación de forma conceptual y se indica su forma de medición, mediante ítems formulados en escala tipo Likert (1: Totalmente en desacuerdo – 5: Totalmente de acuerdo):

Variable 1 Planeación Estratégica

Evalúa el grado de alineación entre las actividades diarias de los colaboradores y los objetivos estratégicos de la organización. En el contexto de la línea de soluciones exequiales, esta variable permite identificar si los empleados comprenden cómo su trabajo contribuye al cumplimiento de la visión institucional y si están informados sobre las políticas y proyectos estratégicos que guían la operación. También mide la

percepción sobre la coherencia entre la planificación y la ejecución en esta unidad de negocio.

Variable 2 Sistemas de Información e Infraestructura Tecnológica

Examina el nivel de conocimiento, acceso y efectividad de los sistemas de información utilizados en la gestión de la línea de negocio. Se enfoca en aspectos como la disponibilidad de herramientas tecnológicas para registrar servicios, consultar inventarios o procesar autorizaciones. Esta variable también indaga si los empleados reciben capacitación sobre estas herramientas, si consideran que responden a las necesidades del cliente y si pueden plantear recomendaciones de mejora tecnológica a los líderes del área.

Variable 3 Procesos BPM (Business Process Management)

Permite evaluar el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre los procesos que integran la prestación de servicios exequiales empresariales, especialmente aquellos relacionados con atención a convenios, autorización de servicios y registro de operaciones. La variable analiza si dichos procesos están estandarizados, si cuentan con indicadores, si fueron incluidos en la inducción laboral y si están alineados con los objetivos estratégicos. Su análisis es importante para identificar cuellos de botella, fallas de trazabilidad o informalidades operativas.

Variable 4 Calidad del Servicio

Mide la percepción de los colaboradores sobre la capacidad de la organización para ofrecer un servicio oportuno y coherente con lo prometido a los convenios y aliados estratégicos. Esta variable considera tiempos de respuesta, claridad de la información entregada al cliente, resolución de problemas frecuentes y existencia de políticas de calidad. Su análisis busca evidenciar cómo los problemas operativos actuales afectan la experiencia del cliente final en la línea exequial empresarial.

Variable 5 Comunicación Interna

Evalúa los mecanismos formales e informales de comunicación entre áreas involucradas en los procesos de la línea exequial, como ventas, logística, cementerio, tecnología y atención al cliente. Mide si los colaboradores cuentan con información oportuna para desempeñar sus funciones, si existen canales oficiales para compartir actualizaciones y si hay espacios para la retroalimentación interna y con los clientes corporativos lo que permite identificar barreras de coordinación y flujos de información deficientes.

Variable 6 Capacidad Tecnológica

Analiza el nivel de actualización y suficiencia de la infraestructura tecnológica en relación con las necesidades de la línea de soluciones exequiales empresariales. Evalúa la existencia de protocolos de seguridad, disponibilidad de herramientas, alineación de la arquitectura de aplicaciones y acceso a capacitaciones. Esta variable busca establecer si la empresa está preparada tecnológicamente para enfrentar una transformación digital gradual que mejore la eficiencia de los procesos.

Variable 7 Satisfacción del Cliente Interno

Indaga la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral, el apoyo recibido entre áreas y la posibilidad de cumplir sus funciones de manera eficiente. Se analiza si las herramientas tecnológicas facilitan su trabajo, si existen mecanismos para proponer mejoras y si la colaboración entre equipos contribuye al cumplimiento de metas. Esta variable es crítica para evaluar la disposición interna al cambio y la sostenibilidad del modelo organizacional propuesto.

Instrumento de medición

El instrumento de medición diseñado para este proyecto tiene como propósito recolectar información precisa que permita analizar los aspectos internos de la organización Jardines del Apogeo S.A., específicamente en su línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales. Este instrumento se construyó con base en las

variables identificadas en el diagnostico organizacional, las cuales son fundamentales para evaluar el desempeño y la eficiencia de los procesos, la gestión de sistemas de información y la alineación estratégica.

El instrumento seleccionado es una encuesta estructurada, que se aplicará a los colaboradores de la organización relacionados directamente con la línea de negocio objeto de estudio. La encuesta está conformada por preguntas distribuidas en las siguientes variables Planeación estratégica, Sistemas de información e infraestructura tecnológica, Procesos BPM, Calidad de servicio, Comunicación interna, Capacidad tecnológica y Satisfacción del cliente interno.

Cada pregunta esta formulada bajo una escala de Likert de cinco puntos (1 totalmente en desacuerdo – 5 Totalmente de acuerdo), permitiendo medir de manera precisa las percepciones y opiniones de los asistentes. Las preguntas han sido diseñadas de manera clara y concisa para evitar ambigüedades y garantizar la calidad de los datos recolectados. Los resultados obtenidos a través de este instrumento serán fundamentalmente para identificar las brechas y oportunidades de mejora en la gestión organizacional y tecnológica, sirviendo como base para la arquitectura empresarial propuesta.

Validación del instrumento de medición

Con el fin de validar el instrumento de medición, para este proyecto se aplica el modelo de coeficiente V de Aiken, con el cual se busca asegurar la pertinencia y coherencia de los ítems y evitar la ambigüedad en las preguntas a través de la generación de la evaluación del instrumento por 5 expertos de la compañía Jardines del Apogeo S.A y que su rol se encuentra relacionado, con arquitectura empresarial, gestión de procesos y manejo estratégico y táctico de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales.

El formato evalúa cada ítem en términos claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable con sus respectivas observaciones y recomendaciones. Por otra parte, se anexan los resultados obtenidos con el formato final revisado y aprobado por los expertos; el cual será usado como instrumento para aplicar las encuestas a la muestra poblacional seleccionada. Para generar la validación, se realizó una sesión con los expertos en dónde se explicó el objetivo del instrumento y en ella se generaron observaciones y recomendaciones por parte de todos los expertos, esta primer versión se encuentra en el documento denominado “anexo1- Formato V de Aiken.xlsx” ; Posteriormente, tras realizar los ajustes pertinentes se genera nueva sesión con los expertos; en la cual, se logra obtener la aprobación de las preguntas y esta versión final se encuentra en el documento denominado “anexo 2- Formato V de Aiken v2.xlsx”

Fórmulas de población y muestra

Para la identificación de la muestra, se ha considerado varios grupos de interés clave y que aportan información relevante para este trabajo de grado; dentro de estos grupos se incluyen colaboradores de la compañía los cuales incluyen personal operativo el cual está directamente ligado a la prestación de servicios, personal administrativo de las áreas de ventas, logística, tecnología y algunas direcciones; estos grupos fueron seleccionados en función del conocimiento, experiencia y nivel de interacción con los procesos relacionados con el área de soluciones exequiales empresariales.

Según datos oficiales de Jardines del Apogeo S.A, de los 270 colaboradores de la compañía, se determina que 19 colaboradores están relacionados directa o indirectamente con el área bajo estudio, con lo anterior y con el fin de tener una muestra significativa, se seleccionó un censo, conformado por los 19 empleados, considerando que son los únicos relacionados con los procesos del área de Soluciones Exequiales Empresariales.

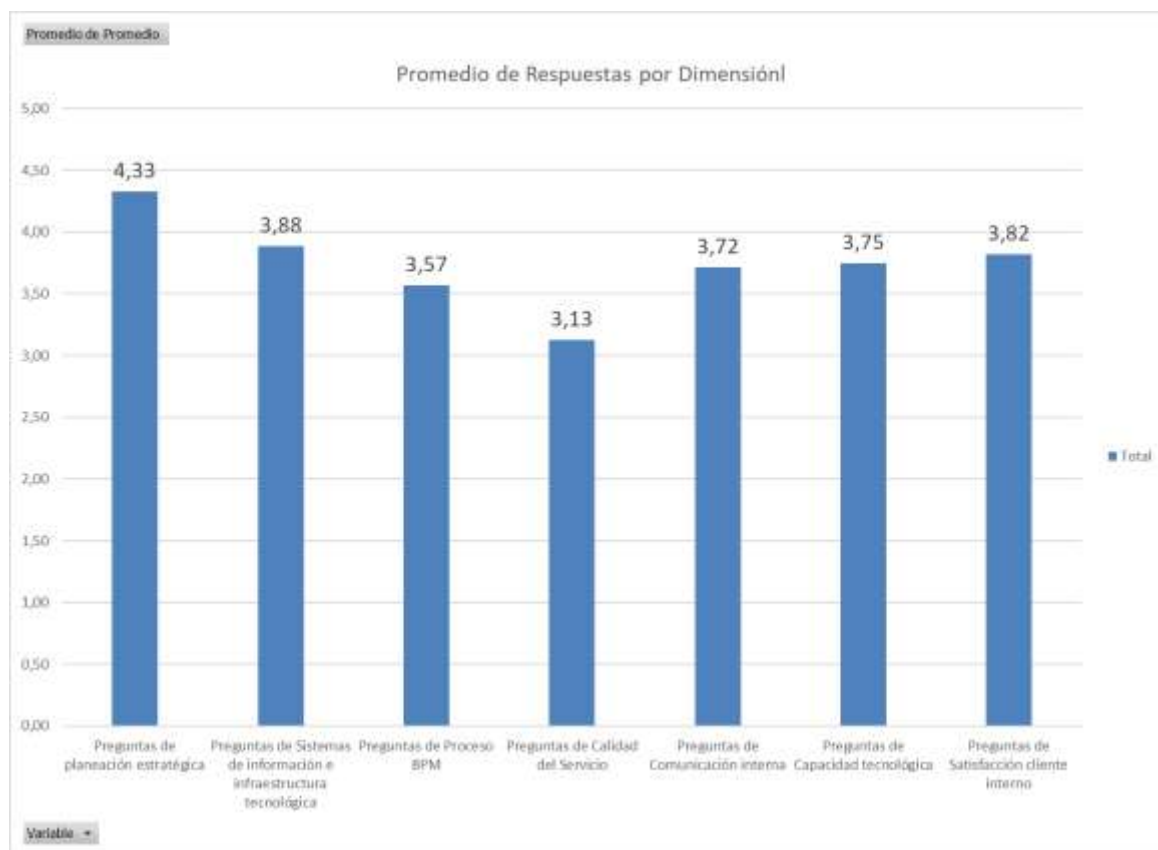
Diagnóstico Organizacional

Para el levantamiento de información de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales de Jardines del Apogeo S.A., se diseñó un instrumento basado en la escala Likert, el cual permitió a los encuestados expresar de manera libre e independiente una valoración cuantitativa en una escala de 1 a 5, donde uno (1) significa estar totalmente en desacuerdo o no conocer el tema y cinco (5) corresponde a estar completamente de acuerdo o contar con conocimiento suficiente sobre el enunciado planteado. Este instrumento fue aplicado como parte del diagnóstico organizacional interno en la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales, a través de una encuesta dirigida a colaboradores vinculados directa o indirectamente con dicha unidad. El propósito fue evaluar la percepción sobre siete dimensiones clave que son: planeación estratégica, sistemas de información, procesos BPM, calidad del servicio, comunicación interna, capacidad tecnológica y satisfacción del cliente interno, aclarando que estas fueron validadas a través de la aplicación del coeficiente V de Aiken con 5 expertos. Adicionalmente, se incluyó un campo abierto de comentarios, con el fin de que los encuestados realizaran apreciaciones adicionales.

Procesamiento estadístico de datos

Una vez consolidadas las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta, a continuación, se muestra el promedio de las respuestas, teniendo en cuenta que la escala empleada en la respuesta a las preguntas de la encuesta es la escala de Likert, siendo 1 el valor que muestra total desacuerdo o desconocimiento del tema por parte del encuestado y 5 el que muestra que el encuestado está totalmente de acuerdo o conoce el tema que pregunta. En la siguiente figura se observa el resultado por cada dimensión evaluada:

Ilustración 7 Promedio De Respuestas Por Dimensión Del Diagnostico Organizacional



Nota: Fuente propia

Análisis de los resultados

De acuerdo con las 7 dimensiones generadas para la generación de la encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados de cada dimensión:

Planeación Estratégica

Analizadas las preguntas relacionadas con esta dimensión, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8 Promedio respuestas Dimensión 1

Preguntas de planeación estratégica	4,33
Considera que su labor aporta con el desarrollo de la visión de Jardines del Apogeo S.A.	4,74
Comprendo claramente cómo mi rol impacta los procesos y la estrategia de Soluciones Exequiales Empresariales.	4,58
Los proyectos de la organización están alineados con su visión y misión.	3,74
Las políticas de la empresa están alineadas con la estrategia corporativa.	3,95
Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la estrategia organizacional.	4,63

Nota: Fuente propia

A través de esta dimensión se constituye el eje rector de la compañía, debido a que se definen las prioridades y objetivos que orientan la toma de decisiones, en la cual se traducen las capacidades de la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales, sus procesos y la tecnología alineada a las soluciones; por ello de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, encontramos algunas fortalezas y oportunidades de mejora.

Fortalezas

- Existe la definición de la estrategia de Jardines del Apogeo y su enfoque en la línea de negocio en Soluciones Exequiales Empresariales
- Se identifica que la alta gerencia y la estrategia corporativa, tienen un enfoque en la tecnología, reconociéndola como un habilitador para la transformación organizacional y facilitador de proyectos.
- Se evidencia una apertura al cambio y hacia iniciativas de transformación; especialmente porque la compañía se encuentra en proceso de transformación.

Oportunidades de mejora

- Se evidencian desconexión en la priorización de proyectos entre la estrategia y la ejecución operativa, lo que dificulta la ejecución de manera adecuada.
- La estrategia no está totalmente desplegada al interior de la compañía, lo cual genera que algunos indicadores y requerimientos a veces sean poco claros.

- Se debería generar un scoring basado en ROI, riesgos y su alineación con la estrategia, para que de esta manera la información este desplegada de forma correcta al interior de los equipos de trabajo.

Sistemas de Información e Infraestructura Tecnológica

Analizadas las preguntas relacionadas con esta dimensión, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 9 Promedio respuestas Dimensión 2

Preguntas de Sistemas de información e infraestructura tecnológica	3,88
Conoce los sistemas de información que se manejan en Jardines del Apogeo S.A.	4,32
Los sistemas de información apoyan y cumplen con los requerimientos de clientes y usuarios de Soluciones Exequiales Empresariales.	3,53
Jardines del Apogeo SA ofrece las herramientas tecnológicas mínimas para el desarrollo de sus actividades.	4,21
Tiene la oportunidad de plantear recomendaciones para mejorar los sistemas de información a los directivos.	3,95
Los empleados que poseen relación con Soluciones Exequiales Empresariales reciben una capacitación adecuada para utilizar los sistemas.	3,42

Nota: Fuente propia

En esta categoría, los resultados muestran que los sistemas de información e infraestructura son base fundamental para la operación organizacional, garantizando la trazabilidad y continuidad del servicio; adicional es un componente clave que permite analizar si las plataformas tecnológicas soportan de manera adecuada cada proceso de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales, así como la capacidad de ser escalable y responder oportunamente las necesidades de los clientes y convenios.

Fortalezas

- Existe una infraestructura que garantiza la continuidad de la línea de negocio así esta sea básica.
- Hay una conciencia en el fortalecer la integración de todas las plataformas
- La organización cuenta con los sistemas de información necesarios para cumplir la operación esencial de la línea de negocio

Oportunidades de mejora

- Se evidencian múltiples sistemas de información y usos de excel los cuales no interactúan entre sí y provoca tener información de diferentes fuentes que entrega resultados distintos y análisis diferenciales que pueden dificultar la toma de decisiones.
- Es vital definir una arquitectura de aplicaciones que permita establecer roles y responsabilidades en el manejo de las diferentes plataformas.
- Se debe mejorar la comunicación con los usuarios para fortalecer la solicitud de mejoras en las diferentes plataformas

Procesos BPM (Gestión por Procesos)

Analizadas las preguntas relacionadas con esta dimensión, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 10 Promedio respuestas Dimensión 3

Preguntas de Proceso BPM	3,57
Comprende en qué parte del proceso se encuentra la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales.	4,47
El proceso de inducción que recibió fue acorde a sus funciones.	3,74
Los procesos de Soluciones Exequiales Empresariales están alineados con las necesidades reales del negocio.	3,42
Los procesos están diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.	3,53
Existen indicadores claros para medir la eficiencia y calidad de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales.	2,68

Nota: Fuente propia

La gestión por procesos garantiza el control y la eficiencia en la prestación de servicios de Soluciones Exequiales Empresariales, donde la articulación de los procesos impacta de forma directa la experiencia del cliente debido a la sensibilidad del servicio, por ellos desde la arquitectura de sistemas de información se refleja el vínculo entre la estrategia de la línea de negocio y la tecnología que la soporta.

Fortalezas

- Existe una identificación clara por parte de los colaboradores de la cadena de valor de la línea de negocio.

- Existe conocimiento y experiencias del personal del proceso operativo de forma clara, lo cual permite responder de forma rápida a situaciones críticas que ocurren en la ejecución de los procesos.

Oportunidades de mejora

- Los procesos comerciales no están completamente modelados y documentados, sin embargo; debido a la práctica recurrente pueden llegar a ser fácilmente estandarizables
- La falta documental impide una automatización e integración entre plataformas, sin embargo, puede ser fácilmente generada con la estandarización
- Se evidencia una limitante importante en la generación de indicadores que midan la eficiencia, calidad del proceso y la prestación del servicio.

Calidad del Servicio

Analizadas las preguntas relacionadas con esta dimensión, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 11 Promedio respuestas Dimensión 4

Preguntas de Calidad del Servicio	3,13
Los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales reciben el servicio de acuerdo con los estándares de calidad definidos.	3,05
Existen políticas claras para garantizar la calidad del servicio en cada proceso relacionado con la Línea de Negocio de Soluciones Exequiales Empresariales.	3,53
Tiene acceso a la información necesaria para atender adecuadamente a los clientes.	3,42
Los tiempos de respuesta para las solicitudes de los clientes son adecuados.	2,84
Los problemas que enfrentan los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales son solucionados rápidamente.	2,79

Nota: Fuente propia

Esta dimensión evidencia el cómo la calidad del servicio es uno de los factores críticos y diferenciadores de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales, en la cual la sensibilidad y precisión en la atención son fundamentales, aquí identificamos como la tecnología, la información y los procesos influyen en la experiencia del cliente y en la percepción del servicio prestado por parte del convenio.

Fortalezas

- Existe una priorización continua del servicio, incluso en las situaciones críticas, lo cual evidencia un compromiso con la prestación de un servicio oportuno y humano.
- Los colaboradores comprenden y reconocen la importancia de la prestación del servicio y cómo esta está atada directamente con la reputación de la Compañía y la línea de negocio.
- Se identifican y mantienen los estándares de calidad mínimos en la prestación del servicio.

Oportunidades de mejora

- Se debe trabajar en protocolos claros que impidan la variabilización constante de los servicios.
- Se requiere mejorar la trazabilidad de las solicitudes, para que los tiempos de respuesta y las expectativas de los clientes y aliados sean los adecuados.
- Se deben implementar mecanismos y metodologías para monitorear constantemente el servicio y seguir mejorando la calidad del mismo.

Comunicación Interna

Analizadas las preguntas relacionadas con esta dimensión, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 12 Promedio respuestas Dimensión 5

Preguntas de Comunicación interna	3,72
Existe un canal oficial para la comunicación entre áreas.	3,68
La información relevante se comunica de manera oportuna y clara.	3,16
Tiene acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones.	4,21
Existen mecanismos claros para hacer preguntas o resolver dudas en la empresa.	3,74
La empresa promueve la retroalimentación con el cliente para mejorar el servicio de Soluciones Exequiales Empresariales.	3,79

Nota: Fuente propia

La comunicación interna presenta una percepción intermedia y esta es clave para garantizar la coordinación correcta entre las áreas que intervienen en los procesos de la cadena de valor de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales; en esta dimensión se evalúa cómo la información fluye entre los diferentes procesos y cómo esta impacta la calidad, oportunidad y continuidad de la línea de negocio.

Fortalezas

- La operación diaria es constante entre áreas, lo cual permite garantizar la ejecución del proceso.
- Se evidencian procesos de agilidad en la generación de comunicación informal usada entre los equipos de trabajo para la colaboración y resolver situaciones críticas.

Oportunidades de mejora

- Se evidencia dependencia en los canales informales, afectando la trazabilidad de la data; para ello se deben formalizar los flujos de comunicación, para que estos se encuentren claramente definidos.
- Se presentan algunas brechas generadas por silos en la información que se genera, lo cual dificulta la integración entre las áreas y los procesos de la cadena de valor de la línea de negocio.

Capacidad Tecnológica

Analizadas las preguntas relacionadas con esta dimensión, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 13 Promedio respuestas Dimensión 6

Preguntas de Capacidad tecnológica	3,75
La empresa actualiza sus herramientas tecnológicas según las necesidades del negocio.	3,26
La infraestructura tecnológica es suficiente para soportar las operaciones de mi área.	3,63
Existen protocolos para asegurar la disponibilidad y seguridad de los sistemas.	4,21

La arquitectura de aplicaciones está alineada con la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales.	3,42
Ha recibido capacitación para utilizar las herramientas tecnológicas que necesita en su trabajo.	4,21

Nota: Fuente propia

Se evidencia una habilidad en la organización y especialmente en la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales para adaptarse a los cambios, normativos, operativos y del mercado; adicional se analiza la disponibilidad tecnológica y las competencias para su aprovechamiento.

Fortalezas

- Existe una identificación y definición de la infraestructura actual de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales, lo cual permite soportar la operación actual a través de protocolos claros y que garantizan la seguridad y la disponibilidad de los diferentes sistemas de información usados.
- La tecnología se percibe como un apoyo para el desempeño; adicionalmente, se evidencian en algunos perfiles conocimientos básicos en el uso de herramientas tecnológicas.

Oportunidades de mejora

- La actualización tecnológica en muchas ocasiones no responde a la velocidad que requiere la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales, lo cual genera dependencia en procesos manuales que podrían automatizarse.
- Se identifican limitantes importantes en el uso intermedio y avanzado de herramientas tecnológicas por parte de la mayoría de los actores y procesos que se relacionan con la línea de negocio, lo cual hace necesario que se deban buscar formas de fortalecer la gestión del conocimiento tecnológico.

Satisfacción del Cliente Interno

Analizadas las preguntas relacionadas con esta dimensión, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 14 Promedio respuestas Dimensión 7

Preguntas de Satisfacción cliente interno	3,82
Recibe el apoyo necesario para realizar su trabajo.	4,26
Las herramientas tecnológicas facilitan el cumplimiento de sus funciones.	4,16
Existen mecanismos efectivos para que los empleados propongan mejoras en los procesos.	3,53
Las áreas relacionadas a la línea de negocio responden adecuadamente a las solicitudes.	3,42
La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente.	3,74

Nota: Fuente propia

Finalmente, la satisfacción del cliente interno es un indicador clave del desempeño de los procesos y actores que se relacionan con la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales, midiendo el ambiente de trabajo colaborativo, ya que impactan directamente la calidad del servicio prestado a los clientes, aliados y convenios; adicionalmente, se busca medir la experiencia del colaborador.

Fortalezas

- Se evidencia que los colaboradores poseen compromiso y vocación de servicio.
- Se identifica y reconoce que la organización busca contar con las herramientas necesarias para facilitar el trabajo diario de la línea de negocio.

Oportunidades de mejora

- Las limitantes que se evidencian en los sistemas de información, más los percances en el conocimiento intermedio de herramientas tecnológica, provocan reprocesos e insatisfacción.
- La falta de comunicación más eficaz entre áreas afecta la experiencia, por ende, se identifica que se deben generar mecanismos que permitan generar retroalimentación y un feedback adecuado.
- Se hace necesario promover una cultura más estructurada de mejora continua en la línea de negocio de soluciones Exequiales Empresariales.

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, específicamente en el análisis PESTEL y la matriz DOFA, se identifican una serie de factores internos y externos que impactan directamente la operación de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales. En este sentido, las debilidades relacionadas con la fragmentación de la información y los reprocesos operativos evidencian la necesidad de fortalecer la gestión de datos y la trazabilidad de los servicios.

Asimismo, las oportunidades asociadas a la digitalización de procesos y mejora en la eficiencia operativa permiten orientar la implementación de soluciones tecnológicas que optimicen actividades críticas como la afiliación y la facturación. De igual forma, los factores del entorno identificados en el análisis PESTEL, especialmente en los ámbitos tecnológico y legal, resaltan la importancia de establecer procesos estandarizados y mecanismos de control que garanticen el cumplimiento normativo y la calidad del servicio.

A partir de lo anterior, se establece una relación directa entre el diagnóstico realizado y la definición de la arquitectura empresarial, en donde problemáticas como los silos de información se abordan mediante decisiones en la arquitectura de datos y aplicaciones orientadas a la integración de sistemas, mientras que los factores del entorno impulsan acciones en la arquitectura de negocio y tecnológica, enfocadas en la estandarización de procesos y la adopción de herramientas que fortalezcan la eficiencia operativa y la competitividad de la organización.

Tabla 15 Articulación del diagnóstico estratégico con la arquitectura empresarial

Hallazgo del diagnóstico	Tipo de factor	Dominio de arquitectura (TOGAF)	Lineamiento de solución
Fragmentación de la información (silos)	Debilidad	Datos / Aplicaciones	Integración de sistemas para mejorar la trazabilidad
Reprocesos operativos en facturación	Debilidad	Aplicaciones	Automatización de procesos críticos

Oportunidades de digitalización	Oportunidad	Aplicaciones / Tecnología	Implementación de soluciones digitales
Exigencias normativas del sector	Factor externo (Legal)	Negocio	Estandarización de procesos y control

Nota: Fuente propia

Plan de Intervención

El presente plan de intervención se formula como resultado del diagnóstico organizacional y tecnológico realizado a la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A., el cual permite identificar brechas en la gestión de procesos, la articulación entre áreas y el uso de los sistemas de información que sustenta la operación. Dichas brechas impactan directamente la eficiencia operativa, la trazabilidad de los servicios y la alineación entre la estrategia corporativa y la ejecución operativa de la línea de negocio.

El plan de intervención tiene como propósito establecer un conjunto de acciones orientadas a la implementación del modelo de arquitectura empresarial propuesto, basado en el marco TOGAF, con el fin de facilitar la transición del estado actual al estado objetivo de la organización.

Las acciones priorizadas se enfocan en la estandarización de procesos, la mejora de la integración de la información y el fortalecimiento del soporte tecnológico, garantizando una implementación gradual, viable y alineado con los objetivos estratégicos de Jardines del Apogeo S.A.

Visión de la arquitectura

Durante el desarrollo de la fase de Visión de la arquitectura, se definió el contexto, el alcance y los requerimientos del proyecto, en coherencia con los resultados del diagnóstico organizacional de la línea de negocio Soluciones Exequiales Empresariales de Jardines del Apogeo S.A y en correspondencia con los objetivos estratégicos de la compañía orientados a la modernización y transformación digital del sector funerario.

Objetivo General de la Arquitectura Empresarial Propuesta

Diseñar el modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Objetivos específicos

- Identificar los requerimientos de las partes internas y externas con relación a los procesos de convenios, facturación, atención al cliente y logística.
- Plantear el modelo TO-BE de los procesos misionales de la línea de soluciones exequiales empresariales, orientado a la estandarización, automatización y mejora continua.
- Diseñar el modelo de arquitectura tecnológica que soporte los procesos optimizados de gestión comercial, atención al cliente y control logístico, garantizando la interoperabilidad con los sistemas organizacionales existentes.

Contexto

La línea de soluciones exequiales empresariales de jardines del apogeo S.A. ha experimentado un crecimiento sostenido mediante convenios con entidades públicas y privadas que demandan servicios más eficientes, trazables y personalizados.

Sin embargo, a partir de los resultados obtenidos en el diagnostico organizacional aplicado a las diferentes áreas de la empresa, incluyendo los análisis y encuestas dirigidas a directivos, colaboradores y personal operativo, se identificaron brechas en la gestión de la información, estandarización de procesos y articulación tecnológica.

Los hallazgos mostraron que los procesos asociados a convenios empresariales, atención al cliente, facturación y coordinación logístico presentan tareas manuales, duplicidad de registros y una baja interoperabilidad entre sistemas y áreas funcionales.

Esta situación genera demoras en la atención, reprocesos y riesgos de error operativo, afectando la trazabilidad del servicio y la percepción del cliente empresarial.

A partir de esta evidencia, surge la necesidad de diseñar un modelo de arquitectura empresarial que permita alinear los objetivos estratégicos de la organización con sus capacidades tecnológicas, integrando procesos datos y sistemas bajo un enfoque de eficiencia operativa y transformación digital.

La propuesta busca fortalecer la interoperabilidad interna y externa, optimizar la gestión de convenios y mejorar la experiencia de los aliados corporativos, contribuyendo además a la visión institucional de consolidarse como el parque más moderno del país el año 2030.

Alcance

Apoyada en los objetivos estratégicos institucionales, la arquitectura empresarial estará orientada a identificar y ajustar los procesos clave de la línea de soluciones exequiales empresariales, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de las partes interesadas.

Se definirá el modelo optimizado de los procesos misionales, soportado en los sistemas de información actuales e incorporando nuevas funcionalidades que fortalezcan la trazabilidad de convenios, servicios y facturación. Así mismo, se pondrá la integración tecnológica entre las áreas misionales y de apoyo, garantizando una gestión eficiente, segura y alineada con las expectativas del cliente corporativo.

La propuesta se orienta a la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa como ejes estratégicos, contribuyendo al fortalecimiento de la fidelización de aliados y al incremento de la participación en el mercado corporativo mediante la digitalización y optimización de procesos comerciales y de servicios.

Conformidad

El proyecto se orienta al fortalecimiento de una organización basada en la trazabilidad, transparencia y orientación al cliente, promoviendo la participación de los colaboradores

en la mejora continua y resaltando el papel de área de tecnología como eje articulador de la operación.

La evaluación de la implementación se apoya en indicadores como la reducción de los tiempos de atención y gestión de convenios, disminución de reprocesos y errores manuales, el incremento del índice de satisfacción del cliente empresarial y el crecimiento de la participación en el mercado corporativo.

De esta manera, la implementación del modelo de arquitectura empresarial promoverá la eficiencia operativa, la integración tecnológica y la mejora de la experiencia del cliente, consolidado a Jardines del Apogeo S.A. como una organización competitiva, moderna y digitalmente madura dentro del sector funerario.

Asimismo, para el desarrollo de esta propuesta de modelo de arquitectura empresarial se presenta a continuación el resumen de los procesos seleccionados para ser intervenidos y los requerimientos identificados por las partes interesadas internas y externas, con base en los resultados del diagnóstico organizacional realizado.

Los procesos priorizados corresponden a (convenios empresariales) y (atención, facturación, logística), por su relevancia en la gestión comercial, la atención al cliente corporativo y la optimización de la operación en la línea de Soluciones Exequiales Empresariales.

Tabla 16 Requerimientos proceso de convenios empresariales – Jardines del Apogeo S.A.

Partes interesadas	Requerimientos
Directivos	• Estandarizar los procesos de creación y gestión de convenios • Alinear los convenios con los objetivos estratégicos y comerciales • Disponer de información consolidada para la toma de decisiones y seguimiento de indicadores
Colaboradores	• Eliminar reprocesos manuales y duplicidad de información • Contar con un sistema que automatice el registro, control y actualización de convenios • Mejorar la comunicación por áreas durante la gestión de aprobación
Clientes corporativos	• Acceder a información actualizada sobre el estado de los convenios • Recibir notificaciones automáticas sobre vencimientos, pagos o modificaciones • Contar con un canal digital para seguimiento de solicitudes o renovaciones
Área de tecnología (TI)	• Garantizar la interoperabilidad del sistema con los módulos de facturación y CRM

	• Centralizar la información de convenios y clientes • Fortalecer la seguridad y trazabilidad de los datos
--	---

Nota: Fuente propia

Tabla 17 Requerimientos proceso de atención, facturación y logística – Jardines del Apogeo S.A.

Partes interesadas	Requerimientos
Directivos	• Reducir los tiempos de atención al cliente y de facturación • Implementar tableros de control que muestre indicadores de desempeño del servicio • Asegurar la trazabilidad de cada convenio desde su firma hasta el servicio ejecutado
Colaboradores	• Disponer de una herramienta integrada para registrar y consultar servicios ejecutados • Automatizar el proceso de facturación y envío de soportes • Mejorar la coordinación entre las áreas operativas y administrativas
Clientes corporativos	• Recibir facturas y reportes digitales de forma oportuna • Acceder a un canal de atención eficiente y personalizado • Contar con un proceso transparente de seguimiento pos servicio
Área de tecnología (TI)	• Integrar la información de los procesos de atención, facturación y logística • Implementar notificaciones automáticas y almacenamiento en la nube • Garantizar la disponibilidad y respaldo de la información

Nota: Fuente propia

Al realizar la identificación de los requerimientos por parte de las diferentes partes interesadas, se puede evidenciar que los procesos de convenios empresariales, atencional cliente, facturación y logística construyen los pilares de la propuesta de arquitectura empresarial para jardines del apogeo S.A.

Los requerimientos identificados reflejan el compromiso de la dirección y las áreas internas con la mejora de la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Así mismo, se evidencia la importancia de intervenir en los procesos priorizados dentro del modelo propuesto, dada su relevancia en la trazabilidad y competitividad de la organización.

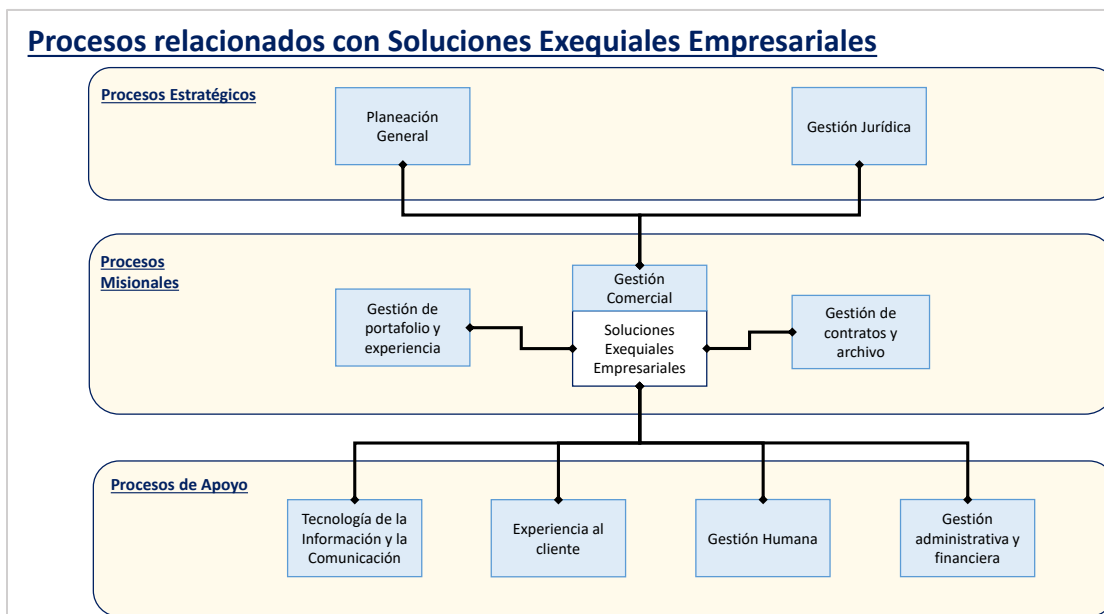
Arquitectura de la línea de negocio.

La arquitectura AS-IS describe cómo opera actualmente la línea de negocios de Soluciones Exequiales empresariales, reflejando el estado real de los procesos, datos, aplicaciones, tecnologías y su relación.

Arquitectura Del Negocio AS-IS

Los procesos del negocio dependen fuertemente de actividades manuales o parcialmente digitalizadas. La operación se ha configurado de manera incremental, sin un diseño organizado y que permita escalar y adaptarse fácilmente generando silos funcionales y duplicidad de tareas, por ello a continuación se ilustra el mapa de procesos de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales.

Ilustración 8 Procesos Relacionados Con La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales



Nota: Fuente propia

Una vez identificado el mapa de procesos se genera y se explica la cadena de valor y su funcionamiento en los procesos de la línea de negocio.

Ilustración 9 Mapa De La Cadena De Valor De La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales



Nota: Fuente propia 1

La ilustración anterior presenta el mapa de cadena de valor de la línea Soluciones Exequiales Empresariales (SEE) de Jardines del Apogeo S.A., el cual refleja la forma en que la organización estructura y articula sus procesos para generar valor a los clientes corporativos y a los beneficiarios finales.

Este modelo se fundamenta en tres niveles: los procesos estratégicos, responsables de la dirección, planeación y gestión comercial de los convenios empresariales; los procesos de apoyo, que proporcionan los recursos administrativos, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para garantizar la operación; y los procesos misionales, que constituyen la cadena principal de valor y abarcan desde la afiliación de beneficiarios hasta la atención postventa.

La representación evidencia cómo la integración entre los procesos estratégicos y los misionales permite fortalecer la trazabilidad del servicio exequial, optimizar la coordinación entre áreas y mejorar la experiencia del cliente. A su vez, resalta el papel de la planeación comercial y la gestión de convenios como ejes articuladores que conectan la estrategia institucional con la ejecución operativa, consolidando así la eficiencia y sostenibilidad del modelo de negocio.

Procesos misionales actuales de la línea Soluciones Exequiales Empresariales

A continuación, se presentan los procesos misionales actuales que sustentan la operación de la línea Soluciones Exequiales Empresariales (SEE) de Jardines del Apogeo S.A. El análisis permite comprender la estructura funcional de la línea, las actividades que integran su cadena de valor y las interacciones entre las áreas responsables de la prestación del servicio.

Se abordan tres procesos fundamentales: Gestión de Afiliaciones y Registro de Beneficiarios, Atención y Prestación del Servicio Exequial, y Facturación y Seguimiento Postventa. La caracterización de estos procesos constituye la base para identificar oportunidades de mejora y orientar el diseño del modelo de arquitectura empresarial propuesto en los apartados posteriores.

Proceso de Gestión de Afiliaciones y Registro de Beneficiarios

Este proceso inicia una vez se formaliza un convenio empresarial con una organización cliente. Su propósito es registrar a los colaboradores y sus beneficiarios en la base de datos institucional, garantizando la trazabilidad de la información y la activación de los servicios contratados.

En el estado actual, la afiliación se realiza de forma semiautomatizada, mediante el envío de listados por parte del cliente corporativo al área comercial de Jardines del Apogeo S.A. Estos listados son revisados y cargados manualmente al sistema interno, generando fichas individuales por afiliado y estableciendo la vigencia del convenio.

Durante esta fase, las validaciones de datos personales y la verificación de cobertura se efectúan a través de procesos manuales, lo que genera demoras en la actualización de la información y duplicidad de registros. No existe aún una integración directa entre los sistemas comerciales y operativos, por lo que la comunicación entre áreas depende del envío de correos o reportes en hojas de cálculo.

Pese a estas limitaciones, el proceso permite mantener un control básico sobre las afiliaciones activas y garantizar la trazabilidad documental de los convenios; sin embargo, requiere mejoras tecnológicas y de automatización para fortalecer la eficiencia operativa y reducir riesgos de inconsistencia en los datos.

Proceso de Atención y Prestación del Servicio Exequial

Este proceso constituye el eje central de la línea de Soluciones Exequiales Empresariales (SEE), pues integra las actividades operativas que garantizan la prestación del servicio a los beneficiarios amparados bajo un convenio corporativo. Su objetivo es coordinar, de manera eficiente y respetuosa, todos los recursos humanos, logísticos y documentales necesarios para brindar una atención integral en los momentos de mayor sensibilidad para el cliente.

La atención se inicia con la notificación del fallecimiento o solicitud del servicio, recibida por los canales de contacto dispuestos por la organización. El área de operaciones realiza la verificación manual de la afiliación y la vigencia del convenio, paso fundamental para validar la cobertura antes de autorizar la prestación. Posteriormente, se gestiona la programación logística, que incluye la asignación de capillas, la coordinación de traslados, el agendamiento del crematorio o cementerio y la preparación del servicio ceremonial.

Actualmente, gran parte de estas actividades se ejecutan mediante procedimientos manuales y comunicación interdepartamental informal, lo que ocasiona demoras, dificultades para rastrear la información y dependencia de la experiencia individual del personal operativo. Si bien la empresa cuenta con formatos estandarizados y canales definidos, no dispone de una herramienta tecnológica unificada que integre la trazabilidad completa del caso.

Este proceso refleja la fortaleza institucional de Jardines del Apogeo en términos de sensibilidad humana, compromiso y cumplimiento del servicio, aspectos que han consolidado su reputación en el mercado. Sin embargo, la falta de digitalización e

integración entre áreas limita la capacidad de gestión en tiempo real y reduce la posibilidad de analizar indicadores clave como tiempos de respuesta, cumplimiento de protocolos o satisfacción del cliente corporativo. La optimización de este proceso representa, por tanto, una oportunidad estratégica para fortalecer la propuesta de valor de la línea SEE y avanzar hacia un modelo operativo más ágil, trazable y centrado en la experiencia del usuario.

Proceso de Facturación y Seguimiento Postventa

Este proceso cierra el ciclo operativo de la línea de Soluciones Exequiales Empresariales (SEE) y tiene como propósito consolidar la información del servicio prestado, generar los reportes económicos correspondientes a cada convenio y mantener la comunicación posterior con el cliente corporativo. Su correcta gestión garantiza la transparencia financiera, el cumplimiento contractual y la retroalimentación necesaria para la mejora continua del servicio.

En el estado actual, la facturación se realiza una vez finalizada la prestación del servicio. El área administrativa consolida los registros físicos y digitales provenientes de las áreas de operaciones y comercial, valida los costos asociados y genera la factura correspondiente. Este proceso depende en gran medida de la revisión manual de soportes y de la confirmación de información por correo electrónico, lo que puede ocasionar retrasos y discrepancias en los tiempos de cobro o en la conciliación con las empresas contratantes.

Por su parte, la gestión postventa se centra en el envío de encuestas de satisfacción y en el seguimiento básico de los compromisos derivados del convenio. Si bien existen canales de comunicación formales con las empresas, la retroalimentación no siempre se sistematiza ni se traduce en acciones de mejora estructuradas. La ausencia de una herramienta integrada de seguimiento limita la trazabilidad del servicio una vez cerrado el caso.

A pesar de estas limitaciones, este proceso representa un punto crítico de contacto con el cliente corporativo, ya que permite evaluar la percepción del servicio y mantener la relación comercial. Su fortalecimiento, mediante la automatización de la facturación, la integración de datos y la gestión analítica de la satisfacción, se proyecta como una oportunidad clave para consolidar la fidelización, optimizar la rentabilidad y fortalecer la reputación institucional de Jardines del Apogeo S.A.

El análisis de los procesos misionales actuales evidencia que la línea Soluciones Exequiales Empresariales (SEE) cuenta con una estructura operativa sólida, sustentada en la experiencia y el compromiso del talento humano. No obstante, la revisión detallada permite identificar oportunidades de mejora relacionadas con la integración tecnológica, la automatización de tareas críticas y la optimización de la trazabilidad de la información entre áreas. Estas observaciones constituyen la base para el diseño del modelo de arquitectura empresarial propuesto, orientado a fortalecer la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la experiencia del cliente corporativo.

ARQUITECTURA DE DATOS AS-IS

La empresa opera bajo un modelo transaccional no unificado. Cada sistema administra sus propios datos, generando inconsistencias.

Tabla 18 Arquitectura de datos AS-IS

Dominio	Entidad Principal	Origen AS-IS	Problemas AS-IS
Clientes y Afiliados	Cliente / Afiliado	CRM, ERP JkMate, Formularios Manuales	Duplicidad, inconsistencias, datos desactualizados
Contratos Exequiales	Contrato	ERP JkMate, Documentos Adjuntos	Contratos repetidos, falta de validación cruzada
Beneficiarios	Beneficiario	ERP JkMate, Anexos de Contrato	Documentación incompleta, parentescos sin estandarizar
Servicios Funerarios	Caso Funerario	ERP JkMate, Formatos Manuales	Baja trazabilidad, duplicidad de registros
Cartera y Recaudo	Pago / Recaudo	ERP JkMate, Excel, Plataformas de Pago	Conciliación manual, retrasos en actualización
Facturación y Contabilidad	Factura / Movimiento Contable	Sistema de Facturación, ERP JkMate	Desintegración entre sistemas, reprocesos

Documental	Documento Corporativo	Carpetas Físicas y Digitales	Desorden documental, ausencia de repositorio único
Logística y Recursos	Sala / Vehículo / Personal	Registros Manuales, ERP JkMate	Disponibilidad no centralizada, errores operativos
Analítica y KPI	Indicadores / Métricas	Excel, Reportes Manuales	Reportes manuales, falta de repositorio analítico

Nota: Fuente propia

Principales características actuales

- **Duplicidad de información:** Los datos de clientes y contratos aparecen diferentes en CRM, ERP y facturación.
- **Ausencia de gobierno de datos:** No hay roles ni responsables de la calidad, ni políticas de integridad.
- **Datos no estructurados:** Información clave se encuentra en WhatsApp, correos, fotos, documentos sueltos.
- **Dependencia de Excel:** Para reportes, conciliaciones y análisis se exporta información manualmente.
- **Reporte limitado:** El análisis requiere gran esfuerzo manual, generando decisiones lentas o incompletas.

ARQUITECTURA DE APLICACIONES – AS-IS

Actualmente la empresa utiliza aplicaciones desconectadas entre sí, lo cual aumenta el costo operativo y reduce la eficiencia.

Tabla 19 Arquitectura de aplicaciones – AS-IS

CATEGORIA	SITUACION	APLICACIÓN	PROCESO	DESCRIPCIÓN	INICIO	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	ENTREGA Y ESTABILIZACIÓN	OPERACIÓN	MTTO	RETIRO
Aplicaciones Analíticas	Actual	SQL Hammer	Tecnologías de la Información	Herramienta usada para la generación de consultas a Base de datos	2016-T3	Configuración herramienta crítica BD	Implementación herramienta bases de datos críticas	Capacitación técnica especializada	Gestión continua bases de datos	Optimización mensual	Sin plan próximo
Aplicaciones Analíticas	Actual	SQL SERVER	Aplicaciones Analíticas	Herramienta usada para el mantenimiento y gestión de DataWareHouse	2017-T1	Implementación base datos transaccional	Instalación y configuración SQL Server	Formación técnica SQL Server	Administración BD empresarial	Optimización mensual	Sin plan próximo
Aplicaciones de Infraestructura Tecnológica	Actual	MS365	Gestión Financiera, Comercial, Experiencia, Contratos, Portafolio y Mercadeo	Recepción de correos, uso de herramientas ofimáticas y Teams	2018-T1	Implementación soluciones colaborativas cloud	Despliegue soluciones Microsoft 365	Capacitación suite Office 365 usuarios	Operación colaborativa diaria	Mantenimiento cloud continuo	Sin plan próximo
Aplicaciones de Infraestructura Tecnológica	Actual	Excel	Gestión comercial	Base de datos de conocimiento del convenio de la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales, con principales líneas de negocio del convenio y donde opera	2018-T1	Implementación soluciones colaborativas cloud	Despliegue soluciones Microsoft 365	Capacitación suite Office 365 usuarios	Operación colaborativa diaria	Mantenimiento cloud continuo	Sin plan próximo

				que no se encuentran en el ERP							
Aplicaciones de Infraestructura Tecnológica	Actual	Excel	Gestión Financiera	Control de pagos en bancos y con que recibo del ERP está asociado y esto se hace porque desde las entidades bancarias no hay integración del pago realizado a cuentas corporativas que nos van en pago PSE	2018-T1	Implementación soluciones colaborativas cloud	Despliegue soluciones Microsoft 365	Capacitación suite Office 365 usuarios	Operación colaborativa diaria	Mantenimiento cloud continuo	Sin plan próximo
Aplicaciones de Infraestructura Tecnológica	Actual	Excel	Gestión comercial y del Centro interactivo de gestión	Control del inventario usado por el convenio de acuerdo a las precompras y bonificaciones o regalos otorgados; debido a que no se evidencia fácilmente desde el ERP lo que viene de una precompra	2018-T1	Implementación soluciones colaborativas cloud	Despliegue soluciones Microsoft 365	Capacitación suite Office 365 usuarios	Operación colaborativa diaria	Mantenimiento cloud continuo	Sin plan próximo
Aplicaciones de	Actual	GLPI	Soporte Técnico	Registro y seguimiento de solicitudes de	2018-T2	Sistema GLPI gestión TI	Implementación sistema GLPI gestión TI	Estabilización técnica GLPI	Gestión continua soporte TI	Soporte técnico continuo	Sin plan próximo

Infraestructura Tecnológica				soporte técnico.							
Aplicaciones de Transformación	Actual	Bitrix (Gestión PQRS)	Operaciones, Comercial, Financiera	Gestión de las llamadas y seguimiento de la cartera	2024-T2	Manejo de PBX	Configuración IVR y PBX	Capacitación y monitoreo gestión de llamadas	Gestión cartera y cobranza continua clientes	Actualización trimestral	Sin plan próximo
Aplicaciones de Transformación	Actual	Bitrix (Gestión PQRS)	Operaciones, Comercial, Financiera	Gestión de PQRS	2024-T2	Migración SaaS automatización PQRS	Configuración módulos CRM Bitrix para PQRS	Capacitación y monitoreo gestión PQRS	Gestión PQRS continua clientes	Actualización semestral	Sin plan próximo
Aplicaciones de Transformación	Actual	MOODLE	Gestión Humana	Documentación y gestión del conocimiento	2018-T1	Configuración LMS Moodle	Configuración Moodle LMS	Formación inicial Moodle	Capacitación continua	Actualizaciones semestrales	Sin plan próximo
Procesamiento de transacciones	Actual	ERP Jakemate	Gestión Financiera, Comercial, Experiencia, Contratos, Portafolio y Mercadeo, Tecnología	Gestión de ingresos, gastos y operación del core de negocio	2017-T2	Actualización módulos ERP Jakemate	Puesta producción ERP, cartera, cobranza	Capacitación usuarios ERP	Gestión financiera continua	Mantenimiento mensual	Sin plan próximo
Procesamiento de transacciones	Actual	Pagos por PSE	Gestión Financiera, Comercial, Experiencia	Opción de pago que tiene la empresa para pagar desde PSE el plan de previsión adquirido	2021-T3	Integración ERP Jakemate y Efecty	Unificación pago, cartera, cobranza	Capacitación usuarios de ese proceso	Gestión financiera continua	Mantenimiento mensual	Sin plan próximo
Procesamiento de transacciones	Actual	FOX	Comercial y Gestión financiera	Validar información de producto usado y pagos realizados antes del año 2017	2016-T1	Optimización administrativa financiera FOX	Automatización procesos administrativos financieros	Capacitación procesos FOX	Administración financiera continua	Mantenimiento FOX periódico	31-oct-17
Procesamiento de transacciones	Actual	KAWAK	Controles del negocio	Generación de gestión documental, planes de acción y auditoría	2019-T1	Optimización gestión de calidad KAWAK	Mejoras continuas calidad	Capacitación sistema calidad	Gestión procesos calidad continua	Soporte mensual calidad	Sin plan próximo

Aplicaciones Analíticas	Actual	Power BI (Business Intelligence)	Gestión Financiera, Comercial, Experiencia, Contratos	Reporte de Consulta de ventas a corte del día	2024-T1	Configuración dashboards analíticos Power BI	Dashboards predictivos y conectividad ERP-CRM	Capacitación gerencial analítica Power BI	Análisis estratégico continuo gerencial	Actualizaciones periódicas BI	Sin plan próximo
Aplicaciones Analíticas	Actual	Power BI (Business Intelligence)	Gestión Financiera, Comercial, Experiencia, Contratos	Reporte de Consumo de salas de velación y que viene por convenios para poder definir estrategias que permitan incentivar el uso de las salas por parte de los convenios	2024-T1	Configuración dashboards analíticos Power BI	Dashboards predictivos y conectividad ERP-CRM	Capacitación gerencial analítica Power BI	Análisis estratégico continuo gerencial	Actualizaciones periódicas BI	Sin plan próximo
Aplicaciones Analíticas	Actual	Power BI (Business Intelligence)	Gestión Financiera, Comercial, Experiencia, Contratos, Portafolio y Mercadeo, Tecnología	Reporte de servicios prestados o fallecidos atendidos por jardines del apogeo, identificando los servicios usados por los convenios	2025-T2	Configuración dashboards analíticos Power BI	Dashboards predictivos y conectividad ERP-CRM	Capacitación gerencial analítica Power BI	Análisis estratégico continuo gerencial	Actualizaciones periódicas BI	Sin plan próximo
Aplicaciones Analíticas	Actual	Power BI (Business Intelligence)	Gestión Financiera, Comercial, Experiencia, Contratos, Portafolio y Mercadeo, Tecnología	Reportes ejecutivos y tableros gerenciales (conexión ERP/CRM)	2021-T1	Configuración dashboards analíticos Power BI	Dashboards predictivos y conectividad ERP-CRM	Capacitación gerencial analítica Power BI	Análisis estratégico continuo gerencial	Actualizaciones periódicas BI	Sin plan próximo
Aplicaciones Analíticas	Actual	CRM	Comercial	Gestión de las relaciones con los clientes	2023-T1	Integración ERP Jakemate	Implementación CRM del sector	Formación segmentación predictiva CRM	Segmentación campañas predictivas digitales	Ajustes periódicos CRM	Sin plan próximo

Aplicaciones de seguridad	Actual	BitDefender	Tecnologías de la Información	Herramienta usada para manejo del Endpoint	2021-T2	Licencia de Antivirus	Implementación seguridad en equipos	Seguimiento de Vulnerabiliddes	Análisis continuo	Monitoreo semanal	Sin plan próximo
---------------------------	--------	-------------	-------------------------------	--	---------	-----------------------	-------------------------------------	--------------------------------	-------------------	-------------------	------------------

Nota: Fuente propia

ARQUITECTURA TECNOLÓGICA Y DE INFRAESTRUCTURA – AS-IS

En este aspecto Jardines del Apogeo S.A en su línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales opera bajo un modelo tradicional, con algunas fortalezas y debilidades

Tabla 20 Inventario tecnológico parte 1

Tipo	Cantidad	Marca	Especificaciones	Sistema Operativo
Portátiles Proceso Planeación general	2	Lenovo ThinkPad E14	Intel Core i5-1365G7, 16GB RAM, 512GB SSD	Windows 11 Pro
Portátiles gestión jurídica	3	Lenovo ThinkPad E14	Intel Core i5-1365G7, 16GB RAM, 512GB SSD	Windows 11 Pro
Portátiles Gestión de portafolio y experiencia	2	Lenovo ThinkPad E14	Intel Core i5-1365G7, 16GB RAM, 512GB SSD	Windows 11 Pro
Portátiles Soluciones exequiales empresarial	2	Lenovo ThinkPad E14	Intel Core i5-1365G7, 16GB RAM, 512GB SSD	Windows 11 Pro
Portátiles Tecnologías de la información y Comunicación	6	Lenovo ThinkPad E14	Intel Core i5-1365G7, 16GB RAM, 512GB SSD	Windows 11 Pro
Portátiles Experiencia al cliente	12	Lenovo ThinkPad E14	Intel Core i5-1365G7, 16GB RAM, 512GB SSD	Windows 11 Pro
Portátiles Gestión Humana	7	Lenovo ThinkPad E14	Intel Core i5-1365G7, 16GB RAM, 512GB SSD	Windows 11 Pro
Portátiles Gestión administrativa y financiera	13	Lenovo ThinkPad E14	Intel Core i5-1365G7, 16GB RAM, 512GB SSD	Windows 11 Pro
PC Escritorio Gestión administrativa y financiera	4	PC From Factor Neo50Q	Intel Core i5-1365G7, 16GB RAM, 512GB SSD	Windows 11 Pro
Portátiles Gestión de contratos y archivo	3	Lenovo ThinkPad E14	Intel Core i5-1365G7, 16GB RAM, 512GB SSD	Windows 11 Pro
PC Escritorio Gestión de contratos y archivo	7	PC From Factor Neo50Q	Intel Core i5-1365G7, 16GB RAM, 512GB SSD	Windows 11 Pro
Servidores Físicos	1	DELL PowerEdge T610	*Intel® Xeon® E5640 2.67 GHZ - 2.66 GHZ *44GB *2TB	Windows Server 2019

Servidores Físicos	2	DELL PowerEdge R715	*Intel® Xeon ® E5640 2.67 GHZ - 2.66 GHZ *128GB *2TB *AMD Opteron™ Processor 6328 3.20 GHZ - 3.20 GHZ *128GB *8TB	Windows Server 2022 Windows Server 2022
Servidores Físicos	2	Lenovo ThinkServer TD350	*Intel® Xeon ® CPU E5-2620 v4 2.10 GHZ - 2.10 GHZ *128GB *2TB *Intel® Xeon ® CPU E5-2620 v4 2.10 GHZ - 2.10 GHZ *112GB *2TB	Windows Server 2022 Windows Server 2022
Routers	9	Aruba (RW) 4x4 Wi-Fi 6 AP, R9B28A	Port WAN Giga Ethernet, VPN IPSec	Red Local – Internet Access
Switches	10	Aruba 1960	Port 48 Ten-Giga Ethernet	Interconnexion red LAN
Impresoras	5	Ricoh MP 2554	Monocromo Láser, 28 PPM, USB port and Ethernet	Impresión de documentos

Nota: Fuente propia

Tabla 21 Inventario tecnológico

Tipo	Cantidad	Descripción	Especificaciones	Sistema Operativo
Servidor Virtual	1	Base de Datos Prueba Jk	5 Procesadores - 1 Núcleos-30 GB-300GB	Windows Server 2019
Servidor Virtual	1	GLPI Producción	3 Procesadores - 2 Núcleos-10 GB-16 GB	Ubuntu Server
Servidor Virtual	1	IMPRESORAS	2 Procesadores - 1 Núcleo-8 GB-82GB	Windows Server 2019
Servidor Virtual	1	SQL SERVER PARA POWER BI	8 Procesadores - 2 Núcleos-32 GB-149GB	Sql Server 2016
Servidor Virtual	1	ad_connect	2 Procesadores - 2 Núcleos-8 GB-28.5GB	Windows Server 2019
Servidor Virtual	1	DHCP DE IPS Dominio Secundario	4 Procesadores - 1 Núcleo-8 GB-23.6GB	Windows Server 2022
Servidor Virtual	1	Pasarela de pagos de efecty, aplicación movil de Jake mate	3 Procesadores-8 GB-50.5GB	Windows Server 2022

Nota: Fuente propia

CAPACIDADES TECNOLÓGICAS DE INFRAESTRUCTURA

Tabla 22 Capacidad en Infraestructura As-Is

Componente	Descripción
Estaciones de trabajo y portátiles	Equipos modernos con procesadores potentes, memoria RAM suficiente y almacenamiento SSD para garantizar un rendimiento óptimo.
Servidores	Servidores justos con capacidad de almacenamiento y procesamiento adecuada para soportar las aplicaciones y datos de la empresa.
Red local y acceso a internet	Red de alta velocidad y confiable que permite a los empleados trabajar de manera eficiente y acceder a los recursos en línea.
Seguridad de la información	Implementación de medidas de seguridad para proteger los datos y sistemas de la empresa contra amenazas cibernéticas.

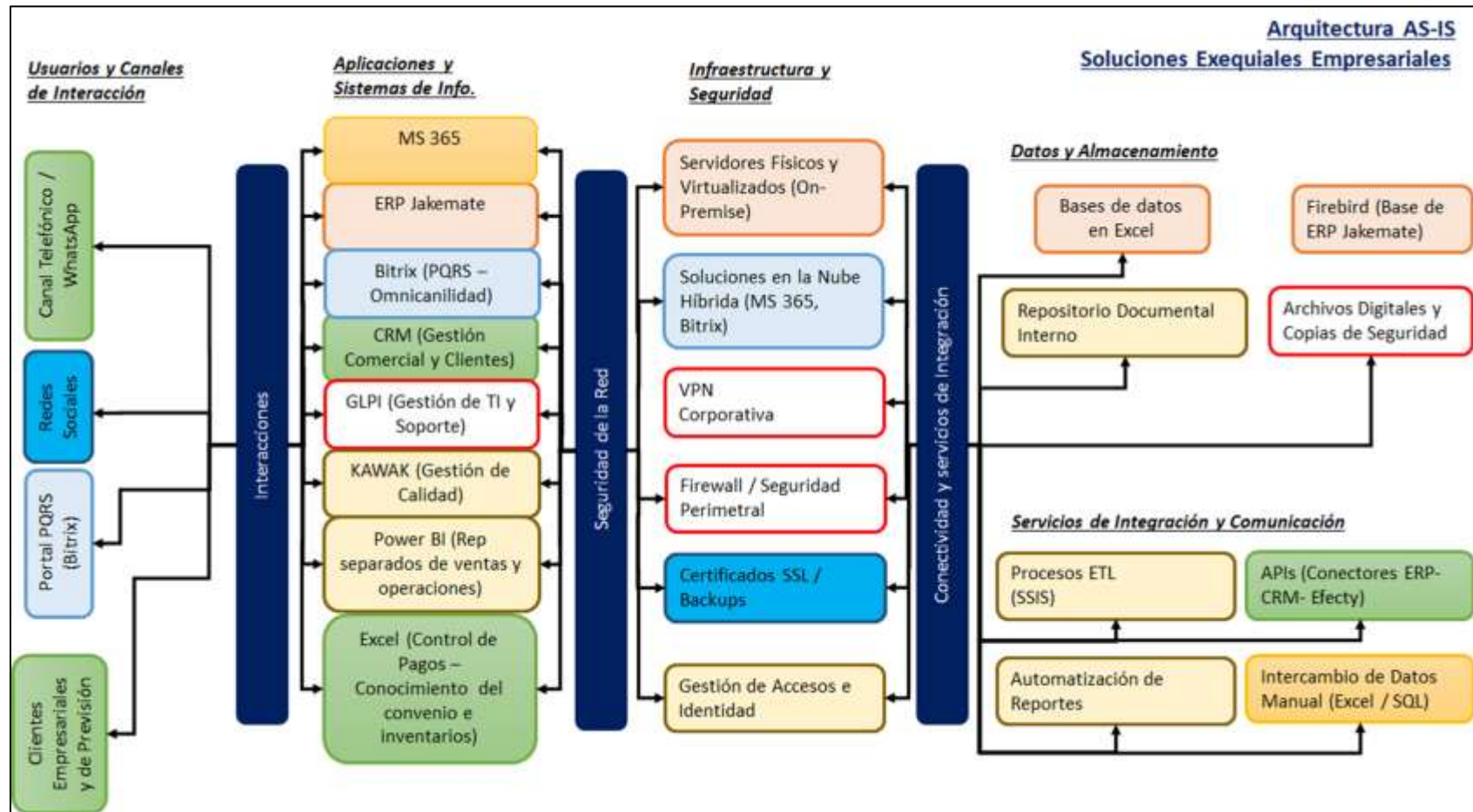
Nota: Fuente propia

Tabla 23 Niveles de apropiación y competencia tecnológica

Grupo de Empleados	Nivel de Apropiación	Nivel de Competencia	Descripción Ajustada al Contexto de Jardines del Apogeo
Equipo BI y directores	Alto	Alto	Demuestran dominio en herramientas de análisis, manejo de indicadores y uso del ERP y Power BI para toma de decisiones. Utilizan los sistemas para optimizar la experiencia del cliente y el control operativo.
Personal Administrativo y Financiero	Medio	Medio	Manejan de forma adecuada el ERP Jakemate y sistemas de gestión documental, aunque requieren fortalecer competencias en el uso de reportes analíticos y herramientas colaborativas.
Equipo de Desarrollo y Soporte TIC	Alto	Alto	Alta competencia en mantenimiento de servidores, gestión de bases de datos SQL Server y Firebird, integración de aplicaciones y soporte a usuarios. Lideran proyectos de automatización e innovación tecnológica.
Equipo Comercial y Experiencia del Cliente	Medio	Alto	Usan de forma activa el CRM, Bitrix y herramientas de comunicación digital. Poseen buena competencia funcional, pero aún falta apropiación completa de procesos automatizados y analítica de clientes.

Nota: Fuente propia

Ilustración 10 Diagrama Del Estado Actual (AS-IS) De La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales



Nota: Fuente de elaboración propia

ARQUITECTURA EMPRESARIAL TO-BE

Arquitectura de Negocios TO-BE

Modelo propuesto de los procesos misionales

Se presenta el modelo propuesto de los procesos misionales (TO-BE) de la línea Soluciones Exequiales Empresariales (SEE) de Jardines del Apogeo S.A. El diseño se basa en los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico organizacional y en las oportunidades de mejora identificadas en la caracterización de los procesos actuales (AS-IS).

El modelo tiene como propósito optimizar la trazabilidad, eficiencia y articulación tecnológica entre las áreas involucradas en la gestión de convenios empresariales, atención de servicios y facturación, garantizando una operación más ágil, estandarizada y orientada al cliente corporativo.

Las mejoras planteadas responden a la necesidad institucional de avanzar hacia una arquitectura empresarial integrada, en la que los procesos se soporten en sistemas interoperables, la información fluya en tiempo real y las actividades críticas se automaticen para reducir reprocesos y errores. A continuación, se describen los procesos optimizados que conforman el modelo TO-BE propuesto.

Proceso optimizado de Gestión de Afiliaciones y Registro de Beneficiarios

En el modelo propuesto, el proceso de Gestión de Afiliaciones y Registro de Beneficiarios se transforma a partir de la automatización y digitalización integral de las etapas que conforman el ciclo de afiliación. El propósito es garantizar que el ingreso, actualización y validación de información se realicen de forma segura, trazable y sin intervención manual innecesaria, fortaleciendo la experiencia del cliente corporativo y la confiabilidad de los datos.

El nuevo proceso inicia con la recepción electrónica de listados provenientes de los convenios empresariales, a través de un portal digital corporativo que permite a las empresas cargar la información de sus afiliados en formatos estandarizados y validados automáticamente por el sistema. Las reglas de negocio configuradas verifican la vigencia del convenio, la cobertura contratada y la consistencia de los datos personales, evitando registros duplicados o inconsistentes.

Una vez validada la información, el sistema genera de manera automática las fichas individuales de los beneficiarios y actualiza la base de datos central de clientes, integrada con los módulos de CRM y facturación. Este flujo automatizado permite que la información sea accesible en tiempo real para las áreas comercial, de operaciones y administrativa, reduciendo los tiempos de procesamiento y eliminando la dependencia de hojas de cálculo o correos internos.

Además, se incorpora un módulo de seguimiento de afiliaciones que notifica a los clientes corporativos sobre nuevas altas, actualizaciones o vencimientos, asegurando una comunicación transparente y oportuna. Con este rediseño, el proceso fortalece la trazabilidad operativa, mejora la eficiencia administrativa y establece las bases para una gestión proactiva de convenios empresariales, alineada con la estrategia de modernización digital de Jardines del Apogeo S.A.

Proceso optimizado de Atención y Prestación del Servicio Exequial

El proceso de Atención y Prestación del Servicio Exequial se rediseña bajo un enfoque de gestión integral y digitalizada del caso, orientado a garantizar la trazabilidad de cada solicitud desde su recepción hasta la finalización del servicio. El objetivo principal del modelo TO-BE es fortalecer la coordinación interáreas, optimizar los tiempos de respuesta y ofrecer una atención más ágil y empática al cliente corporativo y a los beneficiarios.

En la arquitectura propuesta, la atención se inicia mediante una plataforma digital de gestión de casos, integrada con los sistemas de afiliaciones y convenios. Al recibir la notificación del fallecimiento, el sistema valida automáticamente la cobertura del beneficiario y genera un expediente electrónico único que centraliza toda la información del servicio. Este expediente se comparte en tiempo real con las áreas de operaciones, transporte, ceremonial y facturación, eliminando los flujos manuales y la dispersión documental.

La programación logística del servicio se gestiona a través de módulos de agenda y asignación automática, que permiten reservar capillas, coordinar traslados y verificar la disponibilidad de recursos humanos y materiales. Cada fase del proceso se registra digitalmente, alimentando un tablero de control que muestra indicadores de cumplimiento, tiempos de atención y estado de los servicios en curso.

Además, se incorporan mecanismos de notificación automática para las empresas aliadas y los familiares del beneficiario, informando sobre el avance del servicio y generando reportes consolidados para auditoría y seguimiento. Esta trazabilidad integral permite anticipar contingencias, reducir reprocesos y fortalecer la confianza del cliente corporativo.

Proceso optimizado de Facturación y Seguimiento Postventa

En el modelo propuesto, el proceso de Facturación y Seguimiento Postventa adquiere un papel estratégico dentro del ciclo de gestión empresarial, al convertirse en el mecanismo que consolida la información operativa y comercial generada a lo largo del servicio. Su rediseño busca garantizar la exactitud contable, la oportunidad en los cobros y la continuidad de la relación con los clientes corporativos.

Arquitectura de Datos – Estado Futuro (TO-BE)

La Arquitectura de Datos en su estado futuro (To-Be) para la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales de Jardines del Apogeo S.A. se concibe como un

ecosistema de información unificado, confiable, gobernado y orientado a la toma de decisiones, que soporta de manera transversal los procesos misionales, estratégicos y de apoyo de la organización.

Este estado futuro elimina la dependencia de hojas de cálculo aisladas y repositorios informales, reduce la duplicidad de información y mitiga las inconsistencias actuales en clientes, convenios, facturación y servicios prestados. La información se convierte en un activo estratégico, garantizando que las decisiones operativas y gerenciales se fundamenten en datos íntegros, trazables y oportunos, alineados con la visión de transformación digital de la organización.

Gobierno y calidad del dato

En el estado To-Be se establece un Modelo de Gobierno de Datos institucional, formalizado mediante una política corporativa que define roles, responsabilidades y lineamientos para la gestión de la información. Este modelo contempla la creación de un Comité de Gobierno de Datos, con participación de las áreas de negocio, tecnología y control, encargado de velar por el cumplimiento de las políticas y la evolución continua del ecosistema de datos.

La calidad de la información se garantiza a través de reglas automatizadas aplicadas de forma transversal a los sistemas de información, entre las cuales se destacan:

- Unicidad del dato, evitando la duplicación de registros de clientes, beneficiarios y convenios.
- Integridad referencial, asegurando la coherencia entre entidades relacionadas.
- Validación de formatos, especialmente en documentos de identidad, contratos y datos de contacto.
- Normalización de direcciones y documentos, facilitando la interoperabilidad entre sistemas y la correcta facturación de servicios.

Este enfoque permite mejorar la confiabilidad de la información, reducir reprocesos y fortalecer la trazabilidad del servicio exequial desde su origen hasta su cierre.

Gestión de datos maestros (Master Data Management – MDM)

La arquitectura futura incorpora un enfoque de Master Data Management (MDM) que consolida una única fuente de información confiable para los datos críticos del negocio.

En particular, se estandarizan y centralizan los siguientes dominios de datos maestros:

- Clientes y beneficiarios
- Contratos y convenios corporativos
- Servicios prestados y planes exequiales

El MDM actúa como núcleo de sincronización entre los diferentes sistemas de información de la organización, tales como el ERP, el CRM, los sistemas de facturación, los portales corporativos y las aplicaciones móviles. De esta manera, se garantiza que todas las áreas operen sobre información consistente y actualizada, reduciendo errores operativos y mejorando la experiencia de los clientes corporativos.

Arquitectura analítica y almacenamiento de datos

Para soportar la toma de decisiones a nivel operativo, táctico y estratégico, el estado futuro contempla una arquitectura analítica híbrida, compuesta por:

Un Data Warehouse corporativo, diseñado bajo modelos dimensionales, que consolida información estructurada relacionada con los principales procesos del negocio, tales como:

- Convenios corporativos
- Afiliación y beneficiarios
- Casos y prestación del servicio
- Logística operativa}
- Facturación y recaudo

Un Data Lake, orientado al almacenamiento de información no estructurada y semiestructurada, incluyendo imágenes, audios, documentos digitales y archivos provenientes de canales como WhatsApp u otros medios de atención al cliente.

Esta arquitectura permite integrar grandes volúmenes de información, estructurada y no estructurada, facilitando análisis avanzados y soportando iniciativas futuras de analítica predictiva y automatización.

Flujo de datos, linaje y trazabilidad

En el estado To-Be, cada dato gestionado dentro de la organización cuenta con una definición clara y documentada, que incluye:

- Propietario del dato
- Nivel de sensibilidad
- Reglas de uso y acceso
- Relación con procesos de negocio

Asimismo, se implementan mecanismos de linaje de datos, que permiten identificar el recorrido completo de la información desde su origen, pasando por los procesos de transformación, hasta su consumo final en reportes, dashboards o sistemas operativos. Esta trazabilidad fortalece la transparencia, facilita auditorías internas y externas, y soporta el cumplimiento normativo, especialmente en un sector altamente regulado como el funerario.

Analítica, indicadores y visualización

La arquitectura de datos To-Be habilita capacidades de analítica y visualización en tiempo real, permitiendo a la organización monitorear el desempeño de sus operaciones mediante indicadores clave. Entre los principales indicadores operativos se incluyen:

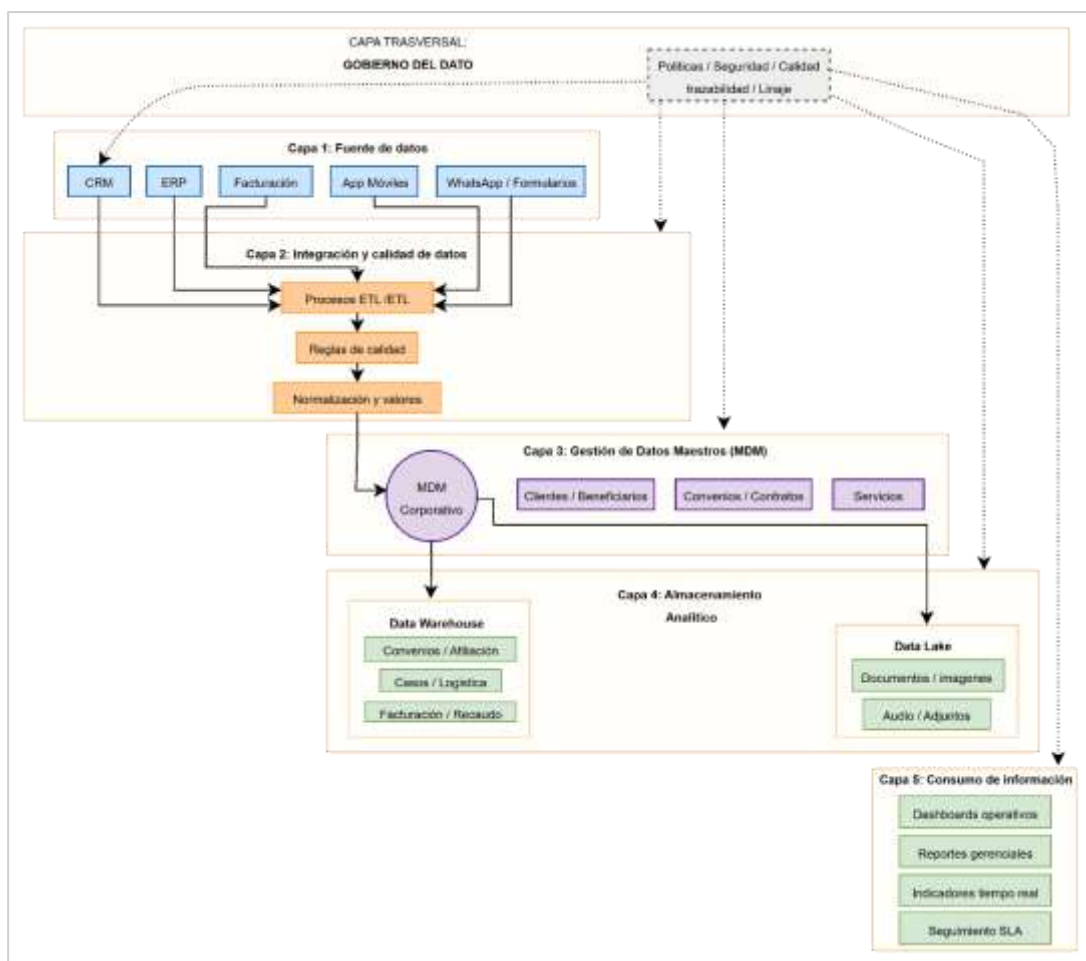
- Disponibilidad de salas de velación
- Asignación y uso de vehículos

- Tiempos de respuesta en la prestación del servicio
- Estado de la cartera y facturación

Adicionalmente, se implementan dashboards de seguimiento de acuerdos de nivel de servicio (SLA) para convenios corporativos, facilitando el control de compromisos contractuales y la toma de decisiones oportunas ante desviaciones.

El diagrama presenta de manera integrada la Arquitectura de Datos en su estado futuro (To-Be), reflejando las capas y componentes que soportan el gobierno del dato, la gestión de datos maestros, el almacenamiento analítico y el consumo de información descritos en los apartados anteriores.

Ilustración 11 Arquitectura De Datos En Estado Futuro (TO-BE) De La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales



Fuente de elaboración propia

Arquitectura de Aplicaciones – Estado Futuro (TO-BE)

La Arquitectura de Aplicaciones en su estado futuro (To-Be) se orienta a la consolidación de un ecosistema integrado, modular, automatizado y basado en servicios, que soporte de manera eficiente los procesos de la línea de Soluciones Exequiales Empresariales. Este enfoque elimina la dependencia de aplicaciones aisladas y habilita una interoperabilidad fluida entre los diferentes componentes del entorno tecnológico, alineándose con los principios de transformación digital y arquitectura empresarial definidos para la organización.

El estado To-Be adopta un modelo API-first, que permite desacoplar las aplicaciones, reducir la dependencia tecnológica y facilitar la evolución progresiva del portafolio de soluciones, garantizando escalabilidad, mantenibilidad y una mejor experiencia para usuarios internos y clientes corporativos.

Portal corporativo B2B

En el estado futuro se consolida un Portal Corporativo B2B como canal principal de interacción con clientes empresariales. Esta aplicación centraliza la gestión de los convenios corporativos y facilita el autoservicio, reduciendo la carga operativa del backoffice y mejorando la trazabilidad de la información. Entre sus principales funcionalidades se incluyen:

- Gestión y administración de convenios corporativos
- Carga y validación de nóminas de afiliados
- Consulta de afiliados y beneficiaries
- Generación de reportes automáticos
- Seguimiento en línea de casos funerarios

Este portal se integra de forma directa con el CRM, el ERP y los servicios expuestos a través de la capa de APIs, garantizando información consistente y actualizada.

Portal operativo (Backoffice)

El estado To-Be contempla un Portal Operativo de Backoffice orientado a la gestión integral de la operación funeraria. Esta aplicación permite centralizar la ejecución y el control de los casos, eliminando reprocesos y mejorando la coordinación entre las áreas involucradas. Las funcionalidades clave del portal operativo incluyen:

- Gestión del expediente digital del caso funerario
- Asignación logística de recursos (salas, vehículos, personal)
- Actualizaciones operativas en tiempo real
- Integración directa con el sistema de facturación automática

El portal actúa como punto de orquestación de la operación, apoyándose en los servicios de integración y automatización definidos en la arquitectura.

CRM corporativo integrado

La arquitectura futura incorpora un CRM totalmente integrado, que soporta la gestión completa del ciclo comercial, desde la generación del lead hasta la formalización del contrato y la afiliación de los beneficiarios. Este sistema proporciona:

- Visibilidad integral de clientes corporativos
- Trazabilidad del ciclo Lead >> Afiliación >> Contrato
- Integración con el MDM para garantizar unicidad y calidad del dato
- Interoperabilidad con el portal corporativo y el ERP

El CRM se posiciona como el núcleo de la gestión comercial y relacional de la organización.

ERP funerario modernizado

El estado To-Be contempla la modernización del ERP funerario, el cual se integra de forma nativa mediante APIs, eliminando la digitación doble y los procesos manuales actualmente existentes. El ERP consume directamente los datos maestros gestionados en el MDM y se articula con los demás sistemas del ecosistema, soportando procesos

como facturación, recaudo, contabilidad y control operativo, bajo un enfoque de integración desacoplada.

Capa de integración y API Gateway

Como eje transversal de la Arquitectura de Aplicaciones To-Be, se implementa una capa de integración basada en un API Gateway, a través de la cual se conectan todas las aplicaciones del ecosistema. Se define un catálogo de APIs internas estandarizadas, que expone servicios como:

- Afiliación
- Validación de información
- Servicios funerarios
- Logística
- Facturación
- Recaudo
- Gestión documental

Este enfoque facilita la interoperabilidad, mejora la seguridad y permite la reutilización de servicios entre aplicaciones.

Automatización de procesos y BPM

La arquitectura futura incorpora un motor de gestión de procesos de negocio (BPM) que permite modelar, automatizar y monitorear los procesos críticos de la operación funeraria. Entre los procesos priorizados se incluyen:

- Apertura de caso funerario
- Validación y autorizaciones
- Asignación logística
- Facturación automática

El uso de BPM garantiza mayor control, estandarización y visibilidad del desempeño de los procesos.

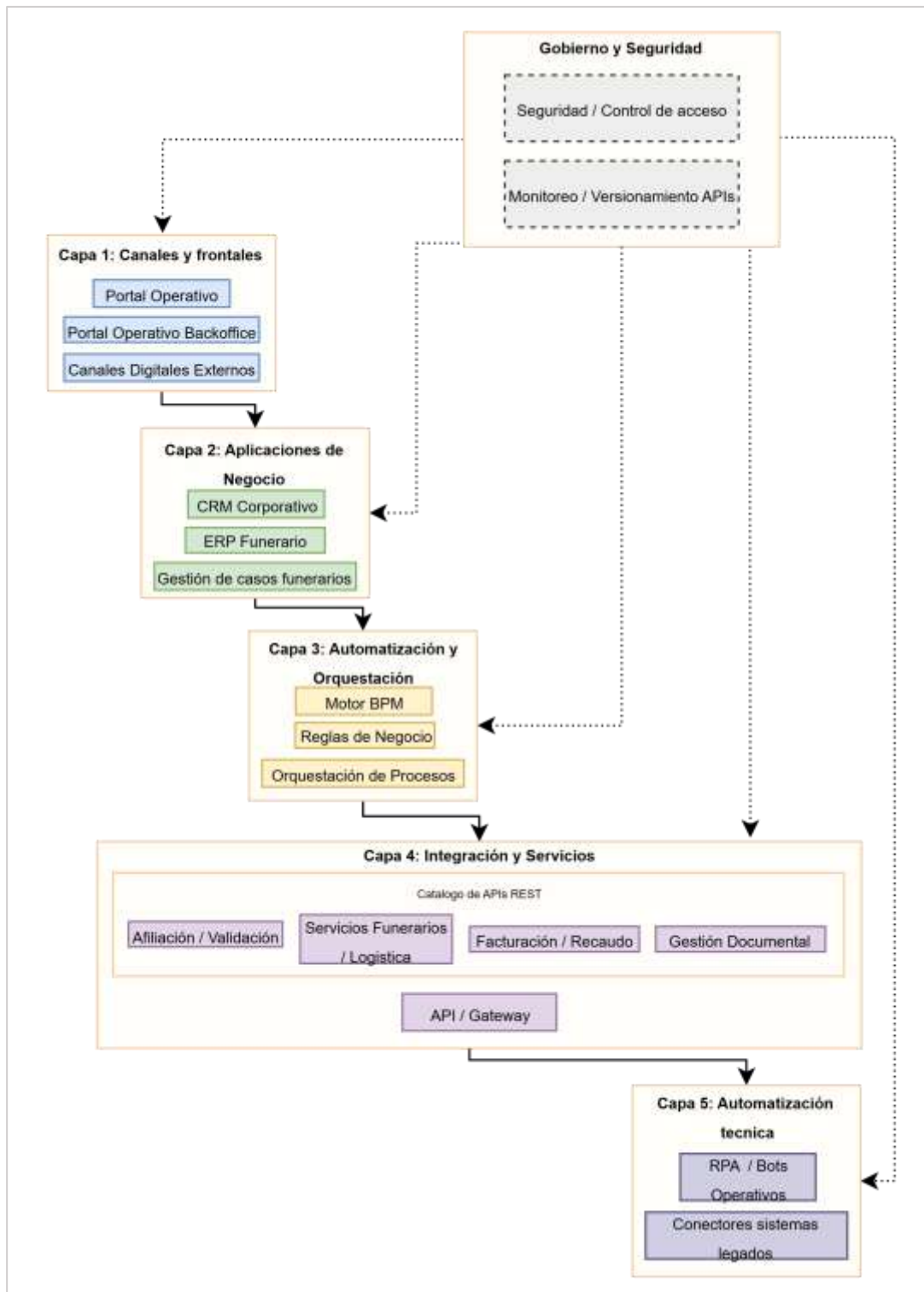
Automatización robótica de procesos (RPA)

Como complemento a la automatización de procesos, se incorpora el uso de Robotic Process Automation (RPA) para la ejecución de tareas repetitivas y de bajo valor agregado, especialmente en sistemas legados. Los bots se encargan de actividades como:

- Conciliaciones bancarias
- Cargue de información histórica
- Operaciones repetitivas entre sistemas no integrados

Esta estrategia permite mejorar la eficiencia operativa y liberar capacidad del personal para actividades de mayor valor.

Ilustración 12 Arquitectura De Aplicaciones En Estado Futuro (TO-BE) De La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales



Nota: Fuente de elaboración propia

Arquitectura Tecnológica y de Infraestructura – Estado Futuro (TO-BE)

La Arquitectura Tecnológica y de Infraestructura en su estado futuro (To-Be) se concibe como una plataforma híbrida, segura, escalable y altamente disponible, diseñada para soportar el ecosistema de aplicaciones y datos definido en las arquitecturas To-Be previamente descritas. Este enfoque permite garantizar la continuidad operativa de la línea de Soluciones Exequiales Empresariales, así como la capacidad de adaptación ante el crecimiento del negocio y la incorporación de nuevas capacidades digitales.

El estado futuro adopta principios de infraestructura como plataforma, automatización continua y seguridad por diseño, reduciendo la dependencia de entornos rígidos y habilitando una gestión eficiente de los recursos tecnológicos.

Infraestructura en nube híbrida

La arquitectura To-Be establece un modelo de nube híbrida, en el cual los servicios se distribuyen estratégicamente entre entornos de nube pública y un entorno on-premise modernizado, de acuerdo con criterios de criticidad, desempeño y sensibilidad de la información.

Nube pública: alberga los portales corporativos, la capa de integración y APIs, los componentes de analítica, el motor BPM y los servicios digitales orientados al cliente, aprovechando capacidades de escalabilidad, elasticidad y alta disponibilidad.

On-premise modernizado: mantiene aquellos componentes heredados del ERP funerario y las bases de datos sensibles que, por razones operativas o normativas, requieren control directo por parte de la organización.

Este modelo híbrido permite equilibrar flexibilidad, seguridad y eficiencia operativa, garantizando una transición gradual hacia la nube.

Contenedores y orquestación

Como pilar de la modernización tecnológica, la arquitectura futura incorpora un enfoque basado en contenedores, utilizando Kubernetes como plataforma estándar de orquestación para el despliegue y gestión de servicios.

Las principales características de este enfoque incluyen:

- Despliegue de aplicaciones mediante imágenes únicas por servicio
- Versionamiento controlado de componentes
- Integración con pipelines de integración y despliegue continuo (CI/CD)
- Escalamiento automático según demanda

Este modelo facilita la portabilidad de aplicaciones, mejora la resiliencia y reduce los tiempos de despliegue y recuperación ante fallos.

Seguridad bajo el enfoque Zero Trust

La seguridad en el estado To-Be se diseña bajo el principio de Zero Trust, en el cual ningún usuario, dispositivo o servicio es confiable por defecto, independientemente de su ubicación dentro o fuera de la red corporativa.

Entre los principales controles de seguridad implementados se encuentran:

- Autenticación multifactor (MFA) para usuarios internos y externos
- Cifrado de extremo a extremo utilizando protocolos seguros (TLS 1.3)
- Control de acceso basado en roles (RBAC) alineado con las funciones de negocio
- Microsegmentación de redes para limitar el alcance de posibles incidentes

Este enfoque fortalece la protección de la información y reduce la superficie de ataque del ecosistema tecnológico.

Observabilidad y monitoreo

La arquitectura tecnológica To-Be incorpora capacidades avanzadas de observabilidad, permitiendo una visión integral del comportamiento y la salud de los sistemas.

Se implementa una estrategia de monitoreo basada en:

- Recolección centralizada de logs, métricas y trazas

- Panel unificado de monitoreo del estado de las aplicaciones y la infraestructura
- Integración con plataformas de gestión de eventos e incidentes de seguridad (SIEM)

Estas capacidades facilitan la detección temprana de fallas, la resolución proactiva de incidentes y la mejora continua del desempeño de la plataforma.

Continuidad del negocio y recuperación ante desastres

Para garantizar la disponibilidad de los servicios críticos, la arquitectura futura incorpora mecanismos formales de continuidad del negocio y recuperación ante desastres.

Las principales medidas incluyen:

- Backups automáticos diarios con almacenamiento redundante
- Réplicas de información en la nube
- Objetivo de Punto de Recuperación (RPO) de 15 minutos
- Objetivo de Tiempo de Recuperación (RTO) de 1 hora
- Alta disponibilidad distribuida por zonas

Estas capacidades aseguran la resiliencia operativa de la organización ante eventos disruptivos.

Infraestructura de comunicaciones

El estado To-Be contempla una infraestructura de comunicaciones robusta y segura, que soporta tanto la operación interna como la interacción con canales digitales externos.

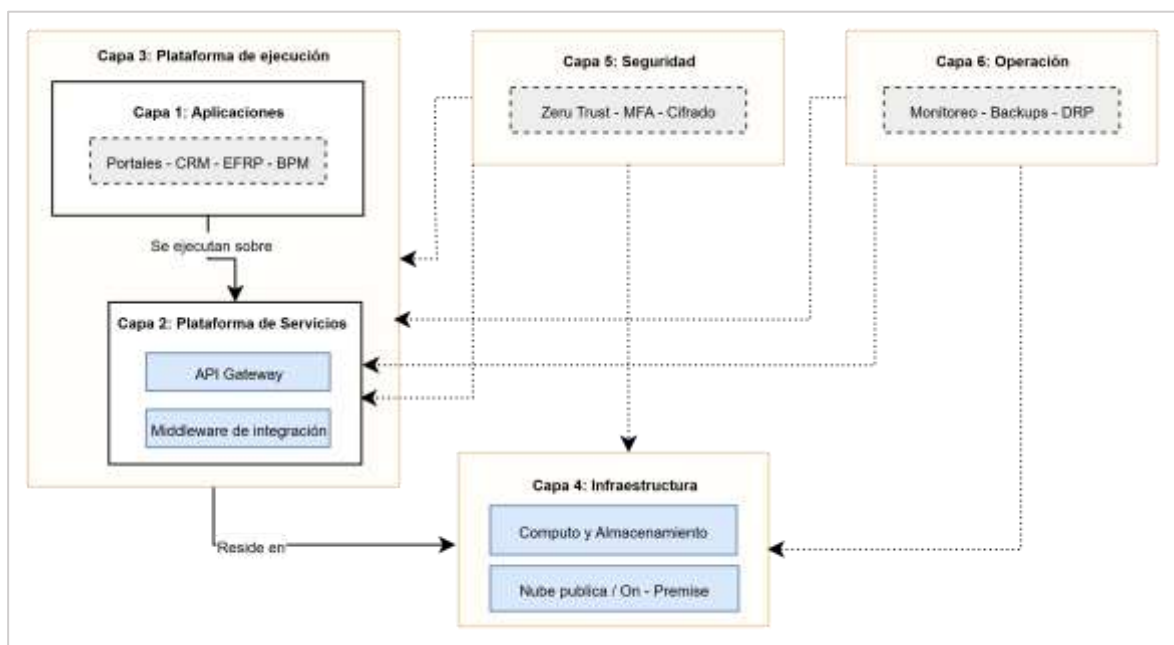
Los principales componentes incluyen:

- Redes corporativas segmentadas por dominios funcionales
- Acceso seguro mediante VPN para personal administrativo y operación externa
- Integración con servicios de mensajería como WhatsApp Business API, soportada por infraestructura dedicada y controlada.

Esta infraestructura permite una comunicación eficiente, segura y confiable entre los distintos actores del ecosistema.

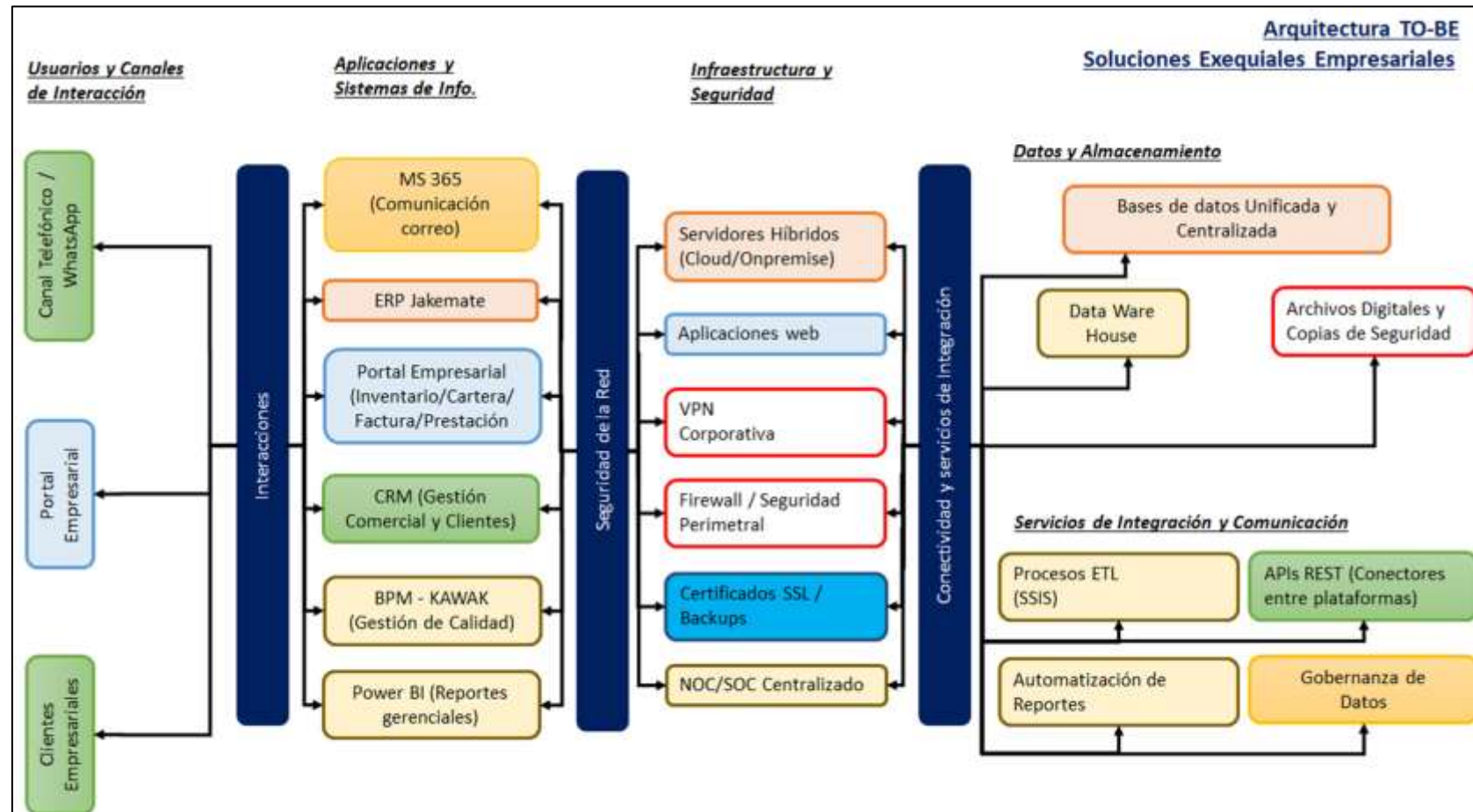
El siguiente diagrama presenta la Arquitectura Tecnológica y de Infraestructura en su estado futuro (To-Be), evidenciando el modelo de nube híbrida, la capa de orquestación basada en contenedores, los mecanismos de seguridad, monitoreo y continuidad del negocio que soportan el ecosistema de aplicaciones y datos de la organización.

Ilustración 13 Arquitectura Tecnológica E Infraestructura En Estado Futuro (TO-BE) Soluciones Exequiales Empresariales



Nota: Fuente de elaboración propia

Ilustración 14. Diagrama Integral De La Arquitectura Empresarial En Estado Futuro (TO-BE) De La Línea De Soluciones Exequiales Empresariales



Fuente de elaboración propia

De acuerdo al modelo de arquitectura TO-BE se generó una sesión con los gerentes, directores y líderes que tienen relación con la línea de negocio de Soluciones exequiales empresariales con el fin de mostrar el modelo de arquitectura empresarial propuesto y con este se generó la aprobación de un proyecto que llevará acabo al interior Jardines del Apogeo para volver realidad este tema en meses posteriores, se incorporó una fase de gobierno y seguimiento que incluye indicadores clave de desempeño (KPI), permitiendo medir el avance, impacto y sostenibilidad de la solución propuesta, adicional el presupuesto aproximado para la implementación del modelo de arquitectura empresarial y los KPI diseñados son los siguientes:

Tabla 24. Cronograma y presupuesto de implementación de Modelo de Arquitectura propuesto

Fase	Subproceso	Actividades clave	Duración	Meses	Costo (COP)
1. Alineación estrategia Digital	Definición y ajuste estratégico	Priorización de actividades y creación de alcance del proyecto por fases	2 meses	1 – 2	\$ 5.000.000
2. Optimización de procesos	BPM y gestión de procesos	Implementación BPM, automatización procesos	3 meses	3 – 5	\$ 7.000.000
3. Control de información	Gobierno de datos	Calidad de datos, BI, gestión de datos, DWH	3 meses	6 – 8	\$ 10.000.000
4. Integración digital	Desarrollo e integración	APIs, integración ERP/CRM, middleware	4 meses	9 – 12	\$ 15.000.000
5. Modernización tecnológica	Infraestructura TI	Cloud, seguridad, redes, disponibilidad	3 meses	13 – 15	\$ 7.000.000
6. Adopción organizacional	Gestión del cambio	Capacitación, comunicación, adopción	3 meses	16 – 18	\$ 8.000.000
TOTAL			18 meses		\$ 52.000.000

Fuente de elaboración propia.

Tabla 25. KPI de la implementación del modelo de arquitectura empresarial propuesta.

KPI	Descripción	Fórmula	Meta
KPI 1: Nivel de automatización	Procesos automatizados vs total	$(\text{Procesos automatizados} / \text{Total procesos}) \times 100$	> 70%
KPI 2: Calidad de datos	Registros sin error	$(\text{Registros correctos} / \text{Total registros}) \times 100$	> 95%
KPI 3: Disponibilidad tecnológica	Tiempo activo de sistemas	$(\text{Tiempo activo} / \text{Tiempo total}) \times 100$	> 99%
KPI 4: Adopción de usuarios	Uso del sistema	$(\text{Usuarios activos} / \text{Total usuarios}) \times 100$	> 80%

Fuente de elaboración propia.

Por otra parte, se consolidó la matriz de riesgos del proyecto, integrando los riesgos, clasificándolos según su probabilidad e impacto, y definiendo estrategias de tratamiento y planes de acción que garantizan la adecuada gestión del riesgo durante la implementación de la arquitectura empresarial.

Tabla 26. Matriz de riesgos de implementación de Modelo de Arquitectura Empresarial Propuesto

ID	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA REAL	CONSECUENCIA POTENCIAL	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN	MATRIZ DE GRAVEDAD	INTERPRETACIÓN	RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA	DESENCADENANTE
1	Resistencia al cambio	Usuarios no adoptan las herramientas	Baja adopción a los sistemas de información	Fracaso en la implementación	4	5	20		Catastrófico	MITIGACIÓN	Plan de capacitación y gestión del cambio	Quejas de los usuarios y baja adopción
2	Fallas en integración	Los sistemas de información no interoperan correctamente	Pérdida temporal de información	Daños irreversibles con el cliente, pérdida de información	3	4	12		Altamente crítico	MITIGACIÓN	Pruebas de integración robustas + una arquitectura de API adecuada	Errores en interface
3	Baja Calidad de Datos	Datos Inconsistentes o duplicados	Generación de decisiones incorrectas	Pérdida de confianza en los sistemas de información	4	5	20		Catastrófico	TRANSFERENCIA	Generar un buen sistema de gobiernos de datos y garantizar una limpieza de datos en la implementación	Reportes inconsistentes
4	Retrasos en		Incumplimiento		4	5	20		Catastrófico	MITIGACIÓN	Generar un seguimiento	

cronograma		Dependencias técnicas	de fechas	Impacto en la operación					de acuerdo a metodología, se sugiere agilismo.	Incumplimiento de hitos		
5	Dependencia de proveedores	Terceros críticos para la implementación	Retrasos o fallas externas	Interrupción de servicios	3	4	12		Altamente crítico	MITIGACIÓN	Validar y garantizar cumplimiento de SLA, de acuerdo a contratos	Incumplimientos de proveedores
6	Fallas de seguridad	Vulnerabilidades tecnológicas	Fugas de información	Sanciones legales y pérdida de clientes	3	5	15		Altamente crítico	MITIGACIÓN	Garantizar los controles de seguridad de infraestructura y aplicaciones	Incidentes de seguridad
7	Desalineación del negocio y tecnología	Fallas y falta de comunicación	Creación de soluciones inadecuadas	Reprocesos	3	5	15		Altamente crítico	MITIGACIÓN	Generar una alineación entre el gobierno corporativo y el gobierno de IT	Cambios constantes de requerimientos

8	Escalabilidad limitada	Infraestructura limitada	Fallas en crecimientos y mejoras	Caídas de sistemas de información y API's de integración	2	5	10		Crítico	MITIGACIÓN	Arquitectura escalable	Saturación del sistema
9	Pérdida o rotación de personal clave del equipo de proyecto	Miembros con conocimientos críticos o roles esenciales abandonan el proyecto durante su ejecución	Retraso en la ejecución de tareas, pérdida de conocimiento institucional.	Impacto en la calidad del código, necesidad de reasignación de roles, curva de aprendizaje para nuevos miembros, aumento de costos por contratación y capacitación.	3	4	12		Altamente crítico	MITIGACIÓN	Documentación exhaustiva del proyecto, sesiones de transferencia de conocimiento, planes de sucesión para roles críticos, incentivos de retención.	Renuncia de un miembro clave, bajo rendimiento que lleva a la desvinculación.

Fuente de elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

El diagnóstico interno y externo confirmó la existencia de desarticulación entre la planeación estratégica, los procesos operativos y los sistemas de información que soportan la línea de negocio. Los resultados evidenciaron debilidades en la estandarización de procesos, baja interoperabilidad entre aplicaciones, limitada trazabilidad de la información y ausencia de mecanismos formales de monitoreo. Estas condiciones impactan directamente la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta frente a aliados empresariales, validando así el problema planteado en la investigación y justificando la necesidad de una intervención basada en arquitectura empresarial.

El diseño de la arquitectura empresarial permitió establecer una visión To-Be alineada con los objetivos estratégicos de la organización, estructurando de manera coherente los dominios de negocio, información, aplicaciones y tecnología, la identificación de brechas entre el estado actual (As-Is) y el estado futuro facilitó la definición de capacidades digitales prioritarias, orientadas a mejorar la integración de sistemas, fortalecer la gobernanza de datos y optimizar los flujos operativos. En consecuencia, el modelo propuesto se configura como un habilitador estratégico que contribuye directamente a la mejora de la eficiencia operativa y a la sostenibilidad competitiva de la línea de negocio.

La propuesta de implementación demuestra que la adopción del modelo es técnica y organizacionalmente viable, siempre que se articule con una estrategia de gestión del cambio, apropiación tecnológica y seguimiento mediante indicadores de desempeño. La estructuración de fases de migración y mecanismos de gobernanza garantizan que la arquitectura empresarial no se limite a un ejercicio documental, sino que se consolide

como una capacidad organizacional permanente, capaz de adaptarme a futuras iniciativas de transformación digital dentro de la compañía.

Recomendaciones

Uno de los hallazgos más críticos del diagnóstico es la baja calidad, dispersión y falta de control sobre los datos. Por ello, se recomienda establecer un modelo de gobierno de datos que defina políticas, roles, estándares de calidad y mecanismos de control, el cual debe alinearse con la arquitectura empresarial propuesta, especialmente con la capa de datos, permitiendo garantizar la integridad, disponibilidad y confiabilidad de la información. Además, el gobierno de datos facilita la toma de decisiones basada en evidencia, reduce reprocesos operativos y mitiga riesgos asociados a errores en facturación y atención al cliente; lo cual, desde una perspectiva estratégica, permite evolucionar hacia una organización orientada a datos, fortaleciendo la competitividad en el sector exequial.

Asimismo, se sugiere institucionalizar un sistema de seguimiento basado en indicadores clave de desempeño (KPI), que permita evaluar el impacto de la arquitectura empresarial en términos operativos, tecnológicos y estratégicos, integrándolo en un modelo de mejora continua que facilite el monitoreo de resultados y la toma de decisiones oportunas.

De igual forma, es necesario establecer un comité de arquitectura empresarial o de gobierno de TI, encargado de definir lineamientos, priorizar iniciativas y asegurar la alineación entre las áreas de negocio y tecnología, contribuyendo a reducir la fragmentación organizacional y fortalecer la gestión estratégica.

Adicionalmente, se plantea diseñar e implementar mecanismos de trazabilidad de extremo a extremo en los servicios exequiales, que permitan hacer seguimiento a cada etapa del proceso, desde la afiliación hasta la facturación, garantizando visibilidad, control y mejora continua en la prestación del servicio

Finalmente, se considera pertinente implementar procesos de calidad de datos que incluyan actividades de depuración, estandarización y validación de la información, con el propósito de mejorar la confiabilidad de los datos, reducir inconsistencias y fortalecer la toma de decisiones en la organización.

Referencias

- Arango Serna, M., Londoño Salazar, J., & Zapata Cortés, J. (07 de 05 de 2010). *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*. Obtenido de Revista Ingenierías Universidad de Medellín: <http://www.scielo.org.co/pdf/rium/v9n16/v9n16a09.pdf>
- Advised Skills. (2024). *Advised Skills*. Obtenido de <https://www.advisedskills.com/es/blog/arquitectura-empresarial/Navegando-por-EA-Togaf-y-open-agile-architecture>
- Ascension, L. (2025). Caracterización del ecosistema funerario en Colombia . Bogota, Colombia .
- Castillo, G. (2023). *Innovación Digital 360*. Obtenido de Infraestructura tecnológica: Qué es, tipos y características: <https://www.innovaciondigital360.com/industria-4-0/infraestructura-tecnologica-que-es-tipos-y-caracteristicas/>
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- Department of Defense. (2010). *DoD Architecture Framework Version 2.02*. Washington, D.C. Obtenido de <https://dodcio.defense.gov/Library/DoD-Architecture-Framework/>
- Dumas, M. L. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Cham: Springer.
- Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*, 108–118.
- Harmon, P. (2019). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals* (4 ed.). Morgan Kaufmann.
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. McGraw-Hill.
- Jardines del Apogeo. (2021). Obtenido de <https://www.jardinesdelapogeo.com/nosotros/>

- Lankhorst, M. (2017). *Enterprise Architecture at Work: Modelling, Communication and Analysis* (4 ed.). Springer.
- Lapalme, J., & Veilleux, S. (2015). The role of enterprise architecture frameworks in aligning IT with business strategies. *Journal of Information Technology*, 153–165.
- Laudon, L. &. (2020). *Sistemas de información gerencial*. Pearson.
- Marinescu, D. C. (2013). *Cloud Computing: Theory and Practice*. Morgan Kaufmann.
- Medina Chicaiza, P., Chango Guanoluisa, M., Corella Cobos, M., & Guizado Toscano, D. (21 de 11 de 2022). *Journal of Science and Research*. Obtenido de Journal of Science and Research:
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2804/2373>
- MinTIC. (2022). *Modelo de Arquitectura de TI para el Estado Colombiano (MARAE) 3.0*. Bogotá: Gobierno de Colombia. Obtenido de <https://gobiernodigital.mintic.gov.co>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- O'Brien, J. A. (2010). *Sistemas de información gerencial*. McGraw-Hill.
- Office of Management and Budget. (29 de enero de 2013). *Federal Enterprise Architecture Framework (FEAF) Version 2*. Washington, DC: U.S. Government. Obtenido de
https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/assets/egov_docs/fea_v2.pdf
- Stair, R., & Reynolds, G. (2019). *Principios de sistemas de información*. Mexico: Cengage Learning.
- The Open Group. (2017). *ArchiMate® 3.0.1 Specification*. Van Haren Publishing.
- The Open Group. (2018). *TOGAF® 9.2*. The Open Group. Obtenido de
<https://www.opengroup.org/togaf>

Weill, P. &. (1998). *Leveraging the New Infrastructure*. *Harvard Business School Press*. .

Weske, M. (2012). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*
(2 ed.). Berlin: Springer.

Zachman, J. A. (1997). *Concepts of the Framework for Enterprise Architecture:
Background, Description and Utility*. Zachman International.

Zairi M. (1997). Business Process Management: A boundaryless approach to modern
competitiveness. *Business Process Management Journal*, 64–80.

A. Anexo 1. Formato V de Aiken

**Modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales
empresariales de Jardines del Apogeo S.A.**

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación con el aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del evaluador: Andrea García

Cargo: Directora de Controles de Negocio

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	PERTINENCIA ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
1	Planeación estratégica	Considera que aporta con el desarrollo de su trabajo al logro de la visión de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Planeación estratégica	Conoce cómo su rol impacta los procesos y la estrategia corporativa de Soluciones Exequiales Empresariales de la Organización	0	1	1	0,67	Dejar solo estrategia de Soluciones Exequiales Empresariales; no es necesaria la palabra corporativa
3	Planeación estratégica	Los proyectos de la organización están alineados con su visión y misión	1	1	1	1,00	

4	Planeación estratégica	Existen políticas alineadas con la estrategia corporativa	1	1	1	1,00	
5	Planeación estratégica	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la estrategia organizacional	1	1	1	1,00	
1	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Conoce los sistemas de información que se manejan en Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Considera que los sistemas de información apoyan y cumplen con los requerimientos de clientes y usuarios de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Jardines del Apogeo S.A ofrece las herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus actividades	1	0	1	0,67	Es una pregunta muy abierta; porque se ofrecen herramientas; solo que puede que no sean las suficientes
4	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Plantea recomendaciones de mejora sobre los sistemas de información a los directivos de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
5	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Los empleados que poseen relación con Soluciones Exequiales Empresariales reciben capacitación adecuada para utilizar los sistemas de información	1	1	1	1,00	

1	Procesos BPM	Conoce en que parte del proceso se encuentra la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales	1	1	1	1,00	
2	Procesos BPM	Realizó el proceso de inducción acorde a sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Procesos BPM	Considera que los procesos de la Soluciones Exequiales Empresariales están alineados con las necesidades operativas reales	1	0	0	0,33	Deberían enfocarla a un macro, no solo a la parte operativa
4	Procesos BPM	Los procesos están diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa	1	1	1	1,00	
5	Procesos BPM	Existen indicadores para medir la eficiencia y calidad de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
1	Calidad del servicio	Los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales reciben el servicio coherente y de calidad	1	1	1	1,00	
2	Calidad del servicio	Existen políticas claras para garantizar la calidad del servicio en cada proceso relacionado con la Línea de Negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	

3	Calidad del servicio	Los empleados tienen acceso a información clara para atender adecuadamente a los clientes	1	1	1	1,00	
4	Calidad del servicio	Los tiempos de respuesta son adecuados para las solicitudes de los clientes	1	1	1	1,00	
5	Calidad del servicio	Los problemas que enfrentan los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales son solucionados rápidamente	1	1	1	1,00	
1	Comunicación Interna	Existe un canal oficial para la comunicación entre áreas	1	1	1	1,00	
2	Comunicación Interna	La información relevante se comunica de manera oportuna y clara	1	1	1	1,00	
3	Comunicación Interna	Los empleados tienen acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones	1	1	1	1,00	
4	Comunicación Interna	Existen mecanismos para que los empleados hagan preguntas o resuelvan dudas	1	1	1	1,00	
5	Comunicación Interna	La empresa promueve la retroalimentación entre empleados y directivos	1	1	1	1,00	
1	Capacidad tecnológica	La empresa actualiza sus herramientas tecnológicas según las necesidades del negocio	1	1	1	1,00	

2	Capacidad tecnológica	La infraestructura tecnológica es suficiente para soportar las operaciones	1	1	1	1,00	
3	Capacidad tecnológica	Existen protocolos para asegurar la disponibilidad y seguridad de los sistemas	1	1	1	1,00	
4	Capacidad tecnológica	Las herramientas tecnológicas se actualizan de acuerdo a las necesidades del negocio	0	0	0	0,00	Esta pregunta es igual a la primera de esta categoría, reformularla o eliminarla
5	Capacidad tecnológica	Los empleados reciben capacitaciones para utilizar las herramientas tecnológicas	1	1	1	1,00	
1	Satisfacción cliente interno	Los empleados reciben el apoyo necesario para realizar su trabajo	1	1	1	1,00	
2	Satisfacción cliente interno	Las herramientas tecnológicas facilitan el cumplimiento de sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Satisfacción cliente interno	Existen mecanismos para que los empleados propongan mejoras en los procesos	1	1	1	1,00	
4	Satisfacción cliente interno	Las áreas de soporte responden adecuadamente a las solicitudes de los empleados	1	1	1	1,00	
5	Satisfacción cliente interno	La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente	1	1	1	1,00	

Modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación al aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del evaluador: Adriana Palacios

Cargo: Directora Soluciones Exequiales
Empresariales

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
1	Planeación estratégica	Considera que aporta con el desarrollo de su trabajo al logro de la visión de Jardines del Apogeo S.A	0	0	1	0,33	formular mejor la pregunta, debería ser cómo considera que su labor...
2	Planeación estratégica	Conoce cómo su rol impacta los procesos y la estrategia corporativa de Soluciones Exequiales Empresariales de la Organización	0	1	1	0,67	Dejar solo estrategia de Soluciones Exequiales Empresariales; no es necesaria la palabra corporativa
3	Planeación estratégica	Los proyectos de la organización están alineados con su visión y misión	1	1	1	1,00	

4	Planeación estratégica	Existen políticas alineadas con la estrategia corporativa	1	1	1	1,00	
5	Planeación estratégica	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la estrategia organizacional	1	1	1	1,00	
1	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Conoce los sistemas de información que se manejan en Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Considera que los sistemas de información apoyan y cumplen con los requerimientos de clientes y usuarios de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Jardines del Apogeo S.A ofrece las herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus actividades	1	1	1	1,00	
4	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Plantea recomendaciones de mejora sobre los sistemas de información a los directivos de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
5	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Los empleados que poseen relación con Soluciones Exequiales Empresariales reciben capacitación adecuada para utilizar los sistemas de información	1	1	1	1,00	
1	Procesos BPM	Conoce en que parte del proceso se encuentra la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales	1	1	1	1,00	

2	Procesos BPM	Realizó el proceso de inducción acorde a sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Procesos BPM	Considera que los procesos de la Soluciones Exequiales Empresariales están alineados con las necesidades operativas reales	1	1	0	0,67	Deberían enfocarla a un macro, no solo a la parte operativa
4	Procesos BPM	Los procesos están diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa	1	1	1	1,00	
5	Procesos BPM	Existen indicadores para medir la eficiencia y calidad de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
1	Calidad del servicio	Los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales reciben el servicio coherente y de calidad	1	0	1	0,67	No es clara la pregunta; se debe reformular para lo que desean percibir
2	Calidad del servicio	Existen políticas claras para garantizar la calidad del servicio en cada proceso relacionado con la Línea de Negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Calidad del servicio	Los empleados tienen acceso a información clara para atender adecuadamente a los clientes	1	1	1	1,00	
4	Calidad del servicio	Los tiempos de respuesta son adecuados para las solicitudes de los clientes	1	1	1	1,00	
5	Calidad del servicio	Los problemas que enfrentan los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales son solucionados rápidamente	1	1	1	1,00	

1	Comunicación Interna	Existe un canal oficial para la comunicación entre áreas	1	1	1	1,00	
2	Comunicación Interna	La información relevante se comunica de manera oportuna y clara	1	1	1	1,00	
3	Comunicación Interna	Los empleados tienen acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones	1	1	1	1,00	
4	Comunicación Interna	Existen mecanismos para que los empleados hagan preguntas o resuelvan dudas	1	1	1	1,00	
5	Comunicación Interna	La empresa promueve la retroalimentación entre empleados y directivos	1	1	1	1,00	
1	Capacidad tecnológica	La empresa actualiza sus herramientas tecnológicas según las necesidades del negocio	1	1	1	1,00	
2	Capacidad tecnológica	La infraestructura tecnológica es suficiente para soportar las operaciones	1	1	1	1,00	
3	Capacidad tecnológica	Existen protocolos para asegurar la disponibilidad y seguridad de los sistemas	1	1	1	1,00	
4	Capacidad tecnológica	Las herramientas tecnológicas se actualizan de acuerdo a las necesidades del negocio	0	0	0	0,00	Esta pregunta es igual a la primera de esta categoría, reformularla o eliminarla
5	Capacidad tecnológica	Los empleados reciben capacitaciones para utilizar las herramientas tecnológicas	1	1	1	1,00	

1	Satisfacción cliente interno	Los empleados reciben el apoyo necesario para realizar su trabajo	1	1	1	1,00	
2	Satisfacción cliente interno	Las herramientas tecnológicas facilitan el cumplimiento de sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Satisfacción cliente interno	Existen mecanismos para que los empleados propongan mejoras en los procesos	1	1	1	1,00	
4	Satisfacción cliente interno	Las áreas de soporte responden adecuadamente a las solicitudes de los empleados	1	1	1	1,00	
5	Satisfacción cliente interno	La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente	1	1	1	1,00	

Modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación al aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del evaluador: Jorge Sánchez

Cargo: Director Tecnologías de la
Información y Comunicación

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
1	Planeación estratégica	Considera que aporta con el desarrollo de su trabajo al logro de la visión de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Planeación estratégica	Conoce cómo su rol impacta los procesos y la estrategia corporativa de la Soluciones Exequiales Empresariales de la Organización	1	1	1	1,00	
3	Planeación estratégica	Los proyectos de la organización están alineados con su visión y misión	1	1	1	1,00	
4	Planeación estratégica	Existen políticas alineadas con la estrategia corporativa	1	1	1	1,00	
5	Planeación estratégica	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la estrategia organizacional	1	1	1	1,00	
1	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Conoce los sistemas de información que se manejan en Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Considera que los sistemas de información apoyan y cumplen con los requerimientos de clientes y usuarios de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	

3	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Jardines del Apogeo S.A ofrece las herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus actividades	1	0	1	0,67	Debe reformularse para que sea una pregunta más cerrada o de algunas herramientas puntuales
4	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Plantea recomendaciones de mejora sobre los sistemas de información a los directivos de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
5	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Los empleados que poseen relación con Soluciones Exequiales Empresariales reciben capacitación adecuada para utilizar los sistemas de información	1	1	1	1,00	
1	Procesos BPM	Conoce en que parte del proceso se encuentra la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales	1	1	1	1,00	
2	Procesos BPM	Realizó el proceso de inducción acorde a sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Procesos BPM	Considera que los procesos de la Soluciones Exequiales Empresariales están alineados con las necesidades operativas reales	1	1	1	1,00	
4	Procesos BPM	Los procesos están diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa	1	1	1	1,00	
5	Procesos BPM	Existen indicadores para medir la eficiencia y calidad de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	

1	Calidad del servicio	Los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales reciben el servicio coherente y de calidad	1	1	1	1,00	
2	Calidad del servicio	Existen políticas claras para garantizar la calidad del servicio en cada proceso relacionado con la Línea de Negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Calidad del servicio	Los empleados tienen acceso a información clara para atender adecuadamente a los clientes	1	1	1	1,00	
4	Calidad del servicio	Los tiempos de respuesta son adecuados para las solicitudes de los clientes	0	1	1	0,67	La pregunta debería estar enfocada a si se poseen ANS claros en las solicitudes de los clientes de la línea de negocio
5	Calidad del servicio	Los problemas que enfrentan los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales son solucionados rápidamente	1	1	1	1,00	
1	Comunicación Interna	Existe un canal oficial para la comunicación entre áreas	1	1	1	1,00	
2	Comunicación Interna	La información relevante se comunica de manera oportuna y clara	1	1	1	1,00	
3	Comunicación Interna	Los empleados tienen acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones	1	1	1	1,00	
4	Comunicación Interna	Existen mecanismos para que los empleados hagan preguntas o resuelvan dudas	1	1	1	1,00	

5	Comunicación Interna	La empresa promueve la retroalimentación entre empleados y directivos	1	1	1	1,00	
1	Capacidad tecnológica	La empresa actualiza sus herramientas tecnológicas según las necesidades del negocio	1	1	1	1,00	
2	Capacidad tecnológica	La infraestructura tecnológica es suficiente para soportar las operaciones	1	1	1	1,00	
3	Capacidad tecnológica	Existen protocolos para asegurar la disponibilidad y seguridad de los sistemas	1	1	1	1,00	
4	Capacidad tecnológica	Las herramientas tecnológicas se actualizan de acuerdo a las necesidades del negocio	0	0	0	0,00	Esta pregunta es igual a la primera de esta categoría, reformularla o eliminarla, podrían hacer una pregunta de arquitectura de aplicaciones
5	Capacidad tecnológica	Los empleados reciben capacitaciones para utilizar las herramientas tecnológicas	1	1	1	1,00	
1	Satisfacción cliente interno	Los empleados reciben el apoyo necesario para realizar su trabajo	1	1	1	1,00	
2	Satisfacción cliente interno	Las herramientas tecnológicas facilitan el cumplimiento de sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Satisfacción cliente interno	Existen mecanismos para que los empleados propongan mejoras en los procesos	1	1	1	1,00	

4	Satisfacción cliente interno	Las áreas de soporte responden adecuadamente a las solicitudes de los empleados	1	1	1	1,00	
5	Satisfacción cliente interno	La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente	1	1	1	1,00	

Modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación al aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del evaluador: Karen Carroll

Cargo: Gerente de Portafolio y
Experiencia

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
1	Planeación estratégica	Considera que aporta con el desarrollo de su trabajo al logro de la visión de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Planeación estratégica	Conoce cómo su rol impacta los procesos y la estrategia corporativa de la Soluciones Exequiales Empresariales de la Organización	1	1	1	1,00	

3	Planeación estratégica	Los proyectos de la organización están alineados con su visión y misión	1	1	1	1,00	
4	Planeación estratégica	Existen políticas alineadas con la estrategia corporativa	1	1	1	1,00	
5	Planeación estratégica	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la estrategia organizacional	1	1	1	1,00	
1	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Conoce los sistemas de información que se manejan en Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Considera que los sistemas de información apoyan y cumplen con los requerimientos de clientes y usuarios de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Jardines del Apogeo S.A ofrece las herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus actividades	1	1	1	1,00	
4	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Plantea recomendaciones de mejora sobre los sistemas de información a los directivos de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
5	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Los empleados que poseen relación con Soluciones Exequiales Empresariales reciben capacitación adecuada para utilizar los sistemas de información	1	1	1	1,00	

1	Procesos BPM	Conoce en que parte del proceso se encuentra la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales	1	1	1	1,00	
2	Procesos BPM	Realizó el proceso de inducción acorde a sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Procesos BPM	Considera que los procesos de Soluciones Exequiales Empresariales están alineados con las necesidades operativas reales	1	1	1	1,00	
4	Procesos BPM	Los procesos están diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa	1	1	1	1,00	
5	Procesos BPM	Existen indicadores para medir la eficiencia y calidad de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
1	Calidad del servicio	Los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales reciben el servicio coherente y de calidad	0	0	1	0,33	No es clara la pregunta; se debe reformular para lo que desean percibir
2	Calidad del servicio	Existen políticas claras para garantizar la calidad del servicio en cada proceso relacionado con la Línea de Negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Calidad del servicio	Los empleados tienen acceso a información clara para atender adecuadamente a los clientes	1	1	1	1,00	

4	Calidad del servicio	Los tiempos de respuesta son adecuados para las solicitudes de los clientes	1	0	1	0,67	La pregunta debería estar enfocada a si se poseen ANS claros en las solicitudes de los clientes de la línea de negocio
5	Calidad del servicio	Los problemas que enfrentan los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales son solucionados rápidamente	1	1	1	1,00	
1	Comunicación Interna	Existe un canal oficial para la comunicación entre áreas	1	1	1	1,00	
2	Comunicación Interna	La información relevante se comunica de manera oportuna y clara	1	1	1	1,00	
3	Comunicación Interna	Los empleados tienen acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones	1	1	1	1,00	
4	Comunicación Interna	Existen mecanismos para que los empleados hagan preguntas o resuelvan dudas	1	1	1	1,00	
5	Comunicación Interna	La empresa promueve la retroalimentación entre empleados y directivos	0	0	0	0,00	Esta pregunta no le veo relevancia; debería estar formulada a retroalimentación entre el cliente y el asesor comercial
1	Capacidad tecnológica	La empresa actualiza sus herramientas tecnológicas según las necesidades del negocio	1	1	1	1,00	

2	Capacidad tecnológica	La infraestructura tecnológica es suficiente para soportar las operaciones	1	1	1	1,00	
3	Capacidad tecnológica	Existen protocolos para asegurar la disponibilidad y seguridad de los sistemas	1	1	1	1,00	
4	Capacidad tecnológica	Las herramientas tecnológicas se actualizan de acuerdo a las necesidades del negocio	0	0	0	0,00	Esta pregunta es igual a la primera de esta categoría, reformularla o eliminarla
5	Capacidad tecnológica	Los empleados reciben capacitaciones para utilizar las herramientas tecnológicas	1	1	1	1,00	
1	Satisfacción cliente interno	Los empleados reciben el apoyo necesario para realizar su trabajo	1	1	1	1,00	
2	Satisfacción cliente interno	Las herramientas tecnológicas facilitan el cumplimiento de sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Satisfacción cliente interno	Existen mecanismos para que los empleados propongan mejoras en los procesos	1	1	1	1,00	
4	Satisfacción cliente interno	Las áreas de soporte responden adecuadamente a las solicitudes de los empleados	0	1	1	0,67	Deberían reformular esta pregunta, para que este dada directamente para los colaboradores que tienen relación con la línea de negocio
5	Satisfacción cliente interno	La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente	0	0	1	0,33	No veo relevancia en esta pregunta

Modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación al aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del evaluador: Jhon Hincapié

Cargo: Gerente de Operaciones

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
1	Planeación estratégica	Considera que aporta con el desarrollo de su trabajo al logro de la visión de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Planeación estratégica	Conoce cómo su rol impacta los procesos y la estrategia corporativa de la Soluciones Exequiales Empresariales de la Organización	1	1	1	1,00	
3	Planeación estratégica	Los proyectos de la organización están alineados con su visión y misión	1	1	1	1,00	
4	Planeación estratégica	Existen políticas alineadas con la estrategia corporativa	1	1	1	1,00	
5	Planeación estratégica	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la estrategia organizacional	1	1	1	1,00	

1	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Conoce los sistemas de información que se manejan en Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Considera que los sistemas de información apoyan y cumplen con los requerimientos de clientes y usuarios de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Jardines del Apogeo S.A ofrece las herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus actividades	1	1	1	1,00	
4	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Plantea recomendaciones de mejora sobre los sistemas de información a los directivos de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
5	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Los empleados que poseen relación con Soluciones Exequiales Empresariales reciben capacitación adecuada para utilizar los sistemas de información	1	1	1	1,00	
1	Procesos BPM	Conoce en que parte del proceso se encuentra la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales	1	1	1	1,00	
2	Procesos BPM	Realizó el proceso de inducción acorde a sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Procesos BPM	Considera que los procesos de la Soluciones Exequiales Empresariales están alineados con las necesidades operativas reales	1	0	1	0,67	Deberían enfocarla a un macro, no solo a la parte operativa

4	Procesos BPM	Los procesos están diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa	1	1	1	1,00	
5	Procesos BPM	Existen indicadores para medir la eficiencia y calidad de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
1	Calidad del servicio	Los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales reciben el servicio coherente y de calidad	0	0	1	0,33	No se entiende, ya que es muy abierta la pregunta, debe reformularse para que si es una percepción se más cerrada a lo que desean encontrar y si es posible dejarle un campo de comentarios, para que les profundicen en el tema
2	Calidad del servicio	Existen políticas claras para garantizar la calidad del servicio en cada proceso relacionado con la Línea de Negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Calidad del servicio	Los empleados tienen acceso a información clara para atender adecuadamente a los clientes	1	1	1	1,00	
4	Calidad del servicio	Los tiempos de respuesta son adecuados para las solicitudes de los clientes	1	1	0	0,67	La pregunta debería estar enfocada a si se poseen ANS claros en las solicitudes de los clientes de la línea de negocio
5	Calidad del servicio	Los problemas que enfrentan los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales son solucionados rápidamente	1	1	1	1,00	

1	Comunicación Interna	Existe un canal oficial para la comunicación entre áreas	1	1	1	1,00	
2	Comunicación Interna	La información relevante se comunica de manera oportuna y clara	1	1	1	1,00	
3	Comunicación Interna	Los empleados tienen acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones	1	1	1	1,00	
4	Comunicación Interna	Existen mecanismos para que los empleados hagan preguntas o resuelvan dudas	1	1	1	1,00	
5	Comunicación Interna	La empresa promueve la retroalimentación entre empleados y directivos	1	1	1	1,00	
1	Capacidad tecnológica	La empresa actualiza sus herramientas tecnológicas según las necesidades del negocio	1	1	1	1,00	
2	Capacidad tecnológica	La infraestructura tecnológica es suficiente para soportar las operaciones	1	1	1	1,00	
3	Capacidad tecnológica	Existen protocolos para asegurar la disponibilidad y seguridad de los sistemas	1	1	1	1,00	
4	Capacidad tecnológica	Las herramientas tecnológicas se actualizan de acuerdo a las necesidades del negocio	0	0	0	0,00	Esta pregunta es igual a la primera de esta categoría, reformularla o eliminarla
5	Capacidad tecnológica	Los empleados reciben capacitaciones para utilizar las herramientas tecnológicas	1	1	1	1,00	

1	Satisfacción cliente interno	Los empleados reciben el apoyo necesario para realizar su trabajo	1	1	1	1,00	
2	Satisfacción cliente interno	Las herramientas tecnológicas facilitan el cumplimiento de sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Satisfacción cliente interno	Existen mecanismos para que los empleados propongan mejoras en los procesos	1	1	1	1,00	
4	Satisfacción cliente interno	Las áreas de soporte responden adecuadamente a las solicitudes de los empleados	0	0	0	0,00	Deberían reformular esta pregunta, para que este dada directamente para los colaboradores que tienen relación con la línea de negocio
5	Satisfacción cliente interno	La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente	1	1	1	1,00	

Modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación al aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	PROMEDIO EVALUADOR 1	PROMEDIO EVALUADOR 2	PROMEDIO EVALUADOR 3	PROMEDIO EVALUADOR 4	PROMEDIO EVALUADOR 5	V DE AIKEN CALCULADA
1	Planeación estratégica	Considera que aporta con el desarrollo de su trabajo al logro de la visión de Jardines del Apogeo S.A	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87
2	Planeación estratégica	Conoce cómo su rol impacta los procesos y la estrategia corporativa de Soluciones Exequiales Empresariales de la Organización	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,87
3	Planeación estratégica	Los proyectos de la organización están alineados con su visión y misión	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	Planeación estratégica	Existen políticas alineadas con la estrategia corporativa	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Planeación estratégica	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la estrategia organizacional	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

1	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Conoce los sistemas de información que se manejan en Jardines del Apogeo S.A	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Considera que los sistemas de información apoyan y cumplen con los requerimientos de clientes y usuarios de Soluciones Exequiales Empresariales	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Jardines del Apogeo S.A ofrece las herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus actividades	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,87
4	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Plantea recomendaciones de mejora sobre los sistemas de información a los directivos de Jardines del Apogeo S.A	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Los empleados que poseen relación con Soluciones Exequiales Empresariales reciben capacitación adecuada para utilizar los sistemas de información	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
1	Procesos BPM	Conoce en que parte del proceso se encuentra la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Procesos BPM	Realizó el proceso de inducción acorde a sus funciones	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Procesos BPM	Considera que los procesos de la Soluciones Exequiales Empresariales están alineados con las necesidades operativas reales	0,33	0,67	1,00	1,00	0,67	0,73

4	Procesos BPM	Los procesos están diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Procesos BPM	Existen indicadores para medir la eficiencia y calidad de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
1	Calidad del servicio	Los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales reciben el servicio coherente y de calidad	1,00	0,67	1,00	0,33	0,33	0,67
2	Calidad del servicio	Existen políticas claras para garantizar la calidad del servicio en cada proceso relacionado con la Línea de Negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Calidad del servicio	Los empleados tienen acceso a información clara para atender adecuadamente a los clientes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	Calidad del servicio	Los tiempos de respuesta son adecuados para las solicitudes de los clientes	1,00	1,00	0,67	0,67	0,67	0,80
5	Calidad del servicio	Los problemas que enfrentan los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales son solucionados rápidamente	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
1	Comunicación Interna	Existe un canal oficial para la comunicación entre áreas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Comunicación Interna	La información relevante se comunica de manera oportuna y clara	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

3	Comunicación Interna	Los empleados tienen acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	Comunicación Interna	Existen mecanismos para que los empleados hagan preguntas o resuelvan dudas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Comunicación Interna	La empresa promueve la retroalimentación entre empleados y directivos	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,80
1	Capacidad tecnológica	La empresa actualiza sus herramientas tecnológicas según las necesidades del negocio	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Capacidad tecnológica	La infraestructura tecnológica es suficiente para soportar las operaciones	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Capacidad tecnológica	Existen protocolos para asegurar la disponibilidad y seguridad de los sistemas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	Capacidad tecnológica	Las herramientas tecnológicas se actualizan de acuerdo a las necesidades del negocio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Capacidad tecnológica	Los empleados reciben capacitaciones para utilizar las herramientas tecnológicas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
1	Satisfacción cliente interno	Los empleados reciben el apoyo necesario para realizar su trabajo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Satisfacción cliente interno	Las herramientas tecnológicas facilitan el cumplimiento de sus funciones	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

3	Satisfacción cliente interno	Existen mecanismos para que los empleados propongan mejoras en los procesos	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	Satisfacción cliente interno	Las áreas de soporte responden adecuadamente a las solicitudes de los empleados	1,00	1,00	1,00	0,67	0,00	0,73
5	Satisfacción cliente interno	La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	0,87

B. Anexo 2. Formato V de Aiken v2

**Modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales
empresariales de Jardines del Apogeo S.A.**

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación al aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del
evaluador: Andrea García

Cargo: Directora de Controles de
Negocio

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
-----	----------	----------	--------------------------------	-----------------------	----------------------------------	----------	-------------

1	Planeación estratégica	Considera que su labor aporta con el desarrollo de la visión de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Planeación estratégica	Conoce cómo su rol impacta los procesos y la estrategia de Soluciones Exequiales Empresariales de la Organización	1	1	1	1,00	
3	Planeación estratégica	Los proyectos de la organización están alineados con su visión y misión	1	1	1	1,00	
4	Planeación estratégica	Existen políticas alineadas con la estrategia corporativa	1	1	1	1,00	
5	Planeación estratégica	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la estrategia organizacional	1	1	1	1,00	
1	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Conoce los sistemas de información que se manejan en Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Considera que los sistemas de información apoyan y cumplen con los requerimientos de clientes y usuarios de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Jardines del Apogeo S.A ofrece las herramientas tecnológicas mínimas para el desarrollo de sus actividades	1	1	1	1,00	

4	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Plantea recomendaciones de mejora sobre los sistemas de información a los directivos de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
5	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Los empleados que poseen relación con Soluciones Exequiales Empresariales reciben capacitación adecuada para utilizar los sistemas de información	1	1	1	1,00	
1	Procesos BPM	Conoce en que parte del proceso se encuentra la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales	1	1	1	1,00	
2	Procesos BPM	Realizó el proceso de inducción acorde a sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Procesos BPM	Considera que los procesos de la Soluciones Exequiales Empresariales están alineados con las necesidades reales	1	1	1	1,00	
4	Procesos BPM	Los procesos están diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa	1	1	1	1,00	
5	Procesos BPM	Existen indicadores para medir la eficiencia y calidad de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
1	Calidad del servicio	Los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales reciben el servicio de acuerdo a lo acordado	1	1	1	1,00	

2	Calidad del servicio	Existen políticas claras para garantizar la calidad del servicio en cada proceso relacionado con la Línea de Negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Calidad del servicio	Los empleados tienen acceso a información clara para atender adecuadamente a los clientes	1	1	1	1,00	
4	Calidad del servicio	Los tiempos de respuesta son adecuados para las solicitudes de los clientes	1	1	1	1,00	
5	Calidad del servicio	Los problemas que enfrentan los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales son solucionados rápidamente	1	1	1	1,00	
1	Comunicación Interna	Existe un canal oficial para la comunicación entre áreas	1	1	1	1,00	
2	Comunicación Interna	La información relevante se comunica de manera oportuna y clara	1	1	1	1,00	
3	Comunicación Interna	Los empleados tienen acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones	1	1	1	1,00	
4	Comunicación Interna	Existen mecanismos para que los empleados hagan preguntas o resuelvan dudas	1	1	1	1,00	
5	Comunicación Interna	La empresa promueve la retroalimentación con el	1	1	1	1,00	

		cliente de Soluciones Exequiales Empresariales					
1	Capacidad tecnológica	La empresa actualiza sus herramientas tecnológicas según las necesidades del negocio	1	1	1	1,00	
2	Capacidad tecnológica	La infraestructura tecnológica es suficiente para soportar las operaciones	1	1	1	1,00	
3	Capacidad tecnológica	Existen protocolos para asegurar la disponibilidad y seguridad de los sistemas	1	1	1	1,00	
4	Capacidad tecnológica	La arquitectura de aplicaciones está alineada a la Línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
5	Capacidad tecnológica	Los empleados reciben capacitaciones para utilizar las herramientas tecnológicas	1	1	1	1,00	
1	Satisfacción cliente interno	Los empleados reciben el apoyo necesario para realizar su trabajo	1	1	1	1,00	
2	Satisfacción cliente interno	Las herramientas tecnológicas facilitan el cumplimiento de sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Satisfacción cliente interno	Existen mecanismos para que los empleados propongan mejoras en los procesos	1	1	1	1,00	

4	Satisfacción cliente interno	Las áreas relacionadas a la línea de negocio responden adecuadamente a las solicitudes	1	1	1	1,00	
5	Satisfacción cliente interno	La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente	1	1	1	1,00	

Modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación al aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del evaluador: Adriana Palacios

Cargo: Directora Soluciones Exequiales
Empresariales

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
1	Planeación estratégica	Considera que su labor aporta con el desarrollo de la visión de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	formular mejor la pregunta, debería ser cómo considera que su labor...

2	Planeación estratégica	Conoce cómo su rol impacta los procesos y la estrategia de Soluciones Exequiales Empresariales de la Organización	1	1	1	1,00	
3	Planeación estratégica	Los proyectos de la organización están alineados con su visión y misión	1	1	1	1,00	
4	Planeación estratégica	Existen políticas alineadas con la estrategia corporativa	1	1	1	1,00	
5	Planeación estratégica	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la estrategia organizacional	1	1	1	1,00	
1	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Conoce los sistemas de información que se manejan en Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Considera que los sistemas de información apoyan y cumplen con los requerimientos de clientes y usuarios de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Jardines del Apogeo S.A ofrece las herramientas tecnológicas mínimas para el desarrollo de sus actividades	1	1	1	1,00	
4	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Plantea recomendaciones de mejora sobre los sistemas de información a los directivos de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	

5	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Los empleados que poseen relación con Soluciones Exequiales Empresariales reciben capacitación adecuada para utilizar los sistemas de información	1	1	1	1,00	
1	Procesos BPM	Conoce en que parte del proceso se encuentra la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales	1	1	1	1,00	
2	Procesos BPM	Realizó el proceso de inducción acorde a sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Procesos BPM	Considera que los procesos de la Soluciones Exequiales Empresariales están alineados con las necesidades reales	1	1	1	1,00	
4	Procesos BPM	Los procesos están diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa	1	1	1	1,00	
5	Procesos BPM	Existen indicadores para medir la eficiencia y calidad de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
1	Calidad del servicio	Los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales reciben el servicio de acuerdo a lo acordado	1	1	1	1,00	
2	Calidad del servicio	Existen políticas claras para garantizar la calidad del servicio en cada proceso relacionado con la Línea de Negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	

3	Calidad del servicio	Los empleados tienen acceso a información clara para atender adecuadamente a los clientes	1	1	1	1,00	
4	Calidad del servicio	Los tiempos de respuesta son adecuados para las solicitudes de los clientes	1	1	1	1,00	
5	Calidad del servicio	Los problemas que enfrentan los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales son solucionados rápidamente	1	1	1	1,00	
1	Comunicación Interna	Existe un canal oficial para la comunicación entre áreas	1	1	1	1,00	
2	Comunicación Interna	La información relevante se comunica de manera oportuna y clara	1	1	1	1,00	
3	Comunicación Interna	Los empleados tienen acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones	1	1	1	1,00	
4	Comunicación Interna	Existen mecanismos para que los empleados hagan preguntas o resuelvan dudas	1	1	1	1,00	
5	Comunicación Interna	La empresa promueve la retroalimentación con el cliente de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
1	Capacidad tecnológica	La empresa actualiza sus herramientas tecnológicas según las necesidades del negocio	1	1	1	1,00	

2	Capacidad tecnológica	La infraestructura tecnológica es suficiente para soportar las operaciones	1	1	1	1,00	
3	Capacidad tecnológica	Existen protocolos para asegurar la disponibilidad y seguridad de los sistemas	1	1	1	1,00	
4	Capacidad tecnológica	La arquitectura de aplicaciones está alineada a la Línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	Esta pregunta es igual a la primera de esta categoría, reformularla o eliminarla
5	Capacidad tecnológica	Los empleados reciben capacitaciones para utilizar las herramientas tecnológicas	1	1	1	1,00	
1	Satisfacción cliente interno	Los empleados reciben el apoyo necesario para realizar su trabajo	1	1	1	1,00	
2	Satisfacción cliente interno	Las herramientas tecnológicas facilitan el cumplimiento de sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Satisfacción cliente interno	Existen mecanismos para que los empleados propongan mejoras en los procesos	1	1	1	1,00	
4	Satisfacción cliente interno	Las áreas relacionadas a la línea de negocio responden adecuadamente a las solicitudes	1	1	1	1,00	
5	Satisfacción cliente interno	La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente	1	1	1	1,00	

Modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación al aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del evaluador: Jorge Sánchez

Cargo: Director Tecnologías de la
Información y Comunicación

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
1	Planeación estratégica	Considera que su labor aporta con el desarrollo de la visión de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Planeación estratégica	Conoce cómo su rol impacta los procesos y la estrategia de Soluciones Exequiales Empresariales de la Organización	1	1	1	1,00	
3	Planeación estratégica	Los proyectos de la organización están alineados con su visión y misión	1	1	1	1,00	
4	Planeación estratégica	Existen políticas alineadas con la estrategia corporativa	1	1	1	1,00	
5	Planeación estratégica	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la estrategia organizacional	1	1	1	1,00	

1	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Conoce los sistemas de información que se manejan en Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Considera que los sistemas de información apoyan y cumplen con los requerimientos de clientes y usuarios de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Jardines del Apogeo S.A ofrece las herramientas tecnológicas mínimas para el desarrollo de sus actividades	1	1	1	1,00	Debe reformularse para que sea una pregunta más cerrada o de algunas herramientas puntuales
4	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Plantea recomendaciones de mejora sobre los sistemas de información a los directivos de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
5	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Los empleados que poseen relación con Soluciones Exequiales Empresariales reciben capacitación adecuada para utilizar los sistemas de información	1	1	1	1,00	
1	Procesos BPM	Conoce en que parte del proceso se encuentra la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales	1	1	1	1,00	
2	Procesos BPM	Realizó el proceso de inducción acorde a sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Procesos BPM	Considera que los procesos de la Soluciones Exequiales Empresariales están alineados con las necesidades reales	1	1	1	1,00	

4	Procesos BPM	Los procesos están diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa	1	1	1	1,00	
5	Procesos BPM	Existen indicadores para medir la eficiencia y calidad de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
1	Calidad del servicio	Los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales reciben el servicio de acuerdo a lo acordado	1	1	1	1,00	
2	Calidad del servicio	Existen políticas claras para garantizar la calidad del servicio en cada proceso relacionado con la Línea de Negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Calidad del servicio	Los empleados tienen acceso a información clara para atender adecuadamente a los clientes	1	1	1	1,00	
4	Calidad del servicio	Los tiempos de respuesta son adecuados para las solicitudes de los clientes	1	1	1	1,00	
5	Calidad del servicio	Los problemas que enfrentan los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales son solucionados rápidamente	1	1	1	1,00	
1	Comunicación Interna	Existe un canal oficial para la comunicación entre áreas	1	1	1	1,00	
2	Comunicación Interna	La información relevante se comunica de manera oportuna y clara	1	1	1	1,00	

3	Comunicación Interna	Los empleados tienen acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones	1	1	1	1,00	
4	Comunicación Interna	Existen mecanismos para que los empleados hagan preguntas o resuelvan dudas	1	1	1	1,00	
5	Comunicación Interna	La empresa promueve la retroalimentación con el cliente de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
1	Capacidad tecnológica	La empresa actualiza sus herramientas tecnológicas según las necesidades del negocio	1	1	1	1,00	
2	Capacidad tecnológica	La infraestructura tecnológica es suficiente para soportar las operaciones	1	1	1	1,00	
3	Capacidad tecnológica	Existen protocolos para asegurar la disponibilidad y seguridad de los sistemas	1	1	1	1,00	
4	Capacidad tecnológica	La arquitectura de aplicaciones está alineada a la Línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	Esta pregunta es igual a la primera de esta categoría, reformularla o eliminarla
5	Capacidad tecnológica	Los empleados reciben capacitaciones para utilizar las herramientas tecnológicas	1	1	1	1,00	
1	Satisfacción cliente interno	Los empleados reciben el apoyo necesario para realizar su trabajo	1	1	1	1,00	

2	Satisfacción cliente interno	Las herramientas tecnológicas facilitan el cumplimiento de sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Satisfacción cliente interno	Existen mecanismos para que los empleados propongan mejoras en los procesos	1	1	1	1,00	
4	Satisfacción cliente interno	Las áreas relacionadas a la línea de negocio responden adecuadamente a las solicitudes	1	1	1	1,00	
5	Satisfacción cliente interno	La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente	1	1	1	1,00	

Modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación al aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del evaluador: Karen Carroll

Cargo: Gerente de Portafolio y
Experiencia

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
-----	----------	----------	--------------------------------	-----------------------	----------------------------------	----------	-------------

1	Planeación estratégica	Considera que su labor aporta con el desarrollo de la visión de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Planeación estratégica	Conoce cómo su rol impacta los procesos y la estrategia de Soluciones Exequiales Empresariales de la Organización	1	1	1	1,00	
3	Planeación estratégica	Los proyectos de la organización están alineados con su visión y misión	1	1	1	1,00	
4	Planeación estratégica	Existen políticas alineadas con la estrategia corporativa	1	1	1	1,00	
5	Planeación estratégica	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la estrategia organizacional	1	1	1	1,00	
1	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Conoce los sistemas de información que se manejan en Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Considera que los sistemas de información apoyan y cumplen con los requerimientos de clientes y usuarios de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Jardines del Apogeo S.A ofrece las herramientas tecnológicas mínimas para el desarrollo de sus actividades	1	1	1	1,00	
4	Sistemas de información e	Plantea recomendaciones de mejora sobre los sistemas de	1	1	1	1,00	

	infraestructura tecnológica	información a los directivos de Jardines del Apogeo S.A					
5	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Los empleados que poseen relación con Soluciones Exequiales Empresariales reciben capacitación adecuada para utilizar los sistemas de información	1	1	1	1,00	
1	Procesos BPM	Conoce en que parte del proceso se encuentra la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales	1	1	1	1,00	
2	Procesos BPM	Realizó el proceso de inducción acorde a sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Procesos BPM	Considera que los procesos de la Soluciones Exequiales Empresariales están alineados con las necesidades reales	1	1	1	1,00	Deberían enfocarla a un macro, no solo a la parte operativa
4	Procesos BPM	Los procesos están diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa	1	1	1	1,00	
5	Procesos BPM	Existen indicadores para medir la eficiencia y calidad de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
1	Calidad del servicio	Los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales reciben el servicio de acuerdo a lo acordado	1	1	1	1,00	No es clara la pregunta; se debe reformular para lo que desean percibir

2	Calidad del servicio	Existen políticas claras para garantizar la calidad del servicio en cada proceso relacionado con la Línea de Negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Calidad del servicio	Los empleados tienen acceso a información clara para atender adecuadamente a los clientes	1	1	1	1,00	
4	Calidad del servicio	Los tiempos de respuesta son adecuados para las solicitudes de los clientes	1	1	1	1,00	La pregunta debería estar enfocada a si se poseen ANS claros en las solicitudes de los clientes de la línea de negocio
5	Calidad del servicio	Los problemas que enfrentan los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales son solucionados rápidamente	1	1	1	1,00	
1	Comunicación Interna	Existe un canal oficial para la comunicación entre áreas	1	1	1	1,00	
2	Comunicación Interna	La información relevante se comunica de manera oportuna y clara	1	1	1	1,00	
3	Comunicación Interna	Los empleados tienen acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones	1	1	1	1,00	
4	Comunicación Interna	Existen mecanismos para que los empleados hagan preguntas o resuelvan dudas	1	1	1	1,00	
5	Comunicación Interna	La empresa promueve la retroalimentación con el cliente	1	1	1	1,00	Esta pregunta no le veo relevancia; debería estar formulada a

		de Soluciones Exequiales Empresariales					retroalimentación entre el cliente y el asesor comercial
1	Capacidad tecnológica	La empresa actualiza sus herramientas tecnológicas según las necesidades del negocio	1	1	1	1,00	
2	Capacidad tecnológica	La infraestructura tecnológica es suficiente para soportar las operaciones	1	1	1	1,00	
3	Capacidad tecnológica	Existen protocolos para asegurar la disponibilidad y seguridad de los sistemas	1	1	1	1,00	
4	Capacidad tecnológica	La arquitectura de aplicaciones está alineada a la Línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	Esta pregunta es igual a la primera de esta categoría, reformularla o eliminarla
5	Capacidad tecnológica	Los empleados reciben capacitaciones para utilizar las herramientas tecnológicas	1	1	1	1,00	
1	Satisfacción cliente interno	Los empleados reciben el apoyo necesario para realizar su trabajo	1	1	1	1,00	
2	Satisfacción cliente interno	Las herramientas tecnológicas facilitan el cumplimiento de sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Satisfacción cliente interno	Existen mecanismos para que los empleados propongan mejoras en los procesos	1	1	1	1,00	

4	Satisfacción cliente interno	Las áreas relacionadas a la línea de negocio responden adecuadamente a las solicitudes	1	1	1	1,00	
5	Satisfacción cliente interno	La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente	1	1	1	1,00	

Modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación al aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del evaluador: Jhon Hincapié

Cargo: Gerente de Operaciones

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
1	Planeación estratégica	Considera que su labor aporta con el desarrollo de la visión de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	

2	Planeación estratégica	Conoce cómo su rol impacta los procesos y la estrategia de Soluciones Exequiales Empresariales de la Organización	1	1	1	1,00	
3	Planeación estratégica	Los proyectos de la organización están alineados con su visión y misión	1	1	1	1,00	
4	Planeación estratégica	Existen políticas alineadas con la estrategia corporativa	1	1	1	1,00	
5	Planeación estratégica	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la estrategia organizacional	1	1	1	1,00	
1	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Conoce los sistemas de información que se manejan en Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
2	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Considera que los sistemas de información apoyan y cumplen con los requerimientos de clientes y usuarios de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Jardines del Apogeo S.A ofrece las herramientas tecnológicas mínimas para el desarrollo de sus actividades	1	1	1	1,00	

4	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Plantea recomendaciones de mejora sobre los sistemas de información a los directivos de Jardines del Apogeo S.A	1	1	1	1,00	
5	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Los empleados que poseen relación con Soluciones Exequiales Empresariales reciben capacitación adecuada para utilizar los sistemas de información	1	1	1	1,00	
1	Procesos BPM	Conoce en que parte del proceso se encuentra la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales	1	1	1	1,00	
2	Procesos BPM	Realizó el proceso de inducción acorde a sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Procesos BPM	Considera que los procesos de la Soluciones Exequiales Empresariales están alineados con las necesidades reales	1	1	1	1,00	
4	Procesos BPM	Los procesos están diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa	1	1	1	1,00	
5	Procesos BPM	Existen indicadores para medir la eficiencia y calidad de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	

1	Calidad del servicio	Los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales reciben el servicio de acuerdo a lo acordado	1	1	1	1,00	No se entiende, ya que es muy abierta la pregunta, debe reformularse para que si es una percepción se más cerrada a lo que desean encontrar y si es posible dejarle un campo de comentarios, para que les profundicen en el tema
2	Calidad del servicio	Existen políticas claras para garantizar la calidad del servicio en cada proceso relacionado con la Línea de Negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
3	Calidad del servicio	Los empleados tienen acceso a información clara para atender adecuadamente a los clientes	1	1	1	1,00	
4	Calidad del servicio	Los tiempos de respuesta son adecuados para las solicitudes de los clientes	1	1	1	1,00	
5	Calidad del servicio	Los problemas que enfrentan los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales son solucionados rápidamente	1	1	1	1,00	
1	Comunicación Interna	Existe un canal oficial para la comunicación entre áreas	1	1	1	1,00	
2	Comunicación Interna	La información relevante se comunica de manera oportuna y clara	1	1	1	1,00	

3	Comunicación Interna	Los empleados tienen acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones	1	1	1	1,00	
4	Comunicación Interna	Existen mecanismos para que los empleados hagan preguntas o resuelvan dudas	1	1	1	1,00	
5	Comunicación Interna	La empresa promueve la retroalimentación con el cliente de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	
1	Capacidad tecnológica	La empresa actualiza sus herramientas tecnológicas según las necesidades del negocio	1	1	1	1,00	
2	Capacidad tecnológica	La infraestructura tecnológica es suficiente para soportar las operaciones	1	1	1	1,00	
3	Capacidad tecnológica	Existen protocolos para asegurar la disponibilidad y seguridad de los sistemas	1	1	1	1,00	
4	Capacidad tecnológica	La arquitectura de aplicaciones está alineada a la Línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1	1	1	1,00	Esta pregunta es igual a la primera de esta categoría, reformularla o eliminarla
5	Capacidad tecnológica	Los empleados reciben capacitaciones para utilizar las herramientas tecnológicas	1	1	1	1,00	

1	Satisfacción cliente interno	Los empleados reciben el apoyo necesario para realizar su trabajo	1	1	1	1,00	
2	Satisfacción cliente interno	Las herramientas tecnológicas facilitan el cumplimiento de sus funciones	1	1	1	1,00	
3	Satisfacción cliente interno	Existen mecanismos para que los empleados propongan mejoras en los procesos	1	1	1	1,00	
4	Satisfacción cliente interno	Las áreas relacionadas a la línea de negocio responden adecuadamente a las solicitudes	1	1	1	1,00	Deberían reformular esta pregunta, para que este dada directamente para los colaboradores que tienen relación con la línea de negocio
5	Satisfacción cliente interno	La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente	1	1	1	1,00	

Modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación al aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	PROMEDIO EVALUADOR 1	PROMEDIO EVALUADOR 2	PROMEDIO EVALUADOR 3	PROMEDIO EVALUADOR 4	PROMEDIO EVALUADOR 5	V DE AIKEN CALCULADA
1	Planeación estratégica	Considera que su labor aporta con el desarrollo de la visión de Jardines del Apogeo S.A	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Planeación estratégica	Conoce cómo su rol impacta los procesos y la estrategia de Soluciones Exequiales Empresariales de la Organización	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Planeación estratégica	Los proyectos de la organización están alineados con su visión y misión	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	Planeación estratégica	Existen políticas alineadas con la estrategia corporativa	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Planeación estratégica	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la estrategia organizacional	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
1	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Conoce los sistemas de información que se manejan en Jardines del Apogeo S.A	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Considera que los sistemas de información apoyan y cumplen con los requerimientos de clientes y	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

		usuarios de Soluciones Exequiales Empresariales						
3	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Jardines del Apogeo S.A ofrece las herramientas tecnológicas mínimas para el desarrollo de sus actividades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Plantea recomendaciones de mejora sobre los sistemas de información a los directivos de Jardines del Apogeo S.A	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Sistemas de información e infraestructura tecnológica	Los empleados que poseen relación con Soluciones Exequiales Empresariales reciben capacitación adecuada para utilizar los sistemas de información	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
1	Procesos BPM	Conoce en que parte del proceso se encuentra la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Procesos BPM	Realizó el proceso de inducción acorde a sus funciones	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Procesos BPM	Considera que los procesos de la Soluciones Exequiales Empresariales están alineados con las necesidades reales	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

4	Procesos BPM	Los procesos están diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Procesos BPM	Existen indicadores para medir la eficiencia y calidad de la línea de negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
1	Calidad del servicio	Los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales reciben el servicio de acuerdo a lo acordado	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Calidad del servicio	Existen políticas claras para garantizar la calidad del servicio en cada proceso relacionado con la Línea de Negocio de Soluciones Exequiales Empresariales	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Calidad del servicio	Los empleados tienen acceso a información clara para atender adecuadamente a los clientes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	Calidad del servicio	Los tiempos de respuesta son adecuados para las solicitudes de los clientes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Calidad del servicio	Los problemas que enfrentan los clientes de Soluciones Exequiales Empresariales son solucionados rápidamente	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

1	Comunicación Interna	Existe un canal oficial para la comunicación entre áreas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Comunicación Interna	La información relevante se comunica de manera oportuna y clara	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Comunicación Interna	Los empleados tienen acceso a la información necesaria para cumplir sus funciones	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	Comunicación Interna	Existen mecanismos para que los empleados hagan preguntas o resuelvan dudas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Comunicación Interna	La empresa promueve la retroalimentación con el cliente de Soluciones Exequiales Empresariales	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
1	Capacidad tecnológica	La empresa actualiza sus herramientas tecnológicas según las necesidades del negocio	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Capacidad tecnológica	La infraestructura tecnológica es suficiente para soportar las operaciones	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Capacidad tecnológica	Existen protocolos para asegurar la disponibilidad y seguridad de los sistemas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	Capacidad tecnológica	La arquitectura de aplicaciones está alineada a la Línea de negocio de	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

		Soluciones Exequiales Empresariales						
5	Capacidad tecnológica	Los empleados reciben capacitaciones para utilizar las herramientas tecnológicas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
1	Satisfacción cliente interno	Los empleados reciben el apoyo necesario para realizar su trabajo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Satisfacción cliente interno	Las herramientas tecnológicas facilitan el cumplimiento de sus funciones	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Satisfacción cliente interno	Existen mecanismos para que los empleados propongan mejoras en los procesos	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	Satisfacción cliente interno	Las áreas relacionadas a la línea de negocio responden adecuadamente a las solicitudes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Satisfacción cliente interno	La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

C. Anexo 3. Formulario de encuesta

Formulario digital de encuesta creado en Microsoft Corporation 365. (2026) y aplicada para el modelo de arquitectura empresarial para la línea de negocio de soluciones exequiales empresariales de Jardines del Apogeo S.A.

<https://forms.cloud.microsoft/r/ACYYgmV4r0>