

**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS
EXEQUIALES: EL CASO DE LA FUNERARIA LA ESPERANZA S.A.**

Por:

Juan Camilo Tavera A.

Asesora:

Ana María Muñoz Restrepo

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Ciencias Estratégicas
Maestría en Administración
Medellín
2014

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EXEQUIALES: EL CASO DE LA FUNERARIA LA ESPERANZA S.A.

Por: Juan Camilo Tavera A.

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar la orientación al mercado de la Funeraria La Esperanza S.A. en la oferta de servicios preexequiales. El análisis se basó en la orientación al mercado comprendido como la habilidad de las empresas en aprender continuamente sobre sus clientes, la competencia y el ambiente y reaccionar sobre esos eventos tanto en mercados actuales como en mercados cautivos y potenciales. La Funeraria La Esperanza S.A. cuenta con una estrategia focalizada en el producto. A partir de este análisis, se propondrá a la compañía focalizar la estrategia en el mercado, creando innovaciones a partir del estudio constante de las nuevas tendencias del sector, de la prospectiva y de las necesidades del consumidor. El objetivo de la Funeraria Esperanza S.A. será sensibilizar y preparar a su equipo de trabajo para que el cliente sea el centro del pensamiento estratégico de la organización, la creación de valor superior será la directriz y en adelante su filosofía intravenosa y la búsqueda constante de nuevas ventajas será la tendencia de la organización. Esto permitirá diferenciar la empresa en el mercado y definir la propuesta de valor superior, además de generar estrategias que sirvan no solo para La Funeraria Esperanza S.A. sino que sirva para la orientación que deberían tener las empresas de este tipo de servicios en el mercado.

Palabras clave: Orientación al Mercado, Funeraria La Esperanza S.A., Sector Funerario.

MARKET ORIENTATION ON BUSINESS OF EXEQUIALS SERVICES: THE CASE OF FUNERARIA LA ESPERANZA S.A.

Abstract

The aim of this paper is to analyze the market orientation of Funeraria La Esperanza SA preexequiales in offering services. The analysis was based on market orientation understood as the ability of firms to continuously learn about their customers, competitors and the environment and react about current events both in captive markets and potential markets. Funeraria La Esperanza SA has a strategy focused on the product. From this analysis, we propose to focus the company's strategy in the market, creating innovations from constant study of new industry trends, foresight and consumer needs. The goal of Hope Inc. will sensitize and prepare your team for the customer is the center of the strategic thinking of the organization Creating superior value is below the guideline and intravenous philosophy of the organization and the constant search for new benefits will be the trend of the organization. This will differentiate the company in the market and define the superior value proposition and generate strategies that serve not only to La Esperanza SA it is for the guidance companies should have such services in the market.

Keywords: Market Orientation, *Funeraria La Esperanza S.A.*, Funeral Industry.

Introducción

La orientación al mercado genera ventajas competitivas para las empresas. El mercado actual exige de las empresas una cultura basada en procesos de innovación constante, que permita la innovación, la diferenciación y el posicionamiento de la marca. La orientación al mercado supone la capacidad superior para entender y satisfacer al mercado, para definir estrategias a partir del conocimiento profundo del consumidor, con el fin de generar recordación y fidelización.

Ramírez (2008): argumenta que la *“orientación al mercado crea ventaja competitiva a través del lanzamiento al mercado de innovaciones que satisfacen las necesidades de los consumidores”*. (pág. 5). De esta forma para que las innovaciones sean percibidas, compradas y adoptadas por los consumidores, es necesario tener una orientación al mercado.

Para Kohli & Jaworski (1990): la orientación al mercado también incluye tres componentes: *la generación de la inteligencia de mercado, la difusión de la inteligencia de mercado y la capacidad de respuesta*. Estos autores argumentan principalmente que la orientación al mercado está relacionada con el concepto de Marketing. El punto de partida de estos autores es la inteligencia de mercado, concepto más amplio que las necesidades de los clientes y que incluye el análisis de los factores exógenos que influyen en esas necesidades y preferencias de los consumidores.

Para autores como Narver, Slater y Maclachhlan (2004) la orientación al mercado implica tanto la orientación de respuesta del mercado que se ocupa de las necesidades expresadas por los clientes, que se denomina orientación reactiva, como la orientación al mercado proactiva, que responde a las necesidades

latentes de los clientes; es decir, las oportunidades de valor para el cliente y de las que el cliente no tiene conocimiento.

Se puede destacar que la orientación hacia el mercado se enfoca en entender las necesidades de los clientes como las capacidades y planes de sus competidores. Este aspecto incluye un estudio sistemático de la cadena de valor y de las capacidades de innovación de las empresas, a partir del conocimiento del mercado y del conocimiento de las necesidades latentes del consumidor, en donde se focaliza la estrategia de crear y desarrollar nuevos productos. Aspectos que buscan crear necesidad para los consumidores, a partir de un conocimiento que permita que el producto/servicio responda a las condiciones imperantes del mercado.

Una marca puede ser irremplazable, el objetivo es que sea irresistible. Y esto se logra con un enfoque dirigido a las necesidades del consumidor.

El objetivo de este trabajo es analizar la orientación al mercado de Funeraria La Esperanza S.A. en la oferta de servicios preexequiales. El análisis se basa en la orientación al mercado comprendido como la habilidad de las empresas en aprender continuamente sobre sus clientes, la competencia y el ambiente y reaccionar sobre esos eventos tanto en mercados actuales como en mercados cautivos y potenciales.

Hasta hace algún tiempo, estudios realizados sobre el sector funerario, como el del SENA en 2003, argumenta que el 80% de las empresas funerarias de Colombia son de origen familiar. Estas empresas, en general, se caracterizan por tener una estructura organizacional débil, sin Gobierno Corporativo y sin un enfoque hacia el mercado claro.

La Funeraria La Esperanza, como el 80% de las empresas funerarias es de carácter familiar y se ha ido fortaleciendo en el tiempo en su estructura

organizacional y en la prestación de sus servicios. Sin embargo es importante analizar desde el enfoque de orientación al mercado su modelo de operación, sus estrategias de marketing y su capacidad de respuesta a las necesidades del mercado, para encontrar nuevas oportunidades para la compañía y nuevas perspectivas para entender mejor el cliente y el negocio funerario.

El estudio del SENA (2003) también explica que la tendencia del usuario de este sector es *“pagar a crédito para dar solución a una situación inevitable (planes pre-exequiales), como lo es la muerte (...) En el país, la concepción de lo que debe hacer una funeraria cambió. Ahora el negocio de las funerarias es la vida”*.

Con el tiempo las empresas funerarias se han formalizado, llegando a tener, por las condiciones del mercado, una estructura más definida, una propuesta de valor más sofisticado y más cercano al consumidor. Esto también permitió generar un nuevo modelo de negocio con una propuesta de valor basada la experiencia de la vida y el respeto por la muerte. Surgen de esta propuesta la prestación de servicios como: asesorías jurídicas, psicológicas, odontológicas, médicas o religiosas, y de orientación durante el proceso de duelo, entre otras, para los afiliados.

Bajo esta nueva filosofía de asesoría integral que hacen que queden atrás los esquemas tradicionales, redundando en el fortalecimiento de áreas de la empresa que se interrelacionan, como son la administrativa y comercial, las cuales sirven de apoyo al área de servicios.

Al documentar el caso de la Funeraria La Esperanza S.A., se pretende aportar desde el conocimiento administrativo y del mercadeo al mejor entendimiento de este tipo de empresas y, de esta forma, obtener información que sea validada académicamente para el sector.

Estas características, hacen que este ejercicio académico sea un estudio de caso, como una forma de ilustrar y analizar las diferentes estrategias que este tipo de empresas pueden implementar para la fidelización de los usuarios y servir de referente a empresas del sector en Medellín y Colombia.

Académicamente el sector funerario ha sido poco analizado en Colombia y en especial en Medellín, lo que hace que los conocimientos e información que se tienen al respecto procedan más de la experiencia, el trabajo y el análisis que hace cada empresa de su mercado y del entorno.

En el desarrollo de este artículo se abordan cuatro aspectos: El primero será un estado del arte de la teoría de la orientación al mercado, donde se exponen algunos de los conceptos y trabajos más relevantes del tema que permitirán orientar el análisis del caso de estudio.

El segundo aspecto será contextualizar el sector y el mercado funerario tanto a nivel nacional como regional, para entender la dinámica en la que se desenvuelve y poder ubicar la compañía bajo los factores que influyen en su operación.

El tercer y cuarto aspecto será el análisis de la dinámica de la Funeraria La Esperanza a la luz de la teoría de la orientación al mercado, y definir cuáles son los aspectos en los que deberá fortalecerse, de modo que pueda servir de referente para otras empresas del sector.

1. Teorías de Orientación al Mercado

Existen múltiples interpretaciones sobre la teoría de la Orientación al Mercado. La mayoría de teóricos apuntan a destacar la importancia del conocimiento de las necesidades del consumidor, de las tendencias del mercado y de la capacidad de

generar procesos de innovación permanente, que permita satisfacer las necesidades latentes del cliente.

En el enfoque de Kohli y Jaworski, se analizaron los conceptos y definiciones de marketing que se habían generado por más de treinta y cinco años respecto a la orientación al mercado para lograr una definición más operativa y a partir de análisis estadísticos, determinar una forma de medir el grado de orientación al mercado de las empresas.

Las investigaciones de estos autores los llevaron a concluir que el concepto de marketing implicaba la aceptación de una filosofía empresarial que orientara a la organización a la satisfacción de sus clientes. Esta forma de pensar la empresa se sustenta en tres principios: (1) una orientación a las necesidades actuales y futuras del cliente, (2) la integración entre las distintas funciones empresariales, con la mirada hacia el cliente; y (3) la rentabilidad de la empresa como consecuencia de la orientación al mercado.

Según (Kohli & Jaworski, 1990) la orientación al mercado se focaliza en “las necesidades actuales y futuras de los clientes, la discriminación de todas ellas a través de los distintos departamentos y la reacción de la organización a dicha información”.

Kohli y Jaworski (1990) clasificaron en tres grupos los antecedentes de la orientación al mercado: características de la dirección, dinámicas interfuncionales y sistemas organizativos.

En las características de la dirección se encuentra la importancia que los directivos le den a las necesidades de los consumidores y la capacidad de asumir que la orientación al mercado es una decisión que conlleva cambios a nivel interno como externo de la empresa.

Las dinámicas interfuncionales, entre el departamento de marketing con las demás áreas de la empresa, que llevan al surgimiento de relaciones formales e informales que interfieren en la implantación de la orientación al mercado. Esta dinámica interdepartamental está relacionada con el grado de conexión entre los diferentes departamentos de la organización, que repercuten en la orientación al mercado de forma positiva o negativa según se haga la difusión de la información entre cada uno de ellos y la capacidad de respuesta que se desarrolle a las necesidades, expresas y latentes, del mercado.

La forma como esté organizada la estructura empresarial, el grado de centralización y formalización de las relaciones en la organización pueden influir en el proceso de orientar las acciones empresariales al mercado. Otros elementos como son el tamaño de la empresa y la tecnología, se ha demostrado que influyen en el proceso y grado de orientación al mercado que tenga la empresa.

El enfoque de Narver y Slater

“La orientación al mercado se centra en recoger continuamente información de las necesidades de los clientes objetivo y de las capacidades de los competidores, difundir esta información en la empresa y establecer una coordinación armonizada de todos los recursos de la empresa con el fin de elaborar una oferta que suponga un valor superior para el público objetivo” (1990, p. 20).

Estos autores consideran que la orientación al mercado es la filosofía de empresa o cultura organizativa que genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor para los clientes los de los competidores convirtiéndose así en ventajas competitivas que favorecen el logro de mejores resultados para la empresa. Describen a la orientación al mercado como parte de la cultura organizacional centrando su análisis en la forma como se dan las normas y

valores dentro de la organización y que impactan en la generación de la orientación al mercado.

Narver y Slater, respecto a la relación entre la creación de ventajas competitivas y orientación al mercado, concluyen que la orientación al mercado debe estar conformado por tres componentes:

- La Orientación al cliente: lo que implica un análisis y estudio constante del mercado objetivo de forma que se pueda crear valor de forma continua.
- Orientación a la competencia: que considera el conocimiento de las fortalezas y debilidades, de los competidores actuales y potenciales.
- Coordinación interfuncional: se refiere a la adecuada utilización de los recursos de la compañía para crear un valor superior para los clientes.

Narver, Slater, & Tietje, sugieren que la orientación al mercado consiste en *“la supeditación a un valor: el compromiso de la totalidad de los miembros de la organización, con la creación continuada de un mayor valor para el cliente”* (1998, p. 3). En resumen, la orientación al mercado supone la superior capacidad para entender y satisfacer al mercado. El objetivo es crear un mayor valor al cliente.

Mazaira, Dópico, & González (2005) afirman que una cultura organizativa orientada al mercado se caracteriza por: el alcance, la presunción básica, los valores y las herramientas.

Con respecto al alcance explican que la cultura dominante a lo largo de toda la organización es fundamental para definir la visión de largo plazo. Es decir, asumen que es la visión/misión la que permitirá definir la estrategia de largo plazo, a partir de una filosofía intravenosa en la organización. La presunción básica es esa filosofía intravenosa: crear valor superior para el consumidor, con énfasis en la innovación, adaptándose a las necesidades de los consumidores.

Mazaira, Dópico, & González argumentan que:

“El nivel de Orientación al Mercado de las organizaciones empresariales determina el grado en que éstas desarrollan una capacidad superior para relacionarse con sus clientes. De esta manera, podemos afirmar que la presencia en las organizaciones empresariales de una cultura organizativa orientada al mercado es un antecedente del Marketing Relacional”. (2005, p. 196).

Según Joaquín Aldas-Manzano y otros (2005), el concepto de orientación al mercado se puede dividir en tres actividades básicas: 1) información de mercado corporativa de clientes y otros factores exógenos, 2) la propagación de la información de mercado a través de la compañía, y 3) el diseño e implementación de una respuesta a esta información. Esta concepción deja claro que las empresas deben tener en cuenta otros factores externos como el entorno, la competencia y de los clientes que inciden en la decisión de orientarse al mercado.

Gray, B. J. y Hooley, G. J. (2002) argumentan que las organizaciones orientadas al mercado que hacen un seguimiento a este tipo de procesos responden a las necesidades del cliente y preferencias con el fin de crear un mejor valor para ellos. Además, que generan una diferenciación en el mercado. Teniendo en cuenta la propuesta de que la orientación de mercado conduce a un mayor rendimiento de la marca, organizaciones con fuerte cultura innovadora pueden cuestionar si la orientación al mercado es la única manera de lograr el éxito de la marca.

2. Historia y dinámica del sector exequial en Colombia

La previsión exequial en Colombia tuvo sus comienzos en las asociaciones mutuales en el eje cafetero y en Antioquia. Estas asociaciones eran, como su nombre lo indica, grupos de personas sin ningún ánimo de lucro, que buscaban recaudar fondos entre ellos mismos y así poder costear el servicio exequial de los asociados que iban falleciendo.

El pago de los servicios exequiales se hacía semanal. En la mayoría de los casos las cuotas recaudadas no alcanzaban a sufragar el valor de los servicios atendidos mensualmente, por lo que los asociados pagaban cuotas extras para facilitar el entierro de uno de los socios. El modelo tenía previstas reuniones mensuales, teniendo en cuenta que quien no asistiera debía pagar multas; igual sucedía si no se asistía al funeral de uno de los asociados, aún si no se tenía ningún vínculo directo con la persona fallecida.

La mezcla de los dos escenarios anteriormente descritos dieron origen a lo que hoy se concibe como las empresas funerarias que, aunque en la mayoría de los casos siguen estando estructuradas como empresas familiares, se han venido profesionalizado y estructurando con un manejo cada vez más metódico y especializado. La actividad funeraria basa su modelo de negocio en que las personas adquieren el servicio exequial de una manera anticipada.

Surgen entonces los contratos de previsión exequial los cuales brindan protección para el tomador ante la eventualidad del fallecimiento de una de las personas previamente inscritas en dichos contratos, ya que los costos de prestación del servicio exequial son asumidos por la funeraria bajo las condiciones pactadas en el contrato, una de ellas es estar al día en los pagos mensuales. Estos contratos son firmados por personas naturales y la funeraria definiendo obligaciones y derechos para ambas partes.

En Colombia la cultura de la previsión exequial ha estado jalonada desde los años 80's por las empresas funerarias de Medellín, época caracterizada por el fenómeno de la violencia, ocasionada por la presencia de la actividad del narcotráfico en la sociedad nacional.

Teniendo en cuenta el estudio de Fenalco Antioquia (2014, p. 10), *en la actualidad, los servicios pre-exequiales son tomados principalmente por la población de estratos socioeconómicos entre 1 y 4 con más del 97% de los contratos, no obstante, está más concentrado en el 3 y el 4, aunque los estratos 5 y 6, para los cuales no fue diseñado en principio este servicio, tienen una penetración del 2,5%. El 66% de las personas cuenta con un contrato pre-exequial y el 34% afirma que no lo tiene. Entre quienes tienen el contrato, el 42% están el titular y más de cuatro familiares, el 25% el titular, su pareja y sus hijos, el 13% el titular, la pareja y sus padres; 12% el titular y su pareja, y 7% el titular y sus padres.*

Según Fenalco Antioquia, *“las cifras reportadas por el sector confirman la existencia de más de 3.200.000 contratos y más de 16.000.000 de beneficiarios”.* (2012, p. 10).

Aproximadamente el 80% de la población del Área Metropolitana de Medellín se encuentra cubierta con algún tipo de contrato de previsión exequial (Fenalco Antioquia, 2012). De acuerdo con la experiencia de Funeraria La Esperanza S.A., a partir del análisis de sus usuarios se sabe que el costo de la previsión exequial para el tomador del contrato es relativamente bajo y se estima, por cálculos de la empresa, que basados en ingresos de un (1) salario mínimo mensual legal vigente estos costos son aproximadamente el tres por ciento (3%) mensual de los gastos, para la protección del núcleo familiar, lo que equivale aproximadamente a \$19.000.

Esto lleva a pensar que el servicio forma parte de los bienes de la canasta familiar y que los usuarios entienden que es un producto de primera necesidad, y que si no tienen la protección exequial, el servicio funerario les podría costar tres millones quinientos mil de pesos (\$3.500.000) (Funeraria La Esperanza, S.A. 2012).

El sector funerario en los últimos años ha tenido un desarrollo importante en el eje cafetero y en el suroccidente del país. A nivel nacional, aproximadamente el 40% de la población se encuentra cubierta por los contratos de previsión exequial, lo que equivale a dieciocho millones quinientas mil personas (18'500.000) (Arias González, 2012).

De acuerdo con una encuesta realizada en el segundo semestre de 2012 por Fenalco, Antioquia, entre 775 consumidores de las principales ocho ciudades, sobre la previsión exequial, se concluye que el 76% de los consumidores cree que los costos funerarios en Colombia son altos, el 16% moderados, el 1% que son bajos y el 7% no sabe o no responde.

A nivel latinoamericano es variable la participación de las empresas funerarias en la venta de contratos de previsión exequial, bien sea por regulaciones locales o por la fortaleza del sector asegurador, que es un gran competidor con la venta de seguros exequiales, inclusive en Colombia, en la reforma orgánica financiera del año 2003, surgió la Ley 795 en el Artículo 111 que dice que no constituyen actividad aseguradora los servicios funerarios.

En el 2009 se expide la Ley 1328 Artículo 86, el cual se adiciona el inciso 2 y el párrafo 3 al Artículo 111 de la Ley 795 de 2003, definiendo que las entidades de carácter cooperativo o mutual, las entidades sin ánimo de lucro y las sociedades comerciales, con excepción de las empresas aseguradoras, podrán prestar directamente y en especie este tipo de servicios, *“independientemente de que las cuotas canceladas cubran o no el valor de los servicios recibidos, cualquiera sea*

la forma jurídica que se adopte en la que se contengan las obligaciones entre las partes” (Corte Constitucional de Colombia, 2009).

En países como Costa Rica, México, Panamá, Venezuela hay presencia de empresas colombianas comercializando contratos de previsión exequial, pero en países como Perú y España el negocio es dominado por las compañías aseguradoras (Funeraria La Esperanza S.A., 2012).

Colombia es un país de 47 millones de habitantes, cuya historia y presente están envueltos en una variedad de conflictos internos. El conflicto interno, la violencia urbana, la guerra de carteles, la violencia en los campos y la inseguridad han sido una constante en el país. Por supuesto, que esto genera una oportunidad para el sector funerario¹. En el cuadro 1 se presenta el número de muertes violentas según manera/sexo de la víctima 2013 (acumulado en Colombia, enero-mayo).

Muertes Violentas	Hombres	Mujer	Sin información	Total 2013
Violenta-accidental	671	134	-	805
Violenta-homicidio	4539	377	-	4916
Violenta-sin determinar	853	178	4	1035
Violenta-suicidio	499	120	-	619
Violenta-transporte	1660	398	-	2058
Total	8222	1207	4	9433

Cuadro 1: Número de muertes violentas según manera/sexo de la víctima 2013

(Fuente: Instituto Nacional de Medicina Legal, 2013).

Según el (Instituto Nacional de Medicina Legal, 2013) en el año 2013 en Colombia, durante los primeros cinco meses del año pasado, “9.433 personas murieron de manera violenta. Por edad, el rango que ocupó el primer lugar fue el de 20 a 24 años y la mayoría de las muertes, 4.916, fueron homicidios, 2.058 accidentes de transporte, 805 accidentales y 619 suicidios”.

¹ Además en Colombia la expectativa de vida al nacer viene aumentando en los últimos años, pasando de 70,8 años en 2010 a 74,79 en 2012.

Ver: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=co&v=30&l=es>
Recuperado el 13 de julio de 2014.

El comportamiento de esta tendencia de homicidios y muertes, la cultura pre-exequial existente, la dinámica de crecimiento del sector y las posibilidades de nuevos modelos de negocios, inciden en la necesidad de crear un esquema administrativo orientado al mercado, reconociendo innovaciones que se presentan en otros países y en las condiciones que imponen los consumidores.

Según el SENA (2003): existen países que tienen una gran trayectoria en la prestación de servicios funerarios: Estados Unidos, Canadá, España y Brasil.

Estos países marcan la pauta en las tendencias y mejoras a los servicios, al promocionar sus alcances tecnológicos en ferias, exposiciones y creación de programas o carreras dirigidas al personal funerario. *“Para lograr sus objetivos se conformaron agremiaciones que interactúan entre sí, como una forma de retroalimentarse y enriquecerse de las mejoras realizadas en cada región”.* (SENA, 2003, p. 26).

“Las funerarias de Medellín se han expandido a otras regiones de Colombia y países de la región para poder aspirar a crecer más y no depender solo de un mercado local muy competido, con amplia cobertura. Además trabajan en revivir la ritualidad del sepelio” (El Colombiano, 2011).

2.1 El sector funerario en Antioquia

En este aparte se pretende dar a conocer los usos, hábitos, expectativas, comportamiento del consumidor con respecto a la compra y al uso de los servicios exequiales que permitan diseñar servicios que se adecuen de manera más clara a sus necesidades, especialmente en lo referente a la ritualización. Los resultados se obtienen de la investigación *“Servicios exequiales en la ciudad de Medellín: Usos, hábitos, rituales, 2013”* (Fenalco, 2013).

Concluye el Informe de Fenalco, (2013) que en los últimos años ha debido enfrentar cambios no solo en los hábitos de las comunidades y de las familias, sino, además, en las reglamentaciones municipales y, de alguna manera, ha sentido que no logra responder adecuadamente a dichos cambios.

El trabajo de campo para realizar el trabajo de Fenalco se llevó a cabo entre el 7 y el 26 de diciembre de 2013. Se encuestaron a 403 personas. El 30% de esta población era de estrato 1 y 2, el 29,5% del estrato 3, el 24,1% del estrato 4 y el 16,4% del estrato 5 y 6.

La mayoría de la población estaba en el rango de edad de 47-60 años, con un 22,3%. Los menores de 25 años representaron el 7,4%; de 26-36 años representaron el 16,9%; de 37-46 años representaron el 22,3%. Los mayores de 61 años representaron el 20,8%.

El 71,7% de la muestra fueron mujeres y el restante 28,3% hombres.

Para destacar:

- El 41,94% de la muestra resalta que los ingresos solo le alcanzan para los gastos básicos. El 23,08% asume que sus ingresos alcanzan para lo básico y para algo más. El 6,2% de la muestra señala que tienen capacidad de ahorro y de inversión en forma permanente.
- La decisión de compra en aspectos como tomar un seguro o una EPS, en un 26,1% la toma la mujer del hogar, mientras que la decisión de a dónde acudir cuando fallece un ser querido la toma la mujer en un 29,4%, mientras que el padre lo asume en el 13,1%.
- Una característica fundamental es qué tanto se consideran “previsivos” en los hogares encuestados. El 24% se consideró “poco previsor”. Y sus

argumentos son: “vivimos el presente y no nos preocupa el futuro” y “no tenemos un ingreso que permita generar ahorro”.

En el gráfico 1 se muestra el porcentaje de personas que tienen algún programa de previsión exequial. El 84,62% de los encuestados en el estudio de Fenalco señalaron que contaban con un plan exequial. El mayor porcentaje se encuentra en el estrato 5 y 6, mientras que el nivel más bajo se encuentra en el estrato 1 y 2. Por rango de edad, el grupo con mayor representatividad fue el de 37-46 años, con un 91,11% y el de más de 61 años con un 92,86%.

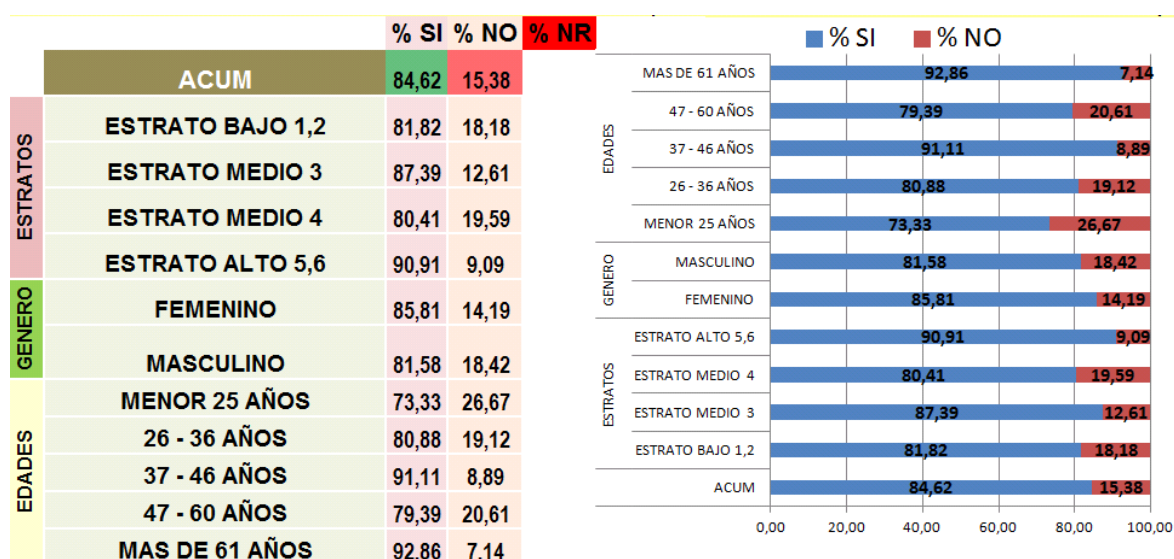


Gráfico 1: Porcentaje de personas que tienen algún programa de previsión exequial
(Fuente: Fenalco, 2014, p. 36).

Según Fenalco (2013) las razones por las cuales indican que se afilian a un plan de previsión exequial se destacan:

- Tranquilidad para la familia (22%).
- Por costos (18%).
- Prevención (16%).
- Seguridad y confianza (11%).

- Para no dejar problemas a nadie (4%).
- Para estar preparados para cualquier eventualidad (2%).
- Bienestar familiar (1%).

Según el estudio de FENALCO (2013) el 39,45% de los encuestados no ha utilizado el servicio de previsión exequial. El 45,91% si lo han utilizado. Los demás no responden. Los que más utilizaron estos servicios están en el estrato 1 y 2 (44,63%) y en el estrato 3 (45,38%). Los mayores a 61 años son los que más han utilizado este servicio (47,62%). En el gráfico 2 se presenta el número de personas que habían utilizado el servicio por su calidad.

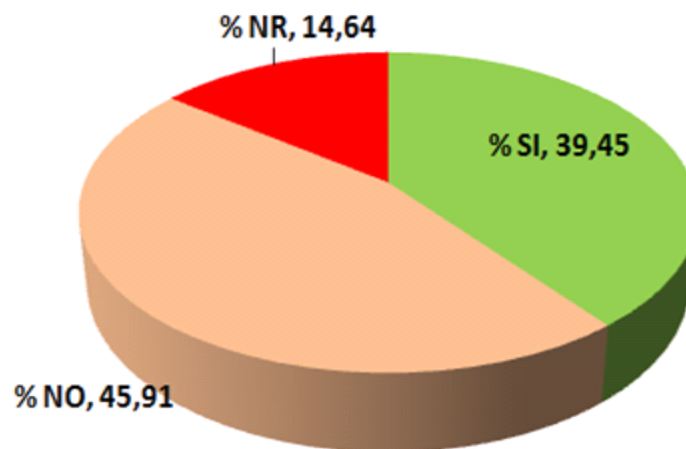


Gráfico 2: Número de personas que han utilizado el servicio de previsión exequial
(Fuente: Fenalco, 2014, p. 39).

En el cuadro 2 se presenta el concepto del servicio prestado con respecto a las expectativas del sector funerario.

NOTA	CONCEPTO DEL FACTOR DE SERVICIO	CON RELACIÓN A EXPECTATIVAS.
5	Excelente	El servicio o el impacto recibido es superior a lo esperado
4	Bueno	Es igual a lo esperado
3	Regular	Es inferior a lo esperado
2	Malo	Es bastante inferior a lo esperado
1	Pésimo	Inaceptable.
N.A.	N.A.	No aplica

Cuadro 2: Concepto del servicio prestado con respecto a las expectativas

(Fuente: Fenalco, 2014, p. 41).

El índice de criticidad mide el número de respuestas que expresan insatisfacción con el desempeño del servicio calificado. Expresa el porcentaje de personas que califican con 3 o menos su experiencia, en cualquiera de los factores. En este ejercicio la criticidad puede expresar igualmente un nivel de desacuerdo con el servicio recibido. En el gráfico 3 se presenta la percepción general (nivel de satisfacción) sobre el servicio de previsión exequial.

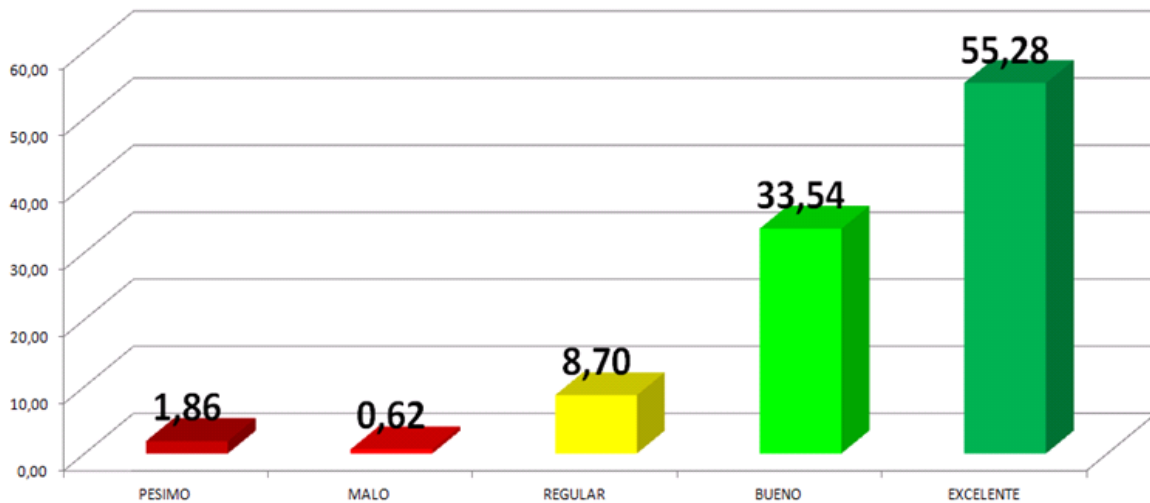


Gráfico 3: Percepción general (nivel de satisfacción) sobre el servicio de previsión exequial
(Fuente: Fenalco, 2014, p. 43).

Se encuentra que el 88.82% se encuentra satisfecho con el servicio (ver gráfico 3). Las consideraciones se argumentan en un buen servicio, en un buen acompañamiento, en una buena organización. Con respecto a la percepción negativa, se destacó el mal servicio del transporte y que el servicio no fue el acordado.

3. Construcción de un modelo de Orientación al Mercado en La Funeraria Esperanza S.A.

3.1 Antecedentes de la Funeraria La Esperanza.

La Funeraria La Esperanza S.A. es una empresa del sector que lleva más de 28 años en el mercado comercializando y prestando servicios exequiales a través de una estrategia de fidelización que incluye canales de recaudo, logística y servicios adicionales; tales como asesorías jurídicas gratuitas, asesorías psicológicas en manejo del duelo, convenios, entre otros. Tras 20 años de actividad comercial, la

Funeraria La Esperanza S.A. se consolida como una de las principales empresas en servicios exequiales y complementarios de Medellín.

La Funeraria La Esperanza S.A. nace en 1985 como una sociedad comercial de hecho y se constituye como una sociedad anónima en el año 2002. Integra el grupo empresarial G7, como socio fundador, en el año 2005, proyectándose hacia el exterior.

En el 2006 amplía su cobertura y ofrece sus servicios en el Suroeste Antioqueño. La sede principal está ubicada en Medellín. Además cuenta con una oficina en New York (Estados Unidos), trece sedes en el Suroeste Antioqueño y tres sedes en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Esto confirma el progreso y compromiso con la comunidad a lo largo de su trayectoria.

La Funeraria La Esperanza S.A. es una organización en pro del beneficio de sus clientes; la razón de ser y lo que los motiva a ser mejores. Se dedica a la prestación de servicios exequiales con personal e infraestructura altamente calificados que la destacan en el sector funerario local.

En el servicio funerario La Funeraria Esperanza S.A. brinda el acompañamiento y se encarga de los papeleos póstumos al fallecimiento del ser querido para asegurar su tranquilidad. Los servicios son:

- **Cofres:** Una alta gama de cofres para depositar el cuerpo y/o las cenizas.
- **Salas de velación:** Los planes dan la posibilidad de elegir la sala de velación que más se acomode a sus necesidades.
- **Transporte:** Cuenta con vehículos y buses particulares destinados para el transporte de acompañantes.

La Funeraria La Esperanza S.A. cuenta con planes individuales donde los clientes pueden proteger desde 1 persona, cancelando \$2.400 mensuales por cada uno.

La empresa no tiene en cuenta el grado de familiaridad y consanguinidad, con un amplio límite de edad, y, si no aplica, tienen planes prepagados sin límite de edad.

3.2. Servicios que dan tranquilidad sin excedentes: pre-exequiales de La Funeraria La Esperanza S.A.

La propuesta de valor está enfocada a contar con “la protección que le brindan los planes de previsión exequial sin excedentes”.

Para esto se ofrece:

- Afiliación por persona (el cliente escoge cuántas personas tendrán su plan).
- Seguro de accidentes gratis por un valor de un millón (\$1.000.000) de pesos o pagando mil quinientos pesos (\$1.500), por diez millones (\$10.000.000), en convenio con Positiva Compañía de Seguros. Para el titular este seguro de accidentes incluye muerte por homicidio.
- Servicio médico general, optometría, laboratorio clínico, odontología, todo en un centro médico propio de La Esperanza.
- Servicios en todo el país, a través de la red Remanso.
- Dos personas hasta los setenta y cinco (75) años y el resto hasta los 65 años, sin límite de consanguinidad.
- Servicios completos sin excedentes.

¿Qué incluye el servicio?

- Servicios básicos funerarios: Diligencias notariales, civiles y eclesiásticas, traslados, personal durante el servicio, adecuada preservación del cuerpo, suministro de implementos requeridos para la velación, carroza fúnebre para cremación o inhumación, carteles de invitación a las exequias, servicio

de cortejo, derechos parroquiales, suministro de tarjetas de condolencia, libro de registro de asistencia, un arreglo floral, traje de exequias, cintas con el nombre del fallecido(a).

- Sala de velación a libre elección por 15 horas (Villanueva, Juan del Corral, Capillas de San Juan, La Inmaculada, San Pedro, Campos de Paz, Jardines de Montesacro, Jardines de la Fe) o aquellas que se asemejen a sus costos a nivel departamental y nacional).
- Cofre para inhumación o cremación y urna para cenizas en caso de cremación.
- Cementerio hasta por dos (2) salarios mínimos legales mensuales vigentes, San Pedro, Campos de Paz, Jardines de la Fe, Belén, La América o aquellos que se asemejen en sus costos.
- Cremación.
- Transporte: puede seleccionar entre dos opciones:

Cinco (5) automóviles particulares o dos (2) buses.

Cuatro (4) automóviles particulares y un (1) bus.

Servicios complementarios:

- Centro médico.
Descuentos en tratamientos odontológicos en nuestro centro médico.
Descuentos en estudios técnicos, idiomas y sistemas, en el Instituto Compuedu.
Descuentos en clases de conducción, técnicas en mecánica y electricidad automotriz, instructor en técnica de conducción en la Escuela Andina De Automovilismo.

- **Caminos de Esperanza**
Asistencia y acompañamiento al duelo a través del programa Caminos de Esperanza, con material de ayuda, consultas personalizadas y talleres.
- **Consejos de Esperanza**
Asesoría gratuita sobre toda clase de reclamaciones, indemnizaciones y gestiones legales, a través de este programa.
- **Previsión Exequial Colombia**
Si tiene familiares viviendo en otro país, La Esperanza puede proteger a muy bajo costo y con todas las ventajas.
- **Seguro de Accidentes Personales**
Conscientes del impacto económico que acarrea el fallecimiento del responsable de la economía del hogar, La Esperanza realizó una alianza estratégica con Positiva Compañía de Seguros, ofreciendo sin ningún costo adicional un seguro de accidentes personales por un millón de pesos (\$1.000.000) o puede tomar un seguro de accidentes personales por diez millones (\$10.000.000), pagando mil quinientos pesos (\$1.500) mensuales. Para el titular el seguro de accidentes incluye muerte por homicidio.
- **FENALCO Solidario**
Funeraria La Esperanza S.A. hace parte de un cambio social. Han recibido el certificado en Responsabilidad Social otorgado por la Corporación FENALCO Solidario, el cual reconoce la labor social hecha con distintas comunidades. La meta es que ***“Cuando usted deposita su tranquilidad en nosotros hace que una persona de escasos recursos reciba asistencia médica, odontológica, optométrica”***.

Finalmente, el pago de la cuota pre- exequial se realiza en todos los sitios de venta GANA.

4. Estrategia metodológica

La investigación se desarrolla teniendo en cuenta los tres aspectos fundamentales en los que se erige la orientación al mercado, de acuerdo al enfoque de Narver y Slater: la orientación al cliente, la conexión interfuncional y la capacidad de respuesta de la organización al mercado.

Se realiza un análisis cuantitativo que pretende explorar, describir y explicar, a través de la satisfacción de los clientes de la Funeraria La Esperanza S.A. con los servicios, y el grado de orientación al mercado que tiene la empresa.

Para el estudio se tomaron como base de información las encuestas que se realizan mensualmente por la dirección de telemarketing de la empresa y que pretenden obtener información de los clientes durante la prestación de servicios preexequiales y exequiales de la funeraria y la información postventa.

Las encuestas integran los tres aspectos básicos de la orientación al mercado, permitiendo conocer la orientación a las necesidades del cliente de la empresa desde el mismo momento en que adquiere los servicios preexequiales hasta la prestación del servicio exequial.

También a través de las encuestas se observa cómo las diferentes áreas de la empresa, desde el departamento de marketing hasta las áreas de logística, personal y demás, se integran para la adecuada prestación del servicio. Igualmente permiten inferir en las respuestas de los usuarios la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado que tiene la compañía².

² En enero de 2014 se realizaron 121 llamadas telefónicas. En el mismo mes de 2013 se realizaron 119 llamadas y en el mismo periodo de 2012 se realizaron 132 llamadas.

La encuesta de satisfacción contiene las siguientes preguntas:

- En el momento de solicitar el servicio exequial la atención fue?
- La prontitud en el momento de solicitar el servicio fue?
- Durante el transcurso del servicio exequial la actitud del personal a su disposición fue?
- La presentación personal de nuestros empleados fue?
- El estado de las instalaciones es?
- El estado y presentación de nuestros vehículos es?
- El servicio exequial realizado por la Funeraria la Esperanza S.A. cumplió con sus expectativas?
- Califique el servicio prestado e instalaciones de la sala de velación, el horno crematorio y/o parque cementerio.
- Cómo califica usted la atención y la presentación personal de los empleados al momento de entregar las cenizas.

Las respuestas se dividen en cuatro categorías:

- 1) Excelente (100)
- 2) Bueno (75)
- 3) Regular (50)
- 4) Malo (25).

La encuesta post venta tiene las siguientes preguntas:

- El asesor ¿fue claro en suministrarle toda la información acerca de las cláusulas del contrato?
- El asesor ¿le entregó toda la documentación? como citas médicas, contrato, carnet.
- ¿Total de personas afiliadas?

- ¿Cuánto fue el valor entregado al asesor?
- ¿Cómo fue el lenguaje utilizado por el asesor?
- El asesor ¿fue claro al comentarle acerca de los convenios que tiene la Funeraria?
- ¿Tomó usted la póliza de seguros de vida?
- ¿Cuál fue el monto del seguro de vida?
- El asesor ¿le informó acerca del recuado domiciliario?
- ¿Cuál fue la fecha del Recaudo Domiciliario?
- ¿Cómo fue la presentación personal del asesor?
- ¿Qué lo motivó a afiliarse a la Funeraria?

3.1. Análisis de los hallazgos

A continuación se presentan los resultados gráficos de enero de 2014³³ y en el análisis se comparan con los resultados de 2013 y 2012.

En el gráfico 4 se presenta la percepción del cliente frente a la atención en el momento de solicitar el servicio exequial, con respecto a la capacidad de respuesta al cliente.

³³ Se presentan los resultados de enero, porque las encuestas de 2014 se realizaron en este mes.

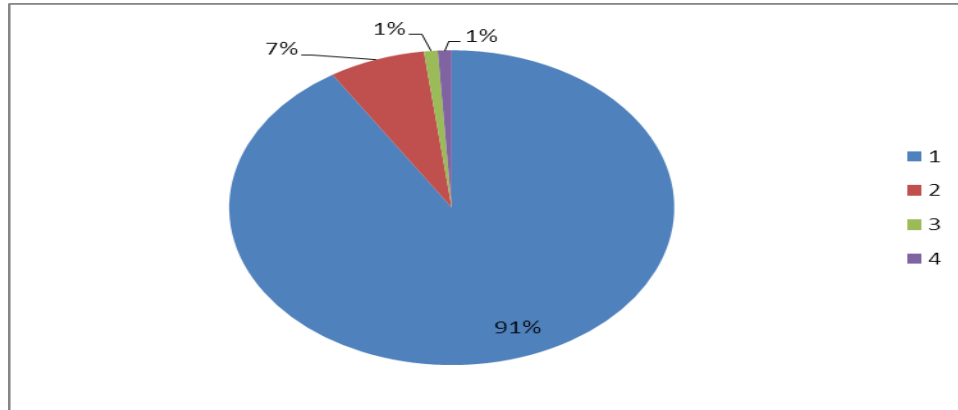


Gráfico 4: *Percepción del cliente frente a la atención en el momento de solicitar el servicio exequial, con respecto a la capacidad de respuesta al cliente*

(Fuente: Elaboración Propia, 2014).

La encuesta demuestra un alto nivel de percepción positiva. El 98% de los encuestados manifestaron que el servicio fue bueno (7%) o excelente (91%). Estos resultados fueron semejantes en el 2012 y 2013. La diferencia es marginal. Esto permite definir estrategias de consolidación, en lugar de aceptación. Se buscará entonces entender mejor las necesidades del mercado, para innovar constantemente a partir de las oportunidades del sector y de la orientación al cliente, la conexión interfuncional y la capacidad de respuesta de la organización al mercado.

Los clientes se sienten bien atendidos, lo que en términos de orientación al cliente, en el momento de solicitar el servicio, se están satisfaciendo las necesidades de los clientes, es decir encuentran lo que están esperando. La solicitud del servicio en la empresa funeraria es un momento importante, puesto que el cliente se encuentra en una situación crítica, en la que espera que con la mínima información y en el menor tiempo le sea atendido. Por la respuesta a la pregunta, pareciera que la Funeraria La Esperanza está cumpliendo con la expectativa y quienes están encargados de este servicio, conocen la importancia de la adecuada y oportuna atención. En el gráfico 5 se presenta la prontitud en el momento de solicitar el servicio.

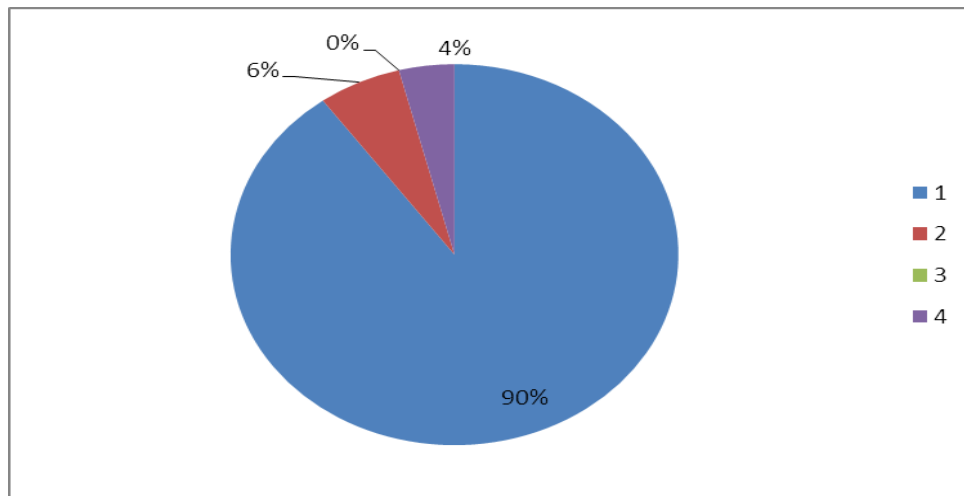


Gráfico 5: Prontitud en el momento de solicitar el servicio frente a la capacidad de respuesta de la organización al mercado (Fuente: Elaboración Propia, 2014).

Los servicios evaluados presentaron la misma tendencia positiva. En el tema de la prontitud (ver gráfico 5), la calificación excelente, llegó al 90%. A pesar de ser tan alto el porcentaje este servicio fue el de menor calificación en el 2014. La prontitud es un factor determinante del servicio exequial y cumplir con este factor es clave en la orientación a las necesidades del cliente.

El cumplimiento de la oportunidad en el servicio es un aspecto que integra a otras áreas de la empresa como logística y transporte, servicio, entre otras, lo que implica que toda la organización esté comprometida con que esto pase para cada cliente, hay una conexión interfuncional que permite que satisfacer las necesidades de los clientes. La conexión entre las diferentes áreas funcionales de la organización debe reflejar el compromiso de cada una de ellas frente a la satisfacción del cliente y que la orientación al mercado es parte de la filosofía corporativa de la empresa.

En el gráfico 6 se presenta la actitud del personal durante el transcurso del servicio exequial.

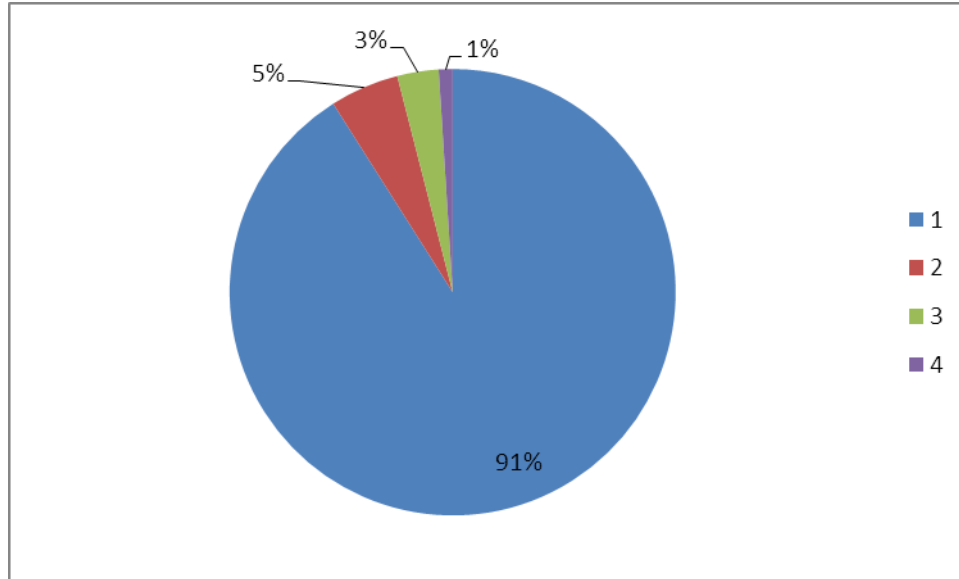


Gráfico 6: Actitud del personal durante el transcurso del servicio exequial
(Fuente: Elaboración Propia, 2014).

Con respecto a la atención y la presentación personal de los empleados al momento de entregar las cenizas (ver gráfico 12), la percepción fue positiva, obteniendo un 97% de calificación excelente. Estos resultados fueron semejantes en el 2013 y 2012. La percepción de los usuarios frente a estos productos no ha variado y se mantiene en un nivel óptimo. Esto mismo ocurrió con la actitud del personal de servicio (ver gráfico 6), la presentación personal (ver gráfico 7), la calidad de las instalaciones (ver gráfico 8) y la calidad de los carros (ver gráfico 9).

En términos de Orientación al Mercado el análisis de los gráficos 6, 7, 8 y 9, permite ver como está la organización en su capacidad de respuesta al mercado, demostrando como en el equipo de trabajo se compromete con la tarea de atención al cliente, logrando desarrollar capacidades y competencias para prestar un servicio como el que se ofrece y promete en el momento de adquirirlo. Esto permite destacar la necesidad de realizar un estudio constante de innovaciones

del sector. Realizar un benchmarking que permita definir tendencias y brechas frente a empresas referentes locales y externas.

En el gráfico 7 se muestra la percepción del cliente frente a la presentación personal de los empleados de La Funeraria La Esperanza S.A.

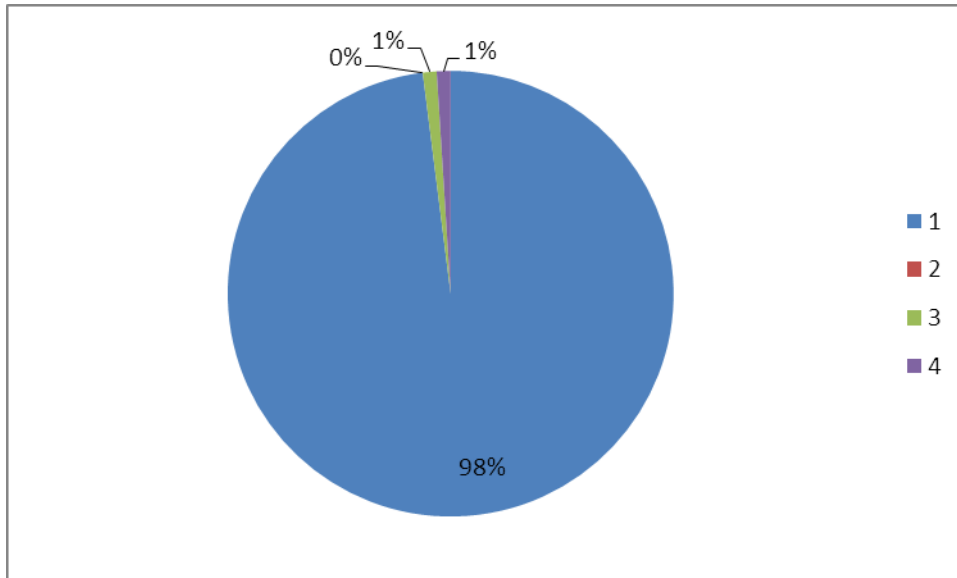


Gráfico 7: Percepción del cliente frente a la presentación personal de los empleados de La Funeraria La Esperanza S.A. (Fuente: Elaboración Propia, 2014).

En el gráfico 8 se muestra la percepción del estado de las instalaciones de La Funeraria La Esperanza S.A.

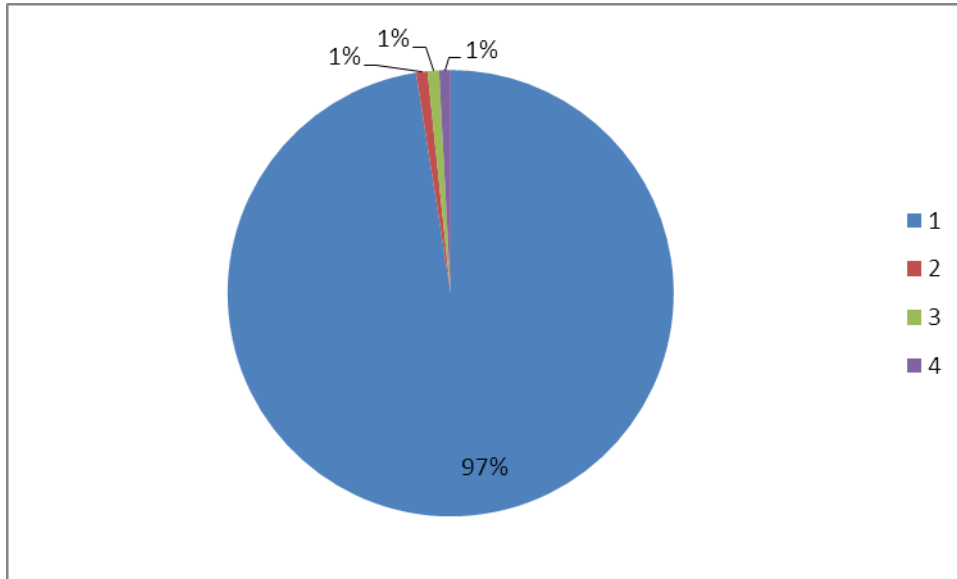


Gráfico 8: Percepción del estado de las instalaciones de La Funeraria La Esperanza S.A. (Fuente: Elaboración Propia, 2014).

En el gráfico 9 se presenta la percepción del estado y presentación de los vehículos de La Funeraria La Esperanza S.A.

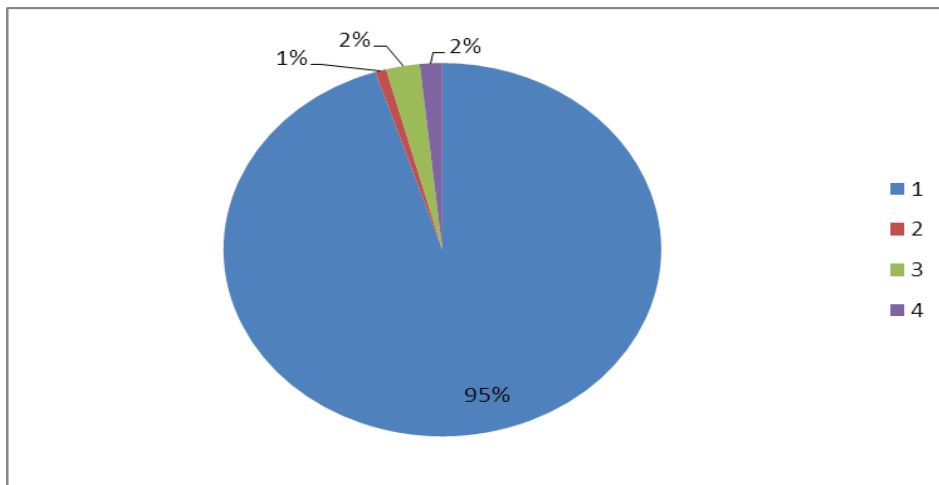
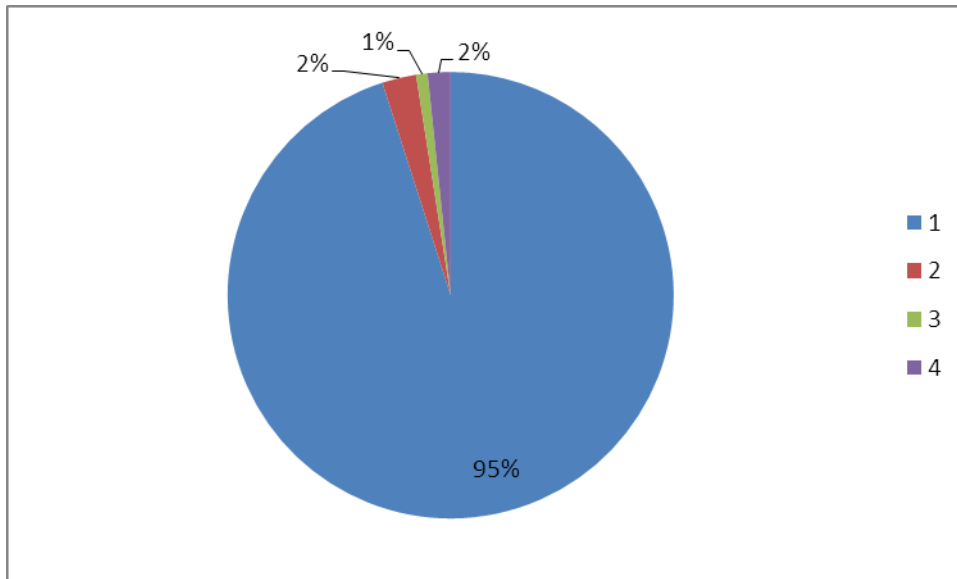


Gráfico 9: Percepción del estado y presentación de los vehículos de La Funeraria La Esperanza S.A. (Fuente: Elaboración Propia, 2014).

En el gráfico 10 se presenta la percepción del cumplimiento de las expectativas de los clientes frente al servicio exequial realizado por La Funeraria La Esperanza S.A.



*Gráfico 10: Percepción del cumplimiento de las expectativas de los clientes frente al servicio exequial realizado por La Funeraria La Esperanza S.A.
(Fuente: Elaboración Propia, 2014).*

En el gráfico 11 se presenta la calificación del servicio prestado e instalaciones de la sala de velación, el horno crematorio y/o parque cementerio.

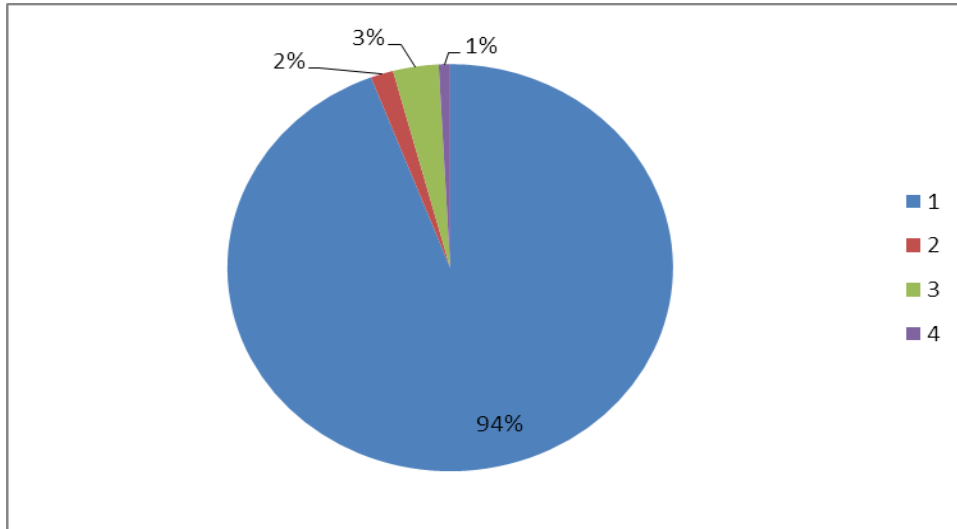


Gráfico 11: Calificación del servicio prestado e instalaciones de la sala de velación, el horno crematorio y/o parque cementerio (Fuente: Elaboración Propia, 2014).

En el gráfico 12 se presenta la calificación de la atención y la presentación personal de los empleados al momento de entregar las cenizas.

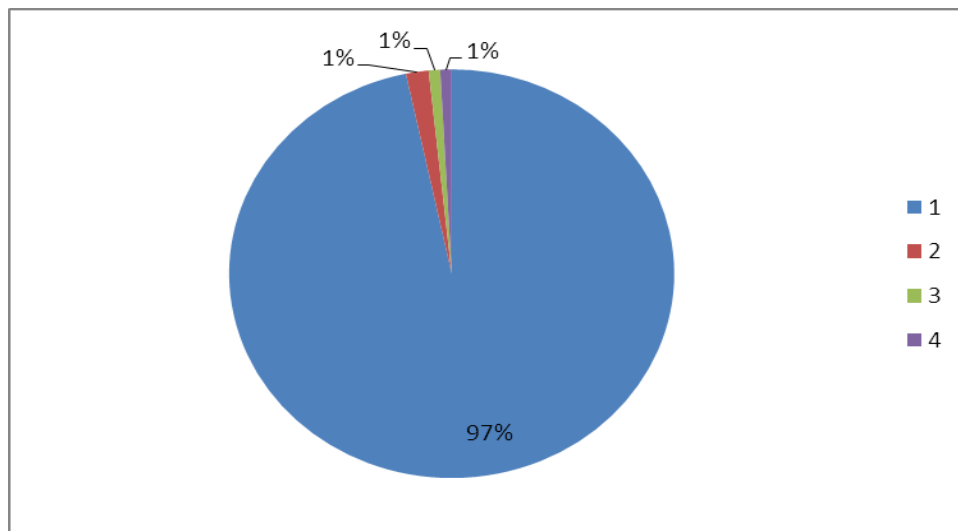


Gráfico 12: Calificación de la atención y la presentación personal de los empleados al momento de entregar las cenizas (Fuente: Elaboración Propia, 2014).

4.2. Análisis de las encuestas de satisfacción postventa del servicio de la Funeraria La Esperanza S.A.

El servicio postventa consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Un servicio postventa es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad, al permitir conocer la opinión de los clientes, identificar oportunidades de mejora y evaluar los productos y procesos, garantizando la retroalimentación necesaria (rivassanti.net, 2014)⁴.

Si el servicio postventa es deficiente puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas. Para el análisis del servicio post-venta es interesante valorar si la compra es regular o compra repetida:

- **Compra regular:** se refiere principalmente a bienes unitarios pequeños, de movimiento rápido, que se consumen con frecuencia en el mercado.
- **Compra repetida:** se puede presentar en algún lapso del futuro, como sucede con los bienes durables, aquí están involucrados la compra habitual y la lealtad a la marca (rivassanti, 2014).

A continuación se presenta el análisis del servicio posventa en la Funeraria La Esperanza S.A. se hizo con base en los resultados de las encuestas que se vienen realizando desde septiembre de 2009 y tienen en cuenta aspectos administrativos, de servicio, del producto y de la relación con el cliente.

A continuación se presentan los resultados, especialmente del motivo por el cuál se afilió a la Funeraria y cómo evaluó el servicio recibido.

⁴ <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/la-preventa.php>
Revisado el 23 de mayo de 2014.

Con respecto a la pregunta: ¿Qué lo motivó a afiliarse a la Funeraria? se encuentra que las principales razones son por precio, asesoría, conocimiento del sector, recomendaciones, medios de comunicación y cubrimiento. En el cuadro 3 se presenta el motivo a afiliarse a la Funeraria La Esperanza S.A., si es por propuesta de valor o precio. El cuadro explica del total de afiliados, el porcentaje del por qué decidió tomar el servicio con La Funeraria La Esperanza S.A.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Buen Asesor	39%	8%	18%	19%	18%	22%
Conocimiento del servicio	33%	10%	19%	20%	22%	21%
Recomendación	21%	36%	20%	22%	23%	11%
Medios de comunicación	3%	0%	14%	15%	15%	12%
Recaudo domiciliario/económico	4%	46%	26%	20%	18%	23%
Buen cubrimiento	-	-	2%	4%	4%	11%
GANANZA	-	-	1%	0%	0%	0%
Porcentaje total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de encuestados	210	382	414	420	508	211

Cuadro 3: Motivo a afiliarse a la Funeraria La Esperanza S.A.

(Fuente: Elaboración Propia, 2014).

La asesoría se destaca como uno de los aspectos que más resaltan los clientes de La Funeraria La Esperanza S.A., tanto en el análisis de los resultados de 2014, como de los resultados de 2013, 2012 y 2011.

El servicio, el conocimiento, la calidez de los asesores, en promedio, es el 21% de la decisión de compra. Esto conlleva a definir una estrategia focalizada en la constante actualización de los asesores. En el gráfico 13 se presenta el motivo para afiliarse a la Funeraria La Esperanza S.A.

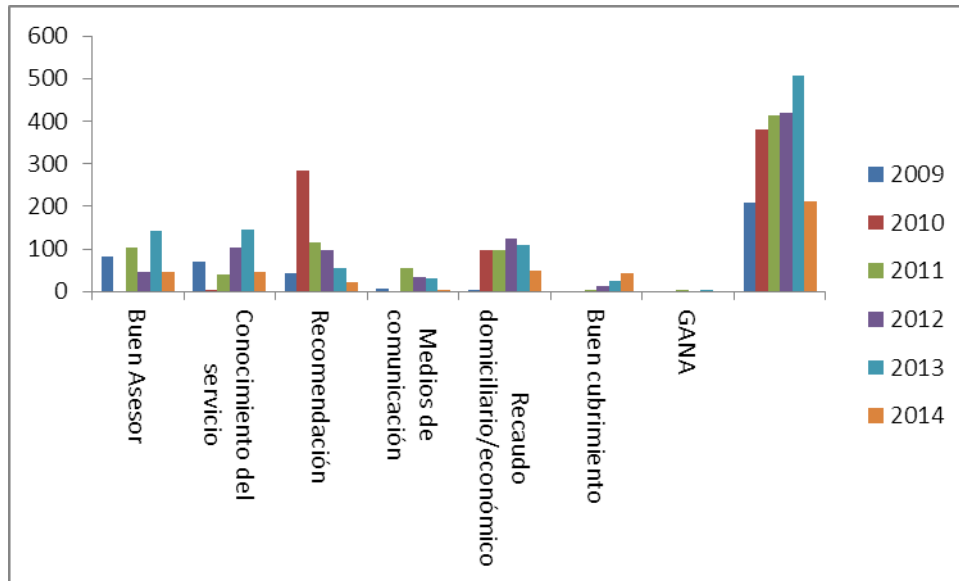


Gráfico 13: Motivo para afiliarse a la Funeraria La Esperanza S.A.
 (Fuente: Elaboración Propia, 2014).

Otro aspecto que se destaca es el conocimiento del sector, la experiencia, la trayectoria y el buen nombre de La Funeraria La Esperanza S.A. En promedio, el 20% de los usuarios destacan el conocimiento del sector como un factor de decisión de compra. Esto sin duda, es una muestra de fidelización y de reconocimiento en el mercado.

Las recomendaciones son el factor más determinante de decisión de compra. El 28% de los usuarios confirma que su opción fue la Funeraria La Esperanza S.A. por la recomendación de un familiar, de un vecino, por otros usuarios. Este factor es una estrategia de mercadeo, que permite que, por referidos, se generen incentivos para nuevos usuarios e incluso. A la luz de la Orientación al Mercado se buscará explotar este factor a nivel de publicidad y mercadeo relacional. Se iniciará una campaña de CRM y *Mailing*, que permita la comunicación externa y la fidelización.

El 21% de los usuarios destacan que La Funeraria La Esperanza S.A. fue la opción elegida por el precio. Lo económico se destaca en un alto porcentaje. Es importante resaltar que estos serán usuarios “golondrinas”, es decir, consumidores elásticos, o sensibles al precio. Debe llegarse al cliente indicado, con el precio indicado, con el producto indicado, en el momento indicado, por el canal indicado. Llegarles a todos los consumidores, reconociendo la sensibilidad de éstos al precio.

Hoy en día la estrategia de precios podría ser determinante. Muchos empresarios consideran que el precio es un factor determinante en la decisión de compra. Y tienen razón, pero no para todos los consumidores. Hay consumidores sensibles al precio y otros consumidores sensibles a la propuesta de valor.

Los clientes de La Funeraria La Esperanza S.A. se mueven entre la relación de conveniencia y la relación de valor. En un 21% los consumidores son compradores de precios. En un 20% son compradores de relación, que asumen que el conocimiento del sector es un atributo de confianza. Los demás atributos son el servicio de los asesores, el cubrimiento y la estrategia de mercadeo por medios de comunicación, la alianza con GANA y la seriedad que genera el “voz a voz”.

A los asesores los valoraron en promedio con un 95% de satisfacción, destacando su calidez. Además en el lenguaje utilizado por el asesor fue catalogado con un 94% de satisfacción y al preguntar si el asesor fue claro al comentarle acerca de los convenios que tiene la Funeraria La Esperanza S.A, en un 96% los usuarios argumentan que si.

Aspectos ligados a la cobertura y las alianzas con GANA son destacados como positivos, pero aún no son parte de la decisión de compra.

A la luz de la teoría de orientación al mercado, se destaca que si se realiza un monitoreo de la situación del mercado se obtiene mayor información de la

situación del sector, así como sus tendencias. Es importante realizar análisis de tendencias, que serán analizadas en comités de riesgo corporativo, dentro de una Junta Directiva. Además, determinar las debilidades y fortalezas de la competencia, así como la capacidad de reacción de la Funeraria La Esperanza S.A.

5. Conclusiones

Un nuevo modelo de gestión para la Funeraria La Esperanza S.A. implica cambios en los procesos operativos de la organización (desde el diseño de servicios/productos, las ventas, la gestión de pedidos, la distribución, hasta la emisión de facturas, los cobros y la atención al cliente), que tienen que ser asumidos e implementados por las personas de la Funeraria La Esperanza S.A., que afectan a todas las posibles formas de interacción con el cliente y que, en última instancia, se soportan en herramientas informáticas, que será necesario implementar.

Para esto, se hará un esfuerzo en la implementación de esta estrategia para focalizar el servicio al cliente y generar un crecimiento y una mayor expansión en el mercado.

La evolución hacia un modelo orientado al mercado supone un cambio en la filosofía del negocio de la Funeraria La Esperanza S.A. y un cambio estratégico en el que conocer las necesidades del usuario y las nuevas tendencias del sector, serán el objetivo para buscar la diferenciación, mantener y gestionar una relación de largo plazo con clientes rentables, creando valor para las dos partes.

En adelante la visión de La Funeraria La Esperanza S.A., será:

- La creación de valor superior, a partir del conocimiento del sector, de las tendencias y de las condiciones del mercado, es la directriz y en adelante la filosofía intravenosa de la organización.
- La búsqueda constante de nuevas ventajas competitivas (redes sociales, *emailing*, estrategias ATL, BTL y ETL, activación de marcas con eventos especializados y estudios de tendencias) será la filosofía de la organización. Esto permitirá diferenciar la empresa en el mercado y convertirla en la líder en servicio, innovación, propuesta de valor y calidad en el sector.

6. Recomendaciones generales

La Funeraria La Esperanza S.A. a pesar de ser una empresa familiar, con el tiempo se ha formalizado, llegando a tener, por las condiciones del mercado, una estructura más definida, una propuesta de valor más sofisticada y más cercana al consumidor. Ahora el negocio es la vida, las experiencias.

La Funeraria La Esperanza S.A. cuenta con una estrategia focalizada en el consumidor. A partir de este trabajo, la apuesta será focalizar la estrategia en el mercado, creando innovaciones a partir del estudio constante de las nuevas tendencias del sector, de la prospectiva y de las necesidades del consumidor.

Será fundamental definir las necesidades de los usuarios y ofrecer los servicios pertinentes, con el precio indicado por el canal indicado. Se destaca la necesidad de definir la propuesta de valor con respecto a las necesidades recientes del

mercado en temas tales como mantener el recuerdo de los fallecidos en el tiempo, a través de imágenes y videos y recordatorios más personalizados.

La orientación al mercado, y teniendo en cuenta los aspectos principales de los teóricos, destaca la orientación al consumidor, enfatizando en la necesidad de crear valor y que este valor sea superior al de la competencia; por lo tanto, es fundamental conocer las condiciones sectoriales, realizar benchmarking permanente y vigilancia tecnológica constante.

El otro aspecto fundamental es la organización en torno al ideal de construir el valor superior. Debe hacer parte de una cultura organizativa, de una filosofía intravenosa, de una visión compartida, de una visión de largo plazo.

Con respecto a los ítems evaluados en los que se presentan algunas inconsistencias son en la prontitud de respuesta, el momento de solicitar el servicio y la calidad de los servicios dados en salas de velación, horno crematorio o parque cementerio, no obstante la calidad y la satisfacción arroja resultados muy positivos, la idea es aprovechar estas inconformidades como oportunidades de mejora y satisfacción total.

Los beneficios de implementar la Orientación al Mercado en La Funeraria la Esperanza S.A. será la personalización del cliente a partir de la implementación del CRM y estrategias constantes de necesidades del sector y estudios de tendencias y brechas sectoriales.

Los beneficios en ventas serán:

- Aumentar los ingresos con información de ventas y clientes en tiempo real, a través de la inversión de un sistema de información que permita hacer seguimiento constante a los clientes de la Funeraria La Esperanza S.A.

- Aumentar la dinámica comercial mediante la integración de múltiples canales de venta, para entender mejor el consumidor de la Funeraria La Esperanza S.A.

Teniendo en cuenta esto se proponen algunas iniciativas que la Funeraria La Esperanza S.A. podría poner en marcha para obtener mejores resultados en un futuro. Son las siguientes:

- **Comunidades de clientes.** Es el caso de la utilización de las redes sociales. Es importante definir la estrategia con respecto a la utilización de las redes, para fidelizar, pero ante todo, para personalizar la estrategia. Se iniciarán estrategias para fidelizar los clientes por redes sociales, a través de mensajes de texto, twitter y blogs.
- **Implementación del CRM.** La Funeraria La Esperanza S.A. iniciará un análisis detallado de su base de datos, buscando segmentar la estrategia y la posibilidad de ofrecer servicios personalizados. Se buscará tener claridad en los elementos y características que debe contener una planeación estratégica de este tipo. Se establecerán los objetivos para cada oportunidad de negocio y optimizar las relaciones con los clientes. **Se busca identificar: Quiénes han comprado más recientemente, quiénes han comprado con mayor frecuencia y quiénes han gastado más dinero.**
- **Segmentación.** Muchos esquemas de segmentación de los clientes están basados en psico-demografía, rentabilidad o las características de cada cuenta. Es necesario iniciar la estrategia de microdatos, de segmentar la estrategia. Con esto se buscará llegar con el precio indicado, al consumidor indicado en el momento indicado. Esta segmentación iniciará con un benchmarking de las estrategias de las principales empresas a nivel mundial, estudiando los referentes y tendencias.

Es necesario destacar la necesidad de realizar un estudio constante de innovaciones del sector. Se recomienda realizar un *benchmarking* que permita definir tendencias y brechas frente a empresas referentes locales y externas.

Más que asesores, La Funeraria La Esperanza S.A. debe tener consultores. Es fundamental, en términos de la orientación al mercado, que se inicie un curso de actualización permanente de estos consultores, para lograr crear una propuesta de valor alrededor del conocimiento de éstos y de esta forma generar una barrera de entrada.

REFERENCIAS

- Arias González, J. (12 de 04 de 2012). *Periódico El Pulso*. Recuperado el 2012, de El Pulso: <http://www.periodicoelpulso.com/html/1204abr/cultural/cultural.htm>
- Colombia, M. d. (18 de 10 de 2012). *www.mind.com.co*. Obtenido de <http://mind.com.co/prepare-su-empresa-para-el-exito-en-crm/> (Revisado el 12 de 05 de 2014).
- Corte Constitucional. (2009). *www.corteconstitucional.gov.co*. Obtenido de Corte Constitucional: <http://www.corteconstitucional.gov.co/comunicados/No.%2030%20Comunicado%2002%20de%20junio%20de%202010.php> (Revisado el 4 de 04 de 2014).
- Fenalco Antioquia. *www.fenalcoantioquia.com*. Obtenido de http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/informe_funerario.pdf (Revisado el 13 de 05 de 2014).
- Instituto Nacional de Medicina Legal. (18 de 12 de 2013). Obtenido de Instituto Nacional de Medicina Legal: www.medicinalegal.gov.co/
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J., (1990, April). Market orientation: the constructor, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, número 2, 1-18.
- Joaquín Aldas-Manzano, Inés Küster, Natalia Vila, (2005) "Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8 Iss: 4, pp.437 - 452

- Mazaira, A., Dópico, A., & González, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de Marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 181-208.
- Narver John, S. S. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product succes. *The Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effects of a market orientation on a business profitability. *Journal ok Marketing*, 20-35.
- Narver, J., Slater, S., & Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Focused Market*, 241-255. (Vol. 2, N. 3).
- Ramírez, R. M. (2008). *La orientación al mercado internacional de las empresas sudamericanas*. Lima.
- SENA. (2003). Caracterización del sector funerario y la tanatoplaxia en Colombia. Bogotá: SENA.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (16 de 12 de 2003). www.superfinanciera.gov.co. Obtenido de Superfinanciera: <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/Jurisprudencia2003/serviciosfunerarios040.htm> Revisado el 17 de mayo de 2014.