

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE
NEGOCIO PLANES EXEQUIALES DE JARDINES LA COLINA EN BUCARAMANGA**

ALEXANDER REYES JAIMES

**UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2020

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE
NEGOCIO PLANES EXEQUIALES DE JARDINES LA COLINA EN BUCARAMANGA**

ALEXANDER REYES JAIMES

ID: 000390696

**Proyecto de grado como requisito para optar el título de:
Maestría en Administración**

Director:

Esperanza Suárez Gil

**UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2020

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de corazón a mi directora de tesis Esperanza Suarez Gil, profesora de la Universidad Pontificia Bolivariana por brindarme la asesoría y el conocimiento a lo largo del desarrollo de la investigación, que con su motivación y su compromiso permitieron desarrollar y plasmar el conocimiento aprendido durante la Maestría en Administración.

A mis padres y a mi hermana que con sus apoyos emocionales, intelectuales y económicos permitieron consolidarme como profesional magister con valores y principios guiados por la ética para aportar mi conocimiento al país.

Por último, quiero presentar mi agradecimiento a Jardines La Colina por brindarme la oportunidad de trabajar en tan maravillosa empresa y permitirme desarrollar este proyecto de grado que ayudará al desarrollo del sector exequial en Santander.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. OBJETIVOS	16
2.1 Objetivos Específicos.....	16
3. JUSTIFICACIÓN.....	17
4. ANTECEDENTES	20
5. MARCO TEÓRICO	24
5.1 El plan de mercadeo	24
5.1.1 Oportunidad.....	¡Error! Marcador no definido.
5.1.2 Marketing Estratégico.....	24
5.2 Elementos de un Plan de Marketing.....	25
5.2.1 Análisis de la situación.....	25
5.2.2 Análisis FODA o DOFA.....	25
5.2.3 Plan estratégico de mercadeo	25
5.2.4 Estrategia de Marketing Mix (precio, distribución, publicidad y promoción, servicio al cliente).....	25
5.2.5 Presupuesto de Marketing	25
5.2.5.1 Presupuesto de arriba abajo.	26
5.2.5.2 Presupuesto Basado en el mix del cliente	26
5.2.5.3 Presupuesto de abajo a arriba	26
5.2.6 Valoración de los resultados.....	26
5.3 Rol central de la planificación estratégica	26
5.4 Teorías de los procesos de planeación estratégica y planeación estratégica de marketing ...	26
5.5 Liderazgo global en costos	27
5.5.1 Diferenciación.....	28
5.5.2 Enfoque o concentración	28
6. METODOLOGÍA.....	29
6.1 Enfoque y alcances.....	29
6.2 Población y Muestra / caso de estudio	30

6.3 Técnicas de recolección de información.....	31
7. RESULTADOS.....	33
7.1 Análisis financieros situación actual.....	33
7.2 El mercado funerario en Bucaramanga	33
7.3 Análisis en el Mercado Santandereano	43
7.4 Análisis Digital	45
7.5 Resultados de la encuesta en cuanto a percepción de los clientes.....	46
7.5.1 Resultados prueba piloto	46
7.5.1.1 Resultados totales Encuesta	46
7.6 DOFA Jardines La Colina Planes Exequiales	61
7.6.1 Factores clave de acción	63
7.7 Objetivos estratégicos.....	58
7.8 Mercado Meta.....	65
7.8.1 Posicionamiento del mercado.....	65
7.9 Mezcla del Marketing.....	66
7.9.1 Estrategia de producto.....	66
7.9.2 Estrategia de Precio ⁱ	67
7.9.3 Estrategia Plaza.....	68
7.9.4 Estrategia Promoción	68
7.9.5 Estrategia liderazgo en costos.....	70
7.9.6 Estrategia Marketing Interno	70
7.10 Presupuesto.....	¡Error! Marcador no definido.
8. Discusión.....	73
9. Conclusiones	77
10. Recomendaciones	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ventas funerarias durante el 2018	35
Figura 2. Porcentaje de participación del mercado exequial de Jardines La Colina.	36
Figura 3. Comportamiento en ventas de Jardines La Colina durante los últimos 5 años.....	36
Figura 4. Rango de edad	47
Figura 5. Estrato Social.....	47
Figura 6. Género de los encuestados	48
Figura 7. ¿Usted posee un plan de previsión exequial?.....	48
Figura 8. ¿Qué le impide tomar un plan exequial?.....	49
Figura 9. ¿Cuál o cuáles de los siguientes esquemas de protección o aseguramiento posee?	49
Figura 10. ¿Porque considera que es importante adquirir un plan exequial?	50
Figura 11. ¿Cómo conoció a Jardines La Colina?.....	50
Figura 12. ¿Conoce el servicio de planes exequiales de Jardines La Colina?	51
Figura 13. ¿Ha visto publicidad de planes exequiales de Jardines La Colina?.....	51
Figura 14. Posicionamiento de marca.....	52
Figura 15. Diferenciales de los planes exequiales.....	52
Figura 16. Percepción planes exequiales a perpetuidad	53
Figura 17. Percepción planes exequiales a perpetuidad	53
Figura 18. Percepción planes exequiales a perpetuidad	54
Figura 19. Comparación entre estrato social y edad.....	55
Figura 20. Comparación entre la edad y el conocimiento de los diferenciales de los planes exequiales.....	56
Figura 21. Comparación entre el estrato socioeconómico 1 a 3 y como conoció a la compañía.....	57
Figura 22. Comparación entre el estrato socioeconómico y percepción del precio alto como sinónimo de calidad.....	58
Figura 23. Comparación entre si han visto publicidad de Jardines La Colina con respecto al conocimiento de los diferenciales.	59
Figura 24. Comparación entre género y adquisición de un plan exequial.....	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estudio de la población de los visitantes del parque Memorial Jardines la Colina.....	31
Tabla 2. Análisis estados financieros	33
Tabla 3. Análisis de empresas de la competencia	34
Tabla 4. Planes exequiales Funeraria San Pedro.....	37
Tabla 5. Planes exequiales Organización la Esperanza	38
Tabla 6. Planes Funeraria los Olivos.....	39
Tabla 7. Planes exequiales Funerales La Capilla S.A.S	40
Tabla 8. Planes exequiales Funerales La Capilla S.A.S	41
Tabla 9. Comparación planes exequiales en Bucaramanga	42
Tabla 10. Análisis Digital	45
Tabla 11. Matriz DOFA.....	61
Tabla 12. Relación egresos 2019 vs egresos 2020.....	70
Tabla 13. Presupuesto general Campaña de Marketing	72
Tabla 14. Cálculo en ganancias del ROI	73
Tabla 15. Calendario plan de marketing.....	75

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO PLANES EXEQUIALES DE JARDINES LA COLINA EN BUCARAMANGA

AUTOR(ES): ALEXANDER REYES JAIMES

PROGRAMA: Maestría en Administración

DIRECTOR(A): ESPERANZA SUÁREZ GIL

RESUMEN

El siguiente documento presenta un plan de marketing para la funeraria Jardines La Colina en Bucaramanga, basándose en el análisis del entorno, la percepción de las personas y el desarrollo de estrategias a partir de una matriz dofa. En los primeros capítulos se encuentra la revisión literaria y los antecedentes sobre los planes de marketing en el sector funerario, para el segundo capítulo se encuentra una descripción detallada del panorama exequial en Santander, así como un análisis de la situación actual de Jardines La Colina, luego se encuentra el análisis dofa y las estrategias empleadas para el plan de marketing, por último, el documento muestra los presupuestos y tiempos para la ejecución de dicho plan.

PALABRAS CLAVE:

Plan de marketing, funeraria, Investigación de mercados

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESIGN OF A STRATEGIC MARKETING PLAN FOR THE BUSINESS UNIT EXEQUIALES PLANS OF JARDINES LA COLINA IN BUCARAMANGA

AUTHOR(S): ALEXANDER REYES JAIMES

FACULTY: Maestría en Administración

DIRECTOR: ESPERANZA SUÁREZ GIL

ABSTRACT

This document contains the Marketing plan for Funeral Jardines de la Colina located in Bucaramanga, based on the environment analysis, people perception and strategies development focused in DOFA matrix. Firstly, we can find a full review and background about marketing plans in funeral sector. second, there is a detailed description about funeral area in Santander. otherwise, a Jardines de la Colinas analysis updated. Then, there are a DOFA's análisis and all the strategies implemented in the marketing plan. Finally, find a document with all cost and times to execute this plan

KEYWORDS:

Marketing Plan, Funeral Home, Market Research

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

En la actualidad producto de la globalización, la economía ha pasado por grandes cambios, haciendo la competencia empresarial cada vez más agresiva. Por ello, a las organizaciones les resulta difícil mantenerse en la cresta de la ola, obligando a las compañías a innovar en sus estrategias de mercado cada vez con mayor rapidez, evaluando la efectividad y desarrollando modelos estratégicos a corto, mediano y largo plazo que permitan enfrentarse a la era del internet y la información.

El departamento de Santander, por ejemplo, es una región en donde cada año la competencia empresarial se acrecienta mostrando síntomas de una posible crisis, sumado al bajo crecimiento económico presentado en los últimos años. Según estudios de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en el 2018 se crearon más de 13.980 empresas, de las cuales 2.925 eran empresas de servicios, y al mismo tiempo se cerraron 16.200 empresas, cifra bastante polémica que demuestra una merma de la economía de la región y deja un panorama de incertidumbre (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018). Esto comprueba la importancia de tener modelos de mercadeo sostenibles que permitan mantener a las compañías posicionadas frente a la competencia y a los riesgos de la economía actual. Por ello, es de vital trascendencia impulsar a las empresas santandereanas a desarrollar planes de marketing que permitan aumentar las ventas y expandirse a nivel nacional e internacional.

Por lo anterior, empresas como Jardines La Colina que ha mostrado un decrecimiento de las utilidades en el 2018 siguiendo la tendencia económica actual del país, preocupa a funcionarios, socios e interesados y por ello obliga a tomar medidas y analizar otros aspectos como el hecho de que la compañía carece de un plan de marketing estructurado que le permita proyectar un crecimiento exponencial de las ventas de planes exequiales. Esto se ve reflejado en el descenso de las ventas en esta unidad de negocios frente a la competencia. Otro aspecto a tener en cuenta es que no hay evidencia escrita de la efectividad de las campañas de marketing realizadas por la compañía; asimismo Jardines La Colina no conoce la percepción que tienen sus usuarios respecto a los planes exequiales que ofrece, de ahí la importancia de desarrollar este plan de mercadeo que

sirva de apoyo para el crecimiento de la compañía y a su vez se convierta en punto de referencia para estudios futuros del sector funerario en la región.

Para la elaboración del presente proyecto se dispuso de instrumentos que ayudan a la planeación y recolección de la información en cada una de las etapas metodológicas planteadas, algunas de las cuales incluyeron: la búsqueda en bases de datos, consultas bibliográficas y el desarrollo del plan de mercadeo para así definir la metodología por etapas que se fue ejecutando durante el proceso de esta investigación.

Finalmente, este proyecto tiene como propósito generar impacto a nivel regional que permita fortalecer una compañía santandereana que lleva más de 47 años generando alrededor de 250 empleos y funcionando como un impulsor de la economía local.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El dinamismo del mercado actual tanto a nivel mundial como regional exige la constante modernización, medición de resultados de ventas y generación de estrategias que permitan a las empresas permanecer en el mercado y mejorar su posicionamiento en las regiones. En Latinoamérica el sector de la preventa de servicios exequiales ha incrementado su porcentaje de participación entre el 92% y el 97% sobre su portafolio, cifra que revela el estado positivo de los planes exequiales en la región (Vélez, 2009). Se hace por ello necesario realizar estudios constantes del mercado y permanecer actualizado frente a las tendencias, es así como, este estudio parte de la situación vigente en el departamento de Santander en donde durante el 2018 las 360 empresas más grandes crecieron un 8.9%, cifra apalancada por la estabilización del precio del petróleo, el alza del comercio y el aumento de los ingresos financieros por parte de los bancos. Dentro de estas cifras cabe destacar que el sector de los servicios logró un crecimiento del 10% y una facturación de 1.5 billones de pesos (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018). Estos resultados reflejan que a pesar de que las cifras de desempleo y las empresas creadas en el 2018 fueron negativas, el sector de los servicios y la economía logró un crecimiento considerable el cual no se vio reflejado en las utilidades de Jardines la Colina.

Para comprender mejor el problema es necesario abordar la situación actual de Jardines La Colina, una empresa de servicios fúnebres en Santander que cuenta con tres unidades de negocio de las cuales se destaca la venta de planes exequiales con más de 20 años en el mercado. Esta unidad reflejó cifras de crecimiento bajas con respecto a la competencia, dado que, según el último análisis interno, durante el 2018 los planes exequiales generaron ingresos por \$1.600 millones, una cifra bastante baja si se la compara con la competencia más directa que genera más de \$15.842 millones en ventas de planes exequiales (Compite 360, 2018). Aunado a lo anterior, es importante realizar investigaciones sobre el sector funerario que posibiliten la innovación, generen servicios y modelos que aporten valor a las compañías de previsión exequial y permitan influir a futuras investigaciones del sector exequial del país.

A nivel nacional las pólizas de seguros funerarios de las 10 empresas aseguradoras más grandes del país tuvieron ventas alrededor de \$43.809 millones durante el 2018 (Fasecolda, 2018), cifra

que ubica a Jardines La Colina por debajo de la media con respecto a las empresas de previsión exequial, cuya variación alcanzó el 19% en ventas con respecto al año anterior y aún más preocupante si se compara con el decrecimiento del -4,02% que vivió Jardines La Colina durante este mismo periodo de tiempo. De ahí la importancia de plantear estrategias y modelos que posibiliten alcanzar los resultados esperados a través de la innovación y el marketing, los cuales generen mayor influencia sobre las organizaciones en su plan de competitividad y el desempeño de la misma (Martínez , Charterina, & Araujo , 2010).

Según el estudio de Benchmarking (2018), Jardines La Colina ha pasado de estar en la primera posición en ventas en los últimos cinco años a ubicarse en el tercer lugar entre las compañías del sector funerario en la ciudad, siendo superada por la Funeraria San Pedro y la Funeraria los Olivos, (Compite 360, 2018); una brecha que cada año se expande de manera acelerada y que refleja un panorama de incertidumbre, pues el sector funerario ha tenido un crecimiento favorable pero Jardines La Colina decrece en utilidades cada año.

Dentro de los análisis internos de Jardines La Colina se ha identificado que la competencia construyó un parque cementerio muy completo, además de ofrecer servicios exequiales más atractivos para los clientes circunstancias estas, que los llevaron a posicionarse como grandes competidores en el sector funerario. También se ha reconocido que durante los últimos 4 años los planes exequiales de Jardines La Colina no han innovado y no se ha evaluado la efectividad de las campañas de marketing realizadas por la compañía, sumado a lo anterior y con base en otras investigaciones que demuestran la importancia de la comunicación interna en la empresas del sector funerario, la compañía presenta como falencia la falta de una estrategia empresarial liderada por la gerencia que permita integrar al personal con la emocionalidad de los clientes a través de incentivos, beneficios sociales y capacitaciones que posibiliten generar una experiencia gratificante a la hora de prestar el servicio (Ramírez, Pareja, & Toro, 2016).

Cabe destacar que durante los últimos años se han creado más de 15 empresas del sector funerario en Santander (Compite 360, 2018) que representan un reto considerable y obligan a que Jardines La Colina desarrolle estrategias más competitivas para evitar la pérdida de ventas, e

investigue los mercados actuales para determinar la situación de la compañía y la competencia en los periodos 2017-2018 y 2019.

Paralelo a lo anterior, según un análisis interno realizado por la dirección comercial, se logró determinar que una de las principales problemáticas hace referencia a que Jardines La Colina no cuenta con un plan de mercadeo elaborado de manera estratégica, lo que puede considerarse como causa principal de la disminución de las ventas en esta unidad de negocio. Además, de no contar con proyectos basados en diseños metodológicos existentes, pues sus proyecciones solo se fundamentan en análisis y propuestas irreales, ambiciosas y carentes de lógica que no buscan medir resultados. De acuerdo con ello, se puede observar que durante el 2018 la compañía presentó un decrecimiento del 4% en ventas con respecto al año anterior, una cifra que refleja claramente la situación actual. Esta circunstancia deja a la compañía en una posición desfavorable con respecto al crecimiento empresarial de un 12% por parte de la Organización San Pedro (Compite360, 2019).

Es de suma importancia desarrollar este tipo de investigaciones para el progreso económico del sector funerario en la región, debido a que Jardines La Colina es una empresa que genera más de 250 empleos en Bucaramanga y participa activamente en la mesa sectorial con Fenalco para el desarrollo de las buenas prácticas funerarias y la competencia responsable a través de la normalización de la actividad (Fenalco, 2018). Por ello, este proyecto se realiza como contramedida al bajo desempeño de las utilidades presentadas por la compañía en los últimos 5 años, que se encuentran en un promedio de \$1.494.000 y un crecimiento equivalente a la inflación.

Se considerará entonces realizar un plan de marketing estructurado de forma tal que proporcione herramientas útiles, claras y medibles a través de estrategias a implementar que permitirán a Jardines La Colina conocer más ampliamente a sus usuarios, aumentar las ventas, generar empleo y posicionarse en la cresta de la ola del mercado en el sector funerario en la ciudad de Bucaramanga.

El problema que plantea esta investigación surge de la necesidad que tiene Jardines La Colina de expandirse y aumentar sus ventas. Dado que como se mencionó anteriormente, según el reporte financiero del 2018 la compañía registró un decrecimiento del 4% frente al año anterior, mostrando una situación que exige la creación de un plan de marketing que permita aumentar las ventas y esté

enfocado en los objetivos y la visión de la compañía para evitar el despido masivo de personal y el decrecimiento de la compañía con respecto a la competencia.

Finalmente, esta investigación busca estudiar a fondo la situación actual de la unidad de negocio planes exequiales, determinar la posición de la competencia con respecto a ventas, plantear y evaluar estrategias realistas adecuadas al presupuesto de la compañía y proponerlas a las directivas de Jardines La Colina.

Por lo anterior, este estudio tiene como propósito: **Diseñar un plan de marketing para la unidad de negocio planes exequiales de jardines la colina en Bucaramanga y su área metropolitana** y el interrogante es: **¿Cuáles son los elementos de un plan de marketing estratégico para la unidad de negocios planes exequiales de Jardines La Colina en Bucaramanga?**

La sistematización del problema se basará en los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles son los elementos de marketing que pueden impulsar la unidad de negocio?
- ¿Cuáles son las tendencias relevantes del comportamiento del consumidor y del impacto de la promoción de los servicios exequiales en los clientes de Jardines la Colina?
- ¿Qué elementos estratégicos de marketing se pueden proponer para impulsar o fortalecer la unidad de negocio?

2. OBJETIVOS

Diseñar un plan de marketing estratégico para la unidad de negocio planes exequiales de la compañía Jardines La Colina en Bucaramanga.

2.1 Objetivos Específicos

- Identificar los factores claves de acción de la empresa frente al mercado exequial en Bucaramanga mediante el diagnóstico de la situación.
- Definir los objetivos estratégicos de marketing, el mercado meta y el posicionamiento deseado de la empresa, de acuerdo con las expectativas de los clientes y la capacidad de la empresa frente al entorno.
- Proponer la mezcla estratégica de marketing y el presupuesto del plan para que la empresa logre los objetivos propuestos.

3. JUSTIFICACIÓN

En el siglo XXI los distintos sectores económicos de la sociedad han sufrido considerables cambios con la llegada del internet 3.0 y la industria 4.0, lo que ha obligado a las empresas a replantearse las estrategias de mercadeo que venían utilizando durante los últimos años y las ha empujado a implementar transformaciones para mantenerse en el mercado. El papel estratégico de la función del marketing en la era digital exige la mezcla de habilidades creativas necesarias para la invención de nuevas soluciones y experiencias a los clientes con resultados medibles que puedan informar y mantener en contacto a las empresas con el nuevo segmento de usuarios más informados y de diferentes países. Dentro de las nuevas tendencias del mercado los consumidores cada vez están más informados y comparten sus experiencias de manera inmediata a través de redes sociales de ahí la importancia de reformar estrategias de marketing enfocadas a las tendencias actuales y el internet 3.0 (Villaseca, 2014).

Es necesario que las empresas colombianas mantengan un esquema de innovación y marketing que contribuya a la creación de nuevos modelos de negocio con proyección internacional; según la ANDI, Colombia tuvo un desempeño desfavorable en temas relacionados con la competitividad y desde el 2000 el país ha retrocedido 13 posiciones según el IMD (International Institute for Management Development), situándose en el puesto 58 entre 63 países, lo que demuestra la poca inversión de las compañías y del gobierno nacional en temas de adopción de TIC's y dinamismo en los negocios (ANDI, 2019). Por eso es significativo generar investigaciones de mercado locales en el sector funerario y de servicios, pues es un campo poco investigado y representa una fuente considerable de ingresos económicos para Santander pues según informes económicos las empresas de servicios representan un 39.7% en el PIB (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018).

El problema que plantea esta investigación emerge como consecuencia de la coyuntura que enfrenta Jardines La Colina y de la necesidad de aumentar las ventas de planes exequiales en la región. Dado que, según el análisis de la dirección comercial de la empresa, se determinó desarrollar un plan de mercadeo para esta unidad de negocio que permitiera diferenciarse de la competencia. Sumado a esto, se ha detectado que la compañía en los últimos años ha descendido

de su posición número uno en ventas de previsión exequial en el departamento, quedando por debajo de otras compañías como Los Olivos y Funeraria San Pedro (Compite 360, 2018).

Otro de los problemas que se ha percibido es el desconocimiento por parte de los clientes de Jardines La Colina de la existencia de la unidad de negocio planes exequiales, por eso es de vital importancia que en el desarrollo del plan de marketing se incluyan medios y estrategias para comunicar y dar a conocer dicha unidad de negocio en Bucaramanga.

Es significativo destacar la trascendencia de un plan de marketing dentro del proceso de planificación comercial, el cual identifique oportunidades de negocio y describa cómo captar y mantener posiciones en el mercado, entre otras muchas ventajas (Mesa, 2012). En el presente los planes de mercadeo son una herramienta indispensable en los procesos de planificación gerencial, pues aportan claridad a una organización, formulando los propósitos y priorizando diferentes estrategias para la distribución de los presupuestos y recursos de las empresas que innoven y generaren estrategias enfocadas al consumidor actual. Este plan se hace necesario, dadas las intenciones de expansión propuestas por la dirección comercial de la compañía; pues se espera la integración de los servicios exequiales en otros departamentos como propósito de la empresa para los siguientes años.

Esta investigación es pertinente para el desarrollo nacional, local y regional ya que un plan de marketing estructurado puede generar procesos de mejora continua empresarial y a su vez contribuir con la economía del país debido a que se conoce que durante el 2014 el sector funerario contribuyó con el 0.12% en la participación de PIB y generó más de 9.477 empleos, cifra que motiva a desarrollar más investigaciones acerca del marketing en el sector funerario (Fenalco Antioquia, 2015), además de brindar un apoyo a una empresa que se destaca en la región por sus historia y sus más de 48.000 inhumados en el parque Cementerio Jardines La Colina.

Finalmente, este proyecto de grado buscará integrar los conocimientos académicos e institucionales con la innovación y la creatividad que posibiliten originar estrategias efectivas a la compañía generando una articulación entre la academia y la empresa, relación que tradicionalmente

ha sido poco explorada en la región y que aportará significativamente a los propósitos de la maestría en administración de la UPB además de producir un impacto directo en las empresas de la ciudad.

4. ANTECEDENTES

Investigaciones realizadas en años recientes han determinado el cambio de modelo que ha tenido el marketing en el último siglo, las 4ps (precio, producto, plaza y promoción), se han transformado en nuevos principios determinísticos enfocados al consumidor, dichos principios son: la idea de valor, las relaciones con los clientes y los grupos de interés (Coca, 2008), y han de ser tenidos en cuenta siempre en la elaboración de cualquier estrategia de mercadeo.

Los diversos estudios analizados, entre ellos, investigaciones científicas y proyectos de grado algunos ubicados dentro del área temática y otros fuera del sector exequial aportarán a la estructuración del marco teórico y serán de valiosa importancia en el desarrollo del plan de marketing dado que se analizarán desde una perspectiva general a una particular.

Otras investigaciones en otros sectores han permitido revisar y evaluar los principales pasos dentro del plan de marketing. Como la investigación “Servicios de referencia en bibliotecas universitarias: tendencias y plan de marketing” (González -Fernández, 2012), la cual determina y caracteriza los pasos de la siguiente forma: como primer punto se debe definir un objetivo específico de lo que se quiere cumplir, este objetivo debe ser medible y realista. Como segundo paso se debe seleccionar el segmento del público objetivo que se quiere dirigir, es necesario caracterizar las poblaciones, sus intereses y gustos en común. El tercer paso la investigación propone identificar y proponer estrategias a través del marketing mix, finalmente es necesario construir el plan de acción con las tareas a ejecutar acompañado de un calendario y un cronograma.

Para empezar, es necesario evaluar el panorama internacional a través de investigaciones realizadas en diferentes lugares del mundo en donde se desarrollan modelos de innovación en el sector como por ejemplo en España, donde un estudio elaborada en el sector funerario demostró la importancia de la innovación y adaptación a las tendencias culturales que los nuevos rituales exigen para ser competitivos (Alcaide, 2009). En este aspecto, el marketing experiencial se levanta como pilar fundamental de las compañías exequiales dando especial trascendencia a la mejora de pequeños detalles en los modelos de urnas, salas de velación y salones de tanatopraxia (Domínguez, 2005) buscando crear ambientes más cálidos para los clientes.

A la hora de adquirir productos fúnebres en España, otro estudio analizó que las empresas que ofrecen sus servicios a bajo costo crean una variable de desconfianza con los clientes, pues estos consideran una ofensa el hecho de ahorrar en este tipo de servicios, además se determinó que dentro de una compañía de previsión exequial es fundamental la evaluación del servicio por encima de cualquier otra actividad, en donde se busque la mejora continua a través del trato digno y la humanización del servicio que permitan siempre mostrar una imagen de un establecimiento honesto (Marcos, 2003).

Igualmente, la investigación denominada plan de marketing para la Funeraria Carpio de la ciudad de Loja en Ecuador (Gálves, 2015), destaca la importancia de las alianzas con empresas del sector público y privado para desarrollar tácticas que permitan aumentar las ventas a través de marketing estratégico. Estas alianzas se fundamentaban por una parte en que los entes públicos buscarían la promoción de los planes exequiales hacia sus funcionarios y empresas y por otra parte la funeraria capacitaba equipos de ventas y servicio al cliente con estrategias que impactarían mejorando la prestación de los servicios.

En países de América Latina como Chile investigaciones del sector de la previsión exequial postulan estrategias innovadoras y proponen incluir dentro de los planes de marketing exequial un valor agregado para los compradores. Un ejemplo de ello es la creación dentro de los planes exequiales de un subsidio por desempleo que cubra hasta 6 meses después de la pérdida del empleo. Sin embargo, al implementar esta estrategia se deben evaluar diferentes condiciones y restricciones que deben aplicarse al cliente para ofrecer este servicio sin afectar los ingresos de la compañía (Blanco , y otros, 2006).

Otro aspecto importante, señalado en las investigaciones es que las empresas del sector de los seguros de vida y fúnebres, en compañía de las agencias de publicidad, deben diseñar tácticas discursivas en donde el tema de la muerte no se manifieste por medio de la angustia, tristeza o cualquier sentimiento negativo que afecte la percepción de consumidor. Por esto, es necesario diseñar publicidad en donde se presenten los valores sociales legitimados por las conexiones familiares y de amigos, mostrando a la muerte como una posibilidad y no como un fin inevitable,

dando el efecto de que adquirir un seguro exequial ofrece a la familia la tranquilidad y estabilidad económica durante la vida (Vargas & Ferreira, 2016) .

Es necesario estudiar a los nuevos consumidores de servicios exequiales que basan sus decisiones en emociones y valores que generan conexión con el ser querido que partió e invitan a la celebración de vida a través de homenajes personalizados para las diferentes creencias religiosas que se encuentran en Colombia, además de prolongar los horarios de velación cuando los familiares viven en el exterior (Bedoya & Muñoz, 2015). Dentro de las tendencias innovadoras se ha encontrado también el aumento de la cremación por parte de las personas como una opción más económica para los clientes, como se puede ratificar con el crecimiento del 6% de venta de este servicio durante el 2017.

Al analizar el panorama nacional existen algunos proyectos que han consolidado diferentes estrategias de marketing. Específicamente, una investigación basada en la compañía Grupo Recordar (Mejía, 2014), aportó datos y conclusiones importantes para este proyecto de grado, como, por ejemplo, determinar que en el 2015 tan solo el 30% de los colombianos contaban con un plan exequial. Además, concluyó a través de la matriz Asnoff (Espinosa, 2019) la importancia de la innovación y cómo a través de una estrategia de CRM (*customer, relationship, management*) se podría fidelizar a los clientes actuales y disminuir las fugas de clientes. Por último, este proyecto de grado mostraba el valor de motivar al equipo de ventas para obtener resultados óptimos.

En Colombia otras investigaciones sobre el sector funerario han determinado factores claves que deben ser tenidos en cuenta. Una de estas investigaciones, corresponde a un estado del arte del sector funerario en Bogotá y su área metropolitana (Díaz & Torres, 2016). Este estudio determinó que los aspectos más importantes para los clientes de servicios funerarios están basados en elementos como la comodidad, el lujo, la estética, ubicación geográfica, la trayectoria de la empresa y la preparación de los funcionarios a la hora de brindar el servicio. Así mismo, es importante que el personal maneje un protocolo adecuado enlazado a lo que quiere transmitir la marca.

Vale la pena mencionar el estudio La orientación al mercado en las empresas de servicios exequiales: el caso de la funeraria la Esperanza S.A., en donde destaca como punto positivo la

estrategia enfocada al consumidor, allí se muestran los cambios vividos por la organización para lograr resultados efectivos enfocados a los clientes a través de la diferenciación de ventajas competitivas, el cambio de filosofía, la propuesta de valor y objetivos misionales (Tavera, 2014).

Dentro del contexto de la estrategia de mercadeo es importante considerar la emocionalidad que conllevan los servicios funerarios (Duarte & Toro, 2014), por ello, algunas investigaciones recalcan el papel fundamental que tiene una organización a la hora de prestar el servicio y cómo la familia del fallecido continúa teniendo una relación con la empresa muchos meses después de la defunción. En este sentido, un estudio realizado en la ciudad de Manizales determina la importancia de desarrollar planes de mercadeo enfocados en la postventa para mejorar el posicionamiento de marca, a través de la humanización de las organizaciones en donde los clientes se deben tratar de manera individual y adaptarse a sus necesidades.

5. MARCO TEÓRICO

Este proyecto de grado tiene como principio investigar los distintos modelos de estrategias de mercadeo y realizar un estudio de mercados que permita tener una visión general del sector funerario en Bucaramanga. Como punto de partida de este proyecto se deben tener claros los principios básicos del marketing estos son: estrategia de mercado y posicionamiento.

Según Kotler y Keller (2012), dentro de las nuevas tendencias se destaca el marketing Holístico, en donde todos los aspectos de la experiencia de usuario son relevantes y necesarios para las buenas prácticas del mercadeo, para esto expresa en el centro como pilar básico el marketing holístico y alrededor otros conceptos como el marketing interno, el marketing integrado, rendimiento del marketing y marketing relacional, ocupando el 100% de las áreas de la empresa. Cada uno de los elementos se describe de la siguiente forma:

5.1 El plan de mercadeo

De acuerdo con Ricardo Hoyo (2013), el plan de marketing es un documento que contiene la planeación del marketing y relaciona los objetivos del área comercial con sus recursos y a su vez se concibe como un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales, cuyo fin es la verdadera satisfacción del consumidor.

Así mismo, de acuerdo con este mismo autor, las siguientes son las etapas para un plan de marketing, que se tendrán en cuenta en el desarrollo del mismo:

5.1.1 Oportunidad. Se desarrolla el estudio de la situación actual de la compañía y se establecen objetivos *SMART* (específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo) dentro de la visión y la misión.

5.1.2 Marketing Estratégico. Elabora un estudio de mercados que permita identificar el mercado, la competencia, el producto y el consumidor.

5.2 Elementos de un Plan de Marketing

Aunque no exista una forma única de desarrollar el plan de marketing, es necesario que contenga los siguientes puntos para una excelente ejecución que permita lograr los resultados esperados, (Best, 2015) estos son:

5.2.1 Análisis de la situación. En este paso se debe hacer un estudio de mercados y de benchmarking (estudio de análisis de la competencia) el cual permita conocer la posición actual de la compañía frente a los diversos objetivos priorizados.

5.2.2 Análisis FODA o DOFA. Es importante como segundo paso realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que permita identificar dentro de la matriz qué estrategias se deben usar y qué camino elegir para un correcto plan de marketing.

5.2.3 Plan estratégico de mercadeo. El plan estratégico de mercadeo permite direccionar el conjunto de actividades a realizar a través de las variables del mercado. Su realización constituye una parte muy importante y se requiere un cuidado al detalle y un control con respecto a la fijación de objetivos.

5.2.4 Estrategia de Marketing Mix (precio, distribución, publicidad y promoción, servicio al cliente). Este paso es necesario para que un plan estratégico sea efectivo, cada elemento del marketing mix es fundamental para el factor de éxito, dentro de los cuales se encuentra el precio, una unidad para cuantificar y caracterizar monetariamente el producto, la distribución se define como los canales por los cuales el producto llega al cliente, la publicidad y la promoción determinan el esfuerzo en comunicación que tendrá la estrategia y finalmente el servicio al cliente (Kotler, 2009).

5.2.5 Presupuesto de Marketing. El plan estratégico de mercadeo culmina con la definición de presupuestos y la asignación de recursos, a la hora de elaborar un presupuesto se pueden decidir tres caminos:

5.2.5.1 Presupuesto de arriba abajo. Se parte de la fijación de presupuesto de marketing basados en un porcentaje de las cifras de las posibles ventas.

5.2.5.2 Presupuesto Basado en el mix del cliente. Este presupuesto se determina a través del costo de adquirir nuevos clientes más el costo de mantener los clientes leales.

5.2.5.3 Presupuesto de abajo a arriba. Este presupuesto se determina a partir de los pronósticos de ventas y se opta por la cifra mínima estimada del gasto.

5.2.6 Valoración de los resultados. Este es el paso más importante de todo el proceso del plan de mercadeo donde a través de un cronograma se establecen fechas para el análisis de resultados y se toman las decisiones con respecto al cumplimiento de los objetivos, las metodologías internas y externas que se emplearan en el proceso además de la evaluación de alternativas o el plan de mejoras que se establecerá (Best, 2005).

5.3 Rol central de la planificación estratégica

La planeación estratégica nace de la importancia de realizar estrategias que cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles dentro de una organización, en otras palabras la planeación estratégica permite llevar a la empresa a un enfoque global que determina el horizonte de las metas temporales, la designación de recursos que mejoren y potencialicen diferentes actividades (Álvarez, 2006).

5.4 Teorías de los procesos de planeación estratégica y planeación estratégica de marketing

Marketing de relaciones. Es muy importante generar relaciones profundas y duraderas con las personas que intervienen en la organización para buscar un bien común. Dentro del marketing de relaciones se encuentran cuatro elementos claves que son: los clientes, los empleados, los socios y proveedores y los miembros de la comunidad financiera, todos los interesados deben desarrollar relaciones fuertes de negocio.

Marketing Integrado. Busca que la propuesta de valor de los productos o servicios sean comunicados al cliente de manera asertiva, los departamentos se deben alinear para que la percepción con el cliente sea correcta, para esto se debe tener en cuenta estos 3 puntos: las comunicaciones, los productos y servicios como oferta de valor y los canales de información.

Marketing Interno. Consiste en la tarea de contratar, capacitar y mantener a los empleados motivados con el fin de asegurar una excelente atención al cliente, para este tipo de marketing es fundamental que la dirección de la empresa encamine a todos.

Rendimiento del Marketing. Es el estudio y análisis de los resultados financieros con el fin de determinar la interpretación de la cuota del mercado, el gasto y la optimización de recursos en todas las actividades de la empresa, además de ajustar las diferentes actividades de las empresas haciendo una valoración hacia el cliente. es importante que el departamento de mercadeo justifique todos los gastos realizados.

Entre tanto el posicionamiento se define como la capacidad que tiene una marca de ocupar un lugar en la mente de los consumidores, donde eventualmente la marca estará en una posición relativa, comparada a través de una medida aritmética con respecto a la competencia. El posicionamiento de marca se convierte entonces en el objeto central del proceso de comunicación y orbitando se encuentran todas las acciones que acometan en este sentido (García, 2005).

Dentro de lo anteriormente estudiado, es importante determinar el enfoque estratégico que tiene el marketing al interior de las organizaciones, pues al elaborar un plan estratégico se debe tener en cuenta el área de los negocios a la que se desea llegar, establecer la misión de la empresa, seleccionar los planes operativos de marketing y producción, para finalmente, seleccionar y ejecutar con respecto a los presupuestos. En las estrategias de marketing se pueden encontrar tres estrategias genéricas formuladas por Porter (2018), estas son liderazgo global; diferenciación y enfoque o concentración, las cuales se explicarán en los siguientes párrafos:

5.5 Liderazgo global en costos

Esta estrategia consiste en disminuir los costos de producción a medida que la demanda aumenta, basándose en economías a escala. Esta táctica es útil con un plan de expansión; sin embargo, cabe evaluar si esta estrategia es conveniente para Jardines La Colina.

5.5.1 Diferenciación. La estrategia consiste en que la unidad de negocio ofrezca algo único, inigualable por sus competidores, donde la cadena de valor toma un papel fundamental, añadiendo tecnología, diseño o imagen de marca y características que serán el diferenciador en el *top of mind* y la percepción del cliente. De acuerdo con la filosofía de Jardines La Colina siempre se ha optado por esta estrategia, contando con planes exequiales a perpetuidad únicos en la ciudad brindando beneficios de exhumación sin costo, osario por 10 años y Jardín Memorial Eterno.

5.5.2 Enfoque o concentración. En esta estrategia se busca llegar a un segmento en específico y ajustar las características de diferenciación a dichos compradores, donde el grupo focal es atendido con valores agregados, esta estrategia permite generar grandes diferenciales entre los productos y servicios. Es esencial evaluar la cadena de distribución, el producto y la forma de comunicación para encontrar diferenciación, (Belio, 2007). En el caso de la unidad de negocios productos parque, el enfoque se da en la venta de lotes para inhumación a personas de estratos 4,5 y 6.

En los últimos años se encuentra el marketing experiencial como una herramienta muy importante para el desarrollo de un plan estratégico, esta tendencia destaca la participación de los sentidos y las percepciones de las personas frente a la marca, lo que se convierte en la aplicación del neuromarketing como una herramienta para medir estos estímulos y experiencias. Por otra parte el marketing experiencial se divide en varios factores como la experiencia del consumidor, los sentimientos hacia la marca, el pensamiento de los procesos mentales frente a estímulos basados en la creatividad y el poder de resolución de problemas, las actuaciones físicas y corporales, reflejo de los estilos de vida de los clientes y las relaciones con los consumidores, este punto es fundamental ya que depende de los anteriores para suscribir una tendencia marcada por la percepción natural, racional y del consiente del individuo (Fernandez, 2012).

Dentro de las tendencias del marketing es importante considerar que los compradores cada vez se ven más motivados a realizar interacciones con el producto por motivos sociales, por eso las campañas de marketing deben fundamentarse en el factor f (*family, Friends, Facebook, fans, y Followers*), en donde las decisiones de compra se ven influenciados por sus círculos sociales y obligan a las empresas a desarrollar estrategias de marketing que busquen influenciadores y promotores de la marca para aumentar sus ventas (Kotler, 2018).

6. METODOLOGÍA

6.1 Enfoque y alcances

El proyecto de grado tiene un enfoque mixto, ya que comprende tres etapas de investigación las cuales están elaboradas a través de un componente cualitativo de revisión y comparación de los planes exequiales y una parte cuantitativa que comprende una encuesta. Así mismo, se realizó la revisión bibliográfica de los antecedentes en planes de marketing y una encuesta para determinar el estado actual de la marca Jardines La Colina.

Primera etapa. Inicialmente se realizó una revisión bibliográfica de los antecedentes en investigaciones sobre marketing en el sector funerario que se han llevado a cabo en Colombia y otros países, luego se estudiaron los principales conceptos en marketing y modelos de planes de mercadeo. Para terminar la primera etapa se presenta un estudio de mercados que permite analizar la situación actual de Jardines La Colina con respecto a la competencia empleando diversos fuentes como estudios de Benchmarking, bases de datos, encuestas y llamadas telefónicas a las 5 empresas principales del sector funerario en Bucaramanga con el fin de realizar un cuadro comparativo cualitativo de las posibles hipótesis sobre los valores agregados de la competencia, para este estudio de mercados se hace uso de la metodología expuesta en el libro investigación y técnicas de mercado (Fernández, 2004).

Segunda etapa. En la segunda fase se realizó una encuesta a los visitantes del Parque Memorial Jardines La Colina para determinar el posicionamiento de la unidad de negocios planes exequiales, este instrumento fue validado por dos pares académicos y contó con la aprobación de la dirección comercial y la dirección de servicio al cliente de la compañía.

Tercera etapa. Con base en el estudio de mercados y en el análisis de los resultados de la encuesta, se elaboró el plan de marketing para la unidad de negocios planes exequiales de Jardines La Colina.

Cabe mencionar que estas etapas que aquí se plantean se conjugan con las fases de elaboración de un plan de marketing, las cuales comprenden: investigación de mercados y elaboración de matriz DOFA, la cual se realizará en esta última etapa.

6.2 Población y Muestra / caso de estudio

La población para el caso de estudio de mercados en Jardines La Colina está determinada por los visitantes semanales al Parque Memorial Jardines La Colina, que en la actualidad es de diez mil quinientos setenta y un visitantes semanales en promedio. La selección de la muestra es de tipo probabilístico y para ello se aplica la siguiente fórmula estadística existente:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde N es el tamaño total de la población:

K es una constante que depende del nivel de confianza.

E: es el error muestral.

P: es la porción de individuos que presentan las características del estudio.

Q: es la porción de individuos que no hacen parte del estudio

N: es el tamaño de la muestra que se va a realizar:

La siguiente operación permitió conocer el tamaño de la muestra que es de 258 personas que visitan el Parque Memorial Jardines la Colina, con un error muestral de 5% y un nivel de confianza del 75%. El nivel de población es inferior puesto a que la población total es un grupo muy grande y la encuesta se realizará en varios días de la semana (Feedback Networks Technologies, 2013).

Prueba piloto. A partir de la muestra se aplicó una prueba piloto al 10% de la población a encuestar con el fin de validar las preguntas del instrumento. Del total de la población de la muestra (258), el porcentaje a encuestar para la prueba piloto es de 26 personas.

Tabla 1 Estudio de la población de los visitantes del parque Memorial Jardines la Colina

Población total	10.561
Población de la muestra	258
Población prueba piloto	26

Fuente: Elaboración propia

6.3 Técnicas de recolección de información.

Recopilación documental y Bibliográfica. A través del análisis y la recopilación de datos de otras investigaciones encontradas en Scopus, Unired y Scimago, plataformas de benchmarking regionales como Compite 360 e informes internos de la situación actual de la compañía, se recopilaron los datos con el fin de realizar el estudio de mercado del sector funerario y determinar la situación actual de Jardines La Colina.

Identificación de palabras clave. Identificación de palabras claves en bases de datos: *Marketing, marketing plan, funeral marketing, benchmarking, Michael Porter, strategy, dofa, digital marketing, sensory marketing, funeral, marketing trends.*

Disciplinas o áreas de interés de las revistas científicas a consultar. *“Marketing”, “Business” “Marketing digital” y “Multidisciplinary Sciences”.*

Encuesta personal. Para la recolección de datos se utilizó la encuesta personal a los visitantes del Parque Memorial Jardines La Colina Esta encuesta buscaba determinar el conocimiento de las personas acerca de los servicios ofrecidos por la compañía.

La encuesta se estructuró a partir de preguntas cerradas y junto a la gerencia se determinó realizar un concurso para motivar a los clientes a contestar los datos, paralelo a esto se ubicaron terminales informáticos dentro del Parque Memorial con el formulario digital para facilitar la información a los visitantes.

La encuesta se dividió en dos secciones, la primera de ellas de caracterización del público objetivo y comprendía aspectos como la edad, estrato socio económico, entre otros elementos. Por

su parte, la segunda sección de percepción acerca de la compañía contenía preguntas orientadas a conocer las percepciones de los clientes sobre los planes exequiales, servicios y posicionamiento de marca (Anexo 1).

Métodos de análisis de datos. La investigación se fundamentó en el análisis de datos unidimensional y bivariado que permite identificar variables de manera individual y en conjunto para detectar factores relevantes que construyen el desarrollo del plan de marketing. En este sentido, a través del análisis estadístico de cada pregunta se identifica el mercado meta y se plantean las posibles propuestas a realizar dentro del plan de marketing. (Hueso González & Cascant i Sempere, 2012).

7. RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en el desarrollo del presente proceso investigativo. En ellas se describe y caracteriza el mercado funerario en la región y se plantean los objetivos estratégicos dentro del plan de marketing así como también se hace una descripción del mercado meta; la ejecución de estrategias del marketing mix; el cronograma y finalmente el presupuesto de las actividades.

7.1 Análisis financieros situación actual

Tabla 2 Análisis estados financieros (valores en miles de pesos)

Activos		Pasivos	
Activos corrientes	\$ 13.998	Pasivos corrientes	\$ 6.715
Activos no corrientes	\$ 25.630	Pasivos no corrientes	\$ 9.249
Total, activos	\$ 39.635	Pasivos	\$ 15.965
Resultados		Patrimonio	
Ingresos ordinarios	\$ 14.113	Pasivo + Patrimonio	\$ 39.635
Otros ingresos	\$ 1.358	Gastos operacionales	\$ 6.691
Costo de ventas	\$ 6.956	Otros gastos	\$ 194
Utilidad operacional	\$ 1.631	Utilidad libre de imp	\$ 1.042

Fuente: Elaboración propia

Jardines La Colina cuenta con una solidez financiera que le permite realizar inversiones para el 2020, la cantidad de activos y patrimonio es mucho más grande que los pasivos y el total de utilidad libre de impuestos es de \$1.024.000 lo que corresponde a una rentabilidad de 7.3% cifra que se encuentra por encima de la inflación del último año.

7.2 El mercado funerario en Bucaramanga

En cuanto al panorama actual del mercado funerario en Bucaramanga se caracterizaron y analizaron los planes exequiales ofrecidos por las cinco principales compañías del sector que representan una competencia para Jardines La Colina, estas compañías son:

- Funeraria Los Olivos Bucaramanga
- Servicios Fúnebres San Pedro – Ltda.
- Organización Tierra Santa.
- Jardines La Colina Limitada
- Previ-exequias La Capilla S.A.S

Tabla 3. Análisis de empresas de la competencia

Funeraria	Funeraria Los Olivos Bucaramanga	Servicios Fúnebres San Pedro – Ltda.	Jardines La Colina Limitada	Previ-exequias La Capilla
Antigüedad	32 años	59 años	48 años	18 años
Nace en Bucaramanga	No	Si	Si	No
Posee parque Memorial en la ciudad	No	Si	Si	No
Tiene sedes en otras ciudades.	Si	No	No	Si
Número de Sedes en Bucaramanga	2	3	3	1
Visión	En el 2022 continuaremos siendo líderes en previsión exequial, fortaleciendo el reconocimiento de la marca Olivos en la región, por la atención personalizada en los homenajes de amor.	La Organización San Pedro Se continuará consolidando en todas sus acciones como la empresa modelo del sector exequial en Colombia, sustentada en la excelencia integral enfocada al servicio, la innovación y la	Ser en el 2021 la compañía líder en el mercado regional de servicios funerarios integrados, confiables e innovadores, con reconocimiento nacional, estándares de servicio del más alto nivel, una	CAPILLAS DE LA FE continuará siendo líder a nivel nacional en la prestación de los servicios fúnebres para el cliente y su familia, por la confianza, innovación y valor agregado ofrecido, generando impacto positivo y trascendente en la

		mejora continua de sus procesos.	cultura e identidad corporativa definida y comprometida con el bienestar de la comunidad.	cadena de valor para beneficio de la comunidad.
--	--	----------------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia

Con base en la tabla, se pudo constatar la antigüedad de cada empresa del sector exequial y se evidenció que Jardines La Colina junto a la funeraria San Pedro son las más antiguas de la región; con respecto al número de sedes, las tres compañías principales cuentan con tres sedes, sin embargo, funeraria Los olivos cuenta con tan solo dos sedes en Bucaramanga, en general todas las compañías del sector manejan una visión similar constatando que no hay un factor de diferenciación entre las distintas empresas.

De acuerdo con los datos arrojados por Compite 360 durante el 2018, la funeraria los Olivos se posicionó como número uno en ventas en la región, seguido por la funeraria San Pedro, quien ha dividido sus operaciones en la funeraria y Organización Tierra Santa.

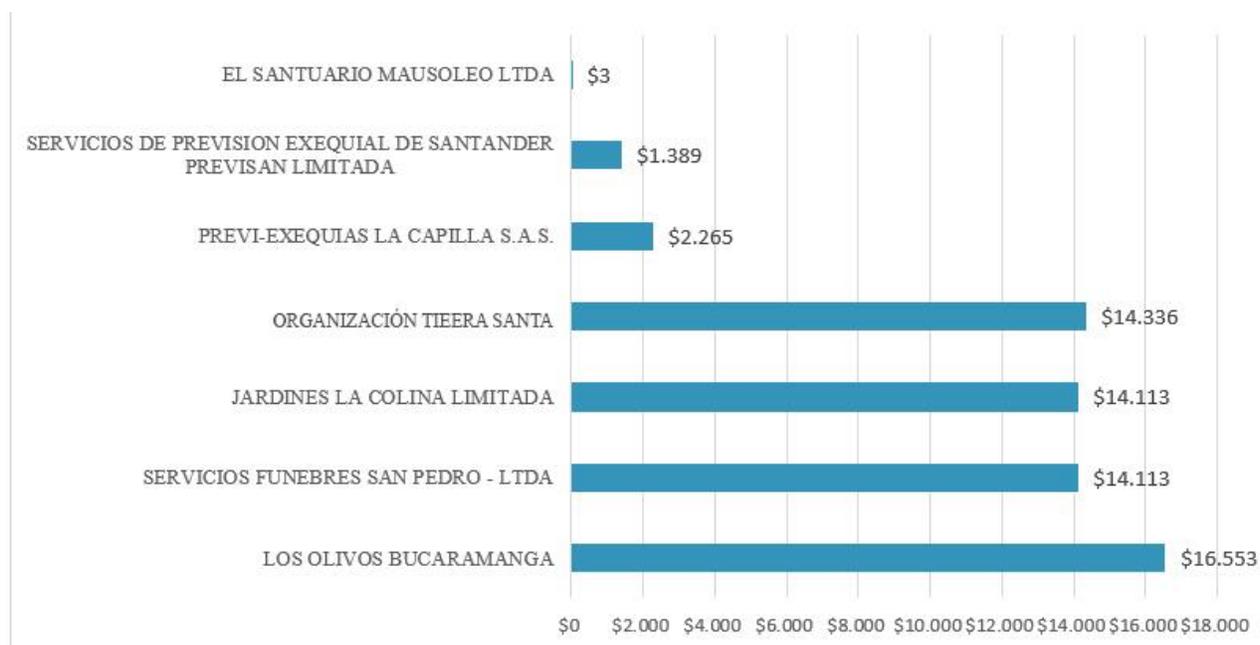


Figura 1. Ventas funerarias durante el 2018

Fuente: elaboración propia

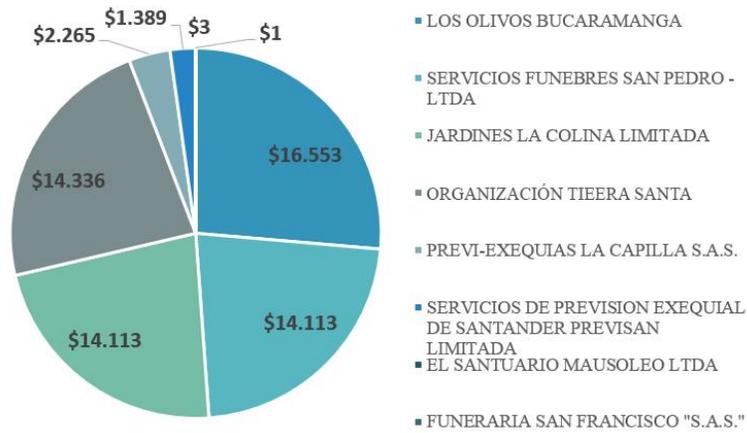


Figura 2. Porcentaje de participación del mercado exequial de Jardines La Colina.
Fuente: elaboración propia

El mercado de las funerarias de Bucaramanga tiene un valor de \$62.773 millones aproximadamente en donde Jardines La Colina tiene el 22% de la cuota total, un porcentaje bastante bajo si se tiene en cuenta que la compañía fue pionera en el servicio exequial de la ciudad.

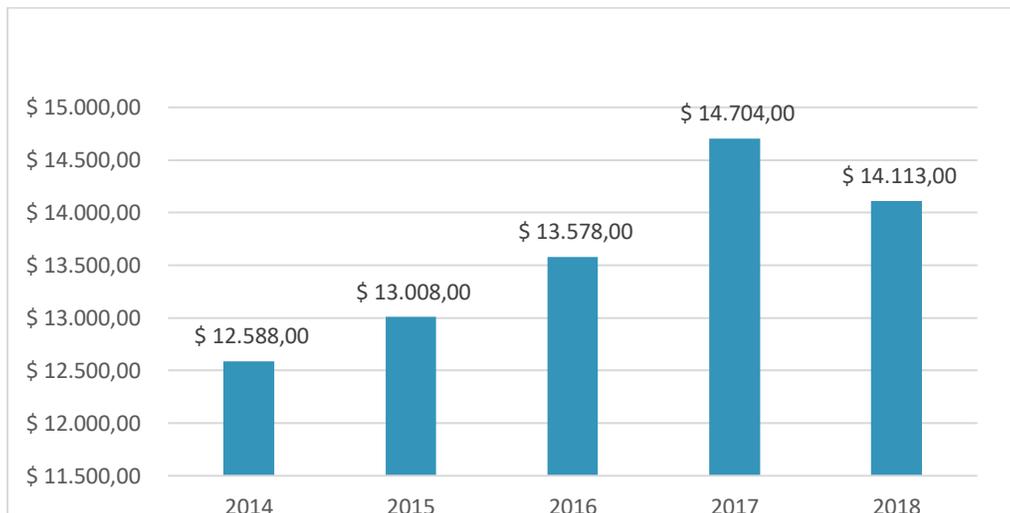


Figura 3. Comportamiento en ventas de Jardines La Colina durante los últimos 5 años
Fuente: elaboración propia

En la figura anterior se muestra el decrecimiento que tuvo la compañía durante el último año, síntoma de la falta de un plan de marketing que permita reposicionar la compañía y disminuya el decrecimiento que ha tenido en el 2018

Caracterización de los planes exequiales ofrecidos por las principales empresas del sector funerario en Bucaramanga.

Funeraria San Pedro

Tabla 4. Planes exequiales Funeraria San Pedro

FUNERARIA SAN PEDRO						
Tipo de plan	Plan Clásico	Plan Preferencial	Plan Tradicional	Plan integral	Plan memorial	Plan Custodio
Tipo de sala de velación	Salas de velación Parque Romero		Salas de velación calle 45		Salas de velación Parque Romero	Salas de velación calle 45
Cantidad de beneficiarios por plan	9 beneficiarios y el titular.					
Cobro por adicionales hasta los 75 años	No tiene cobro					
Adicional hasta los 80 o más	Adicional hasta los 80 años \$17.000					

Tipo de destino final	Bóveda sin lápida o cremación y cenizario por 4 años Tierra santa	Bóveda con lápida, cremación y osario o cenizario por 4 años en Jardín.			Bóveda por 4 años con lápida en jardín o cremación. Exhumación osario o cenizario a 10 años, muro memorial a perpetuidad	
Precio mensual	\$16.000	\$25.000	\$32.000	\$35.000	\$27.500	\$32.000

Fuente: elaboración propia

La compañía cuenta con varios planes exequiales en donde el destino final y las salas de velación permiten caracterizar y diferenciar los valores de cada oferta. Como beneficio agregado se destacan sus salas de velación ubicadas en la Calle 45 N° 27-71 y en Calle 44 No. 12-31, estos espacios permiten tener influencia en dos sectores de la ciudad y por lo tanto generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Organización La Esperanza

Tabla 5. Planes exequiales Organización la Esperanza

Organización La Esperanza		
Tipo de plan	Plan Florecer	Plan Gratitud
Tipo de sala de velación	Sala de velación Organización la Esperanza	Sala de velación Organización la Esperanza
Cantidad de beneficiarios por plan	Grupo familiar 6 personas hasta los 50 años. Sin vínculo de consanguinidad.	Grupo familiar 8 personas 2 hasta los 70 años 6 menores de 50 años sin vinculo de consanguinidad.
Cobro por adicionales hasta los 75 años	Adicional mayor de 75 años tendrá un costo de \$147.000 anuales y menor de 60 años costará \$77.000 anuales	Adicional mayor de 60 años tendrá un costo de \$147.000 y menor de 60 años costará \$77.000

Tipo de destino final	Solo se puede escoger entre bóveda o cremación y cenizario.	Cualquier miembro de la familia puede escoger entre bóveda o cremación y cenizario.
Precio mensual	\$22.000	\$29.000

Fuente: elaboración propia

La organización la Esperanza ofrece dos tipos de planes a un precio moderado y con posibilidad de escoger entre dos opciones como destino final, como ventaja competitiva ofrecen sus salas de velación en el centro y el anillo vial, al igual que la funeraria San Pedro ofrece en dos lugares estratégicos de la ciudad.

Funeraria Los Olivos Bucaramanga

Tabla 6. Planes Funeraria los Olivos

Los Olivos Bucaramanga		
Tipo de plan	Plan Central	Plan Jardines La Colina o Tierra Santa
Tipo de sala de velación	Salas de velación el centro o avenida Gonzales valencia.	Salas de velación el centro o avenida Gonzales valencia.
Cantidad de beneficiarios por plan	7 beneficiarios menores de 65 años.	7 beneficiarios menores de 65 años.
Cobro por adicionales hasta los 75 años	\$84.000	\$84.000
Tipo de destino final	Inhumación en Cementerio central	Inhumación en Jardines La Colina
Precio mensual	\$27.000	\$50.0000

Fuente: elaboración propia

Funeraria Los Olivos ofrece varios tipos de planes exequiales a nivel nacional, la mayoría orientados en prestar salas de velación y subsidios para destino final, sin embargo, en esta tabla se analizan los dos tipos de planes para particulares ofertados exclusivamente en Bucaramanga en donde el cliente puede escoger entre dos salas de velación que se encuentran en sitios distintos de

la ciudad. En cuanto a los precios, los planes exequiales demuestran una variación con respecto al destino final por 4 años tanto si es en el Cementerio Central o en Jardines La Colina y su ventaja competitiva es a través de la alianza estratégica con diferentes entidades y cooperativas que permiten ajustar sus precios a cambio de promoción y afiliación masiva.

Funerales la capilla

Tabla 7. Planes exequiales Funerales La Capilla S.A.S

Funerales La Capilla S.A.S	
Tipo de plan	Plan todo Incluido
Tipo de sala de velación	Salas de velación el Centro
Cantidad de beneficiarios por plan	8 beneficiarios sin límite de edad
Cobro por adicionales hasta los 35 años	de 0 a 35 años \$24.000 anual
Adicional a los 8 beneficiarios hasta los 35 a 50 años	De 35 a 60 años \$36.000 anual
Tipo de destino final	Exhumación y osario por 10 años o a perpetuidad en cualquier Parque cementerio.
Precio mensual	\$25.000

Fuente: elaboración propia

Para el 2019 en Bucaramanga los asesores comerciales se han enfocado en ofrecer un único plan exequial que pretende competir de manera agresiva con todo el mercado al mantener un precio bajo, sin límite de edad para los beneficiarios del plan, ofreciendo destino final a muy bajos precios y con la exhumación sin costo. Su principal ventaja competitiva es no tener límite de edad para los beneficiarios, permitiendo recibir personas mayores de 80 años.

Funeraria Jardines La Colina

Tabla 8. Planes Jardines La Colina

Jardines La Colina				
Tipo de plan	Confexequias Funeraria La Colina	Memorial Eterno Funeraria La Colina	Confexequias Lagos del Cacique	Memorial Eterno Lagos del Cacique
Tipo de sala de velación	Funeraria La Colina calle 42		Funeraria Lagos del Cacique	
Cantidad de beneficiarios por plan	9			
Cobro por adicionales hasta los 50 años	\$25.000			
Adicional hasta los 80 años	\$30.000			
Tipo de destino final	Bóveda y cenizario por 4 años	Bóveda y cenizario por 4 años, Jardín Memorial a perpetuidad	Lote por 4 años y cenizario por 5 años	Bóveda y cenizario por 4 años, Jardín Memorial a perpetuidad
Precio mensual	\$13.800	\$22.000	\$17.200	\$24.000

Fuente: elaboración propia

Jardines La Colina ofrece 4 tipos de planes exequiales basados en el destino final y la ubicación de las salas de velación, como ventaja competitiva ofrece los mejores lugares dentro del parque cementerio y planes a perpetuidad en donde la compañía custodia en un Jardín memorial los restos después de ser exhumados.

Tabla 9. Comparación planes exequiales en Bucaramanga

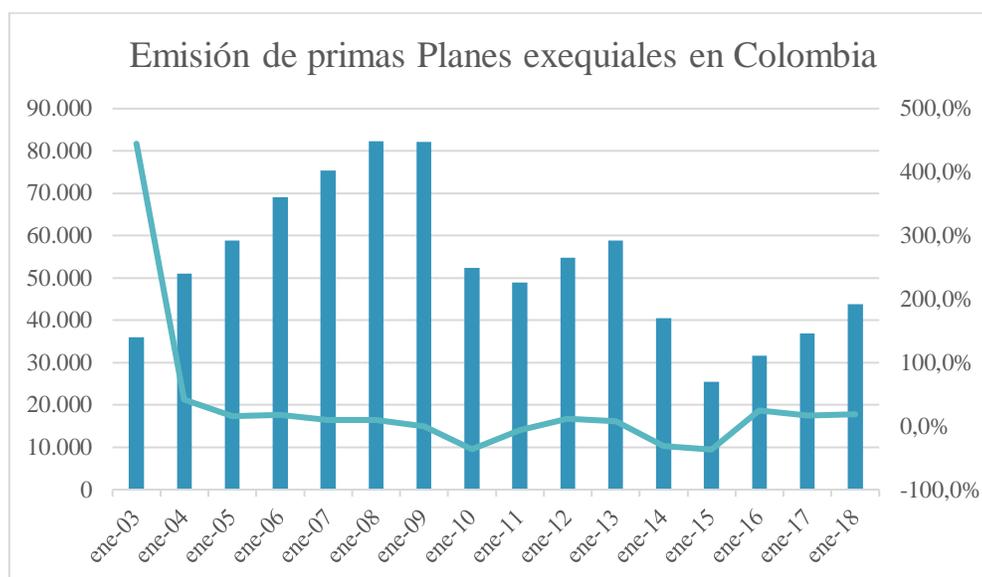
Funeraria	Jardines La Colina	Funerales La Capilla S.A.S	Los Olivos Bucaramanga	Funeraria San Pedro	Organización La Esperanza
Precios del plan más económico	\$13.800 Precio más bajo	\$25.000	\$27.000	\$16.000	\$22.000
Ofrece plan exequial a perpetuidad	Si	Si	No	Si	No
Tiene su propio parque Cementerio	Si	No	No	Si	Si
Cantidad de beneficiarios en el plan	9	8	7	7	6
Edades de los beneficiarios sin cobro	75	80	65	75	60
Posee sede en el centro de Bucaramanga	No	Si	Si	Si	Si
Salas de velación	2	1	2	3	2
Ofrece beneficios en vida a los afiliados	No	No	No	No	No
Seguro de vida	Si	No	No	No	Si

Fuente: elaboración propia

7.3 Análisis del entorno y mercado Santandereano.

Según Fasecolda (2019), el crecimiento de las primas emitidas por las compañías de protección exequial en Colombia presentó una recuperación después de una fuerte caída durante el 2014, para el año 2018 se lograron emitir 43.809 primas lo que refleja un aumento del 18,7% con respecto al año anterior, dicha cifra evidencia un panorama positivo en Colombia en el sector exequial.

Figura 3. Emisión de primas planes exequiales en Colombia



Fuente: Fasecolda

Con respecto al mercado Santandereano, Jardines La Colina ha retrocedido su posición en el mercado en los últimos 5 años, su crecimiento ha sido inferior al 6% anual y aún más preocupante es el hecho que sus ventas decrecieron durante el 2018 (Compite360, 2019).

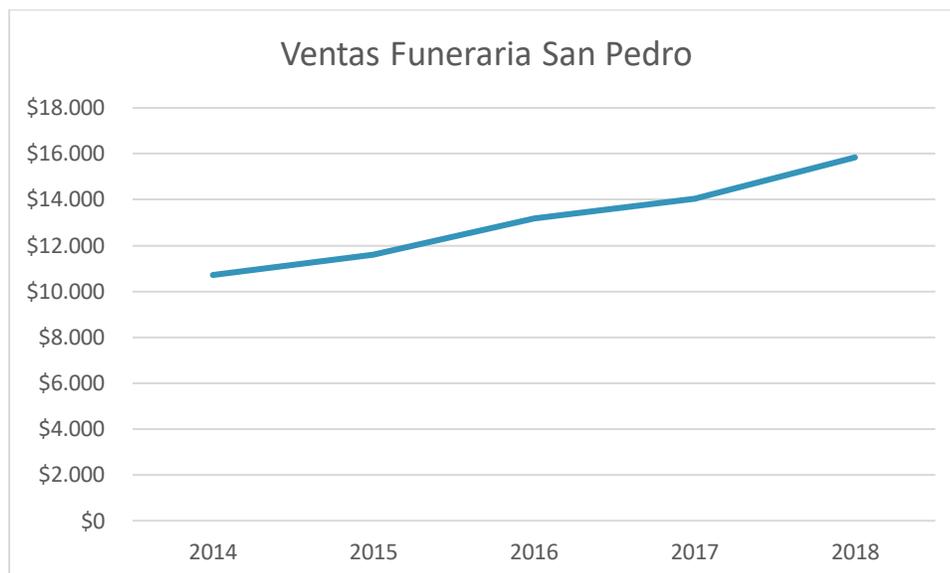


Figura 3. Ventas Funeraria San Pedro (En miles)

Fuente: Compite360

Analizando los últimos años, la competencia ha mostrado un incremento exponencial en el número de ventas, donde el crecimiento de compañías como Organización Tierra Santa junto a su filial Funeraria San Pedro han adquirido gran parte del mercado que dominaba Jardines La Colina, por eso es necesario la elaboración de estrategias que permitan recuperar la cantidad de ventas perdidas.

Los planes exequiales más económicos en Bucaramanga tienen un costo promedio de \$20.760 cifra bastante próxima a la manejada por Jardines La Colina, otro aspecto a considerar es que las compañías con mayor número de ventas cuentan con sede en el centro de la ciudad, un lugar crucial para el desarrollo y posicionamiento del mercado sin embargo Jardines La Colina no cuenta con una sede en dicho sector tan importante para brindar un mejor servicio y mayor cobertura.

Cabe destacar que Jardines La Colina junto a la Funeraria San Pedro y La Capilla son las únicas en ofrecer planes exequiales a perpetuidad y con mayor cantidad de beneficios en el plan, permitiendo hasta 9 beneficiarios, exhumación y lápida sin costo. Es fundamental mencionar que la competencia para el 2020 será cada vez más intensa, La Capilla S.A.S ha lanzado una oferta totalmente innovadora que pretenderá quitar parte de la cuota del mercado a Jardines La Colina en

la cual recibirá afiliados sin límite de edad y planes a perpetuidad, de ahí la importancia de desarrollar estrategias competitivas e innovadoras.

7.4 Análisis Digital

El siguiente es un informe de caracterización digital de las compañías del sector de los planes exequiales en Bucaramanga para el cual se utilizaron herramientas gratuitas de análisis de SEO como Woorank y SimilarPage, paralelo a esto se identificaron el número de seguidores en redes sociales de cada compañía que impactan a los clientes del sector, con el fin de determinar oportunidades digitales.

Tabla 10. Análisis Digital

Factor	Jardines La Colina	Funeraria San Pedro	Organización la Esperanza	Funeraria los Olivos
Ranking de páginas web en Colombia (Ranking de las páginas webs más visitadas en Colombia proporcionado por Similar Page)	26,262	29,134	N/A o muestra insuficiente para arrojar resultados	N/A o muestra insuficiente para arrojar resultados
Porcentaje de usuarios que llegaron por buscadores	96,5%	74,79%	100%	77,38%
Puntaje de SEO Woorank (Puntuación establecida por el sitio web Woorank con respecto a la optimización del SEO dentro del website)	68%	47%	45%	54%
Seguidores en Facebook	2.370	1.171	5.817	1.203

Calificación de los usuarios en Facebook	4,8	4,3	4,1	4,2
Seguidores en Instagram	201	46	915	249

Fuente: elaboración propia

Según la tabla, en el mercado digital la competencia es muy pareja, Jardines La Colina tiene una gran fortaleza en el tráfico del sitio web, pero una debilidad en redes sociales, que la competencia ha aprovechado de mejor forma. Como conclusión, este análisis permitió detectar una oportunidad respecto al marketing digital ya que en general, ninguna de las compañías analizadas muestra profundas diferencias y/o ventajas en este sector del mercado.

7.5 Resultados de la encuesta en cuanto a percepción de los clientes

En el siguiente informe se presentan los resultados de la encuesta realizada a visitantes del parque memorial Jardines La Colina, en la primera parte se describen los resultados de la aplicación de la prueba piloto, seguido del análisis de los resultados de la encuesta.

7.5.1 Resultados de encuestas y prueba piloto. La prueba piloto realizada al 10% de la muestra permitió determinar que los encuestados no tuvieron inconvenientes a la hora de contestar las preguntas, con anterioridad a esto la dirección comercial de Jardines La Colina junto a la dirección de servicio al cliente realizó algunos ajustes a las preguntas y los pares académicos revisaron la estructura y pertinencia del instrumento, dando su aval para la aplicación. Dentro de la prueba piloto los participantes no manifestaron dudas y pudieron contestar las 15 preguntas sin ningún problema.

7.5.1.1 Resultados totales Encuesta

Caracterización sociodemográfica de los encuestados

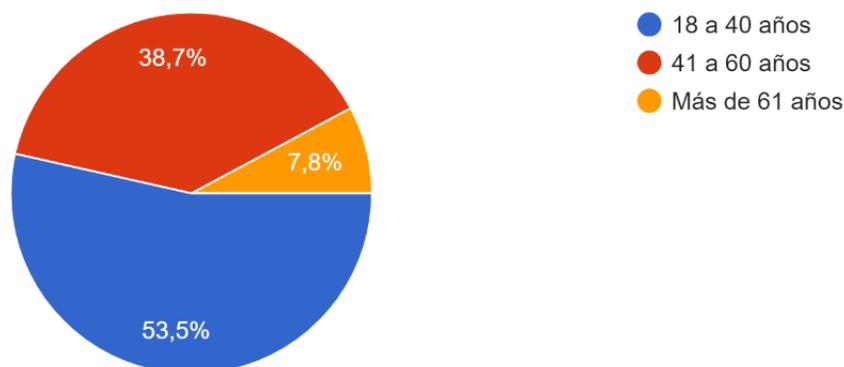


Figura 4. Rango de edad
Fuente: elaboración propia

El rango de edad de la mayoría de los clientes encuestados fluctúa entre los 18 y los 40 años, clasificando su población como millenials en su mayoría, lo que demuestra la necesidad de incluir actividades y beneficios en los planes exequiales a personas más jóvenes.

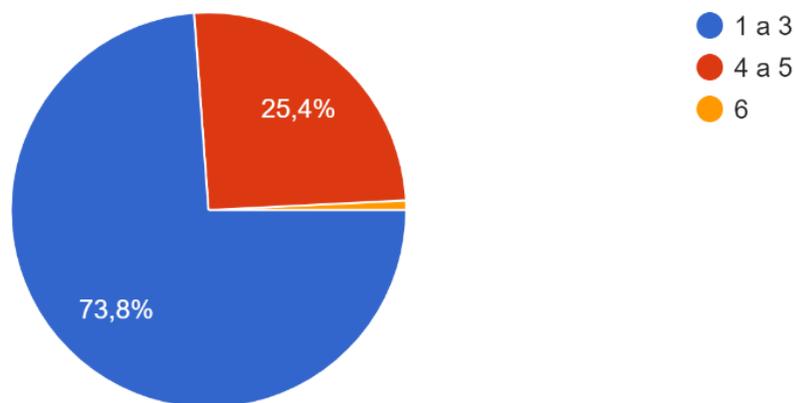


Figura 5. Estrato Social
Fuente: Elaboración propia

La figura 5 establece que la mayoría de los clientes y visitantes del parque Memorial se encuentran en los estratos socioeconómicos 1,2 y 3, demostrando que las personas actualmente no buscan a Jardines La Colina por aspectos como la exclusividad.

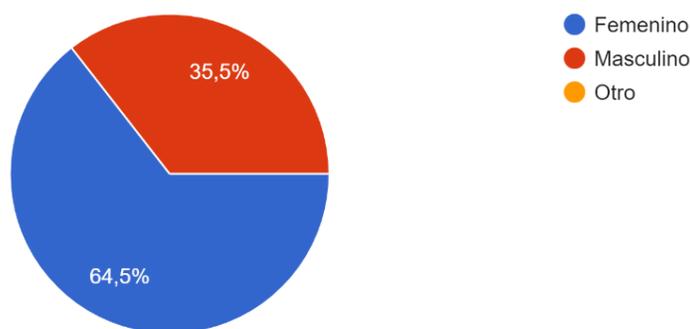


Figura 6. Género de los encuestados
Fuente: Elaboración propia

La figura anterior evidencia que la mayoría de los clientes son mujeres con un porcentaje del 64% y un 35% hombres, cifra que demuestra la importancia de realizar mensajes publicitarios y actividades en el parque memorial, enfocadas a los dos géneros.

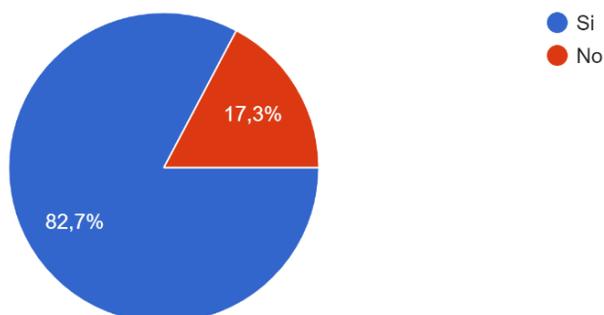


Figura 7. ¿Usted posee un plan de previsión exequial?
Fuente: Elaboración propia

El 82% de los encuestados contestaron que poseen un plan exequial ya sea de Jardines La Colina o de la competencia, sin embargo, el 17% de los visitantes encuestados no poseen un plan exequial, revelando la importancia de establecer una estrategia para aumentar las ventas en este segmento.

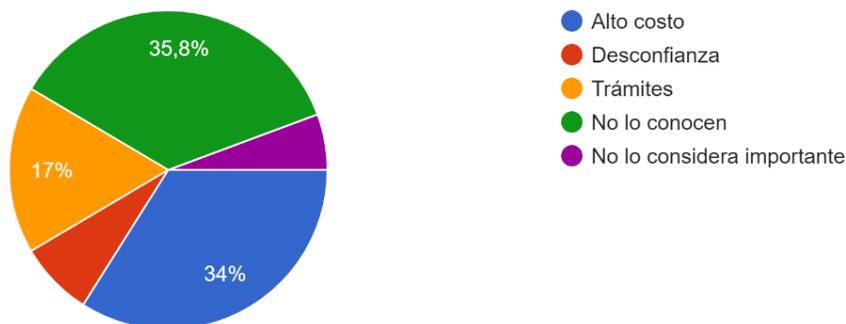


Figura 8. ¿Qué le impide tomar un plan exequial?

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los visitantes del parque memorial que no poseían un plan exequial, el 35% opinaron que no tenían uno porque desconocían la existencia de esta unidad de negocios, un 34% afirmó que los altos costos les impiden adquirirlo y el 17% consideraron que hay muchos trámites para acceder a un plan exequial.

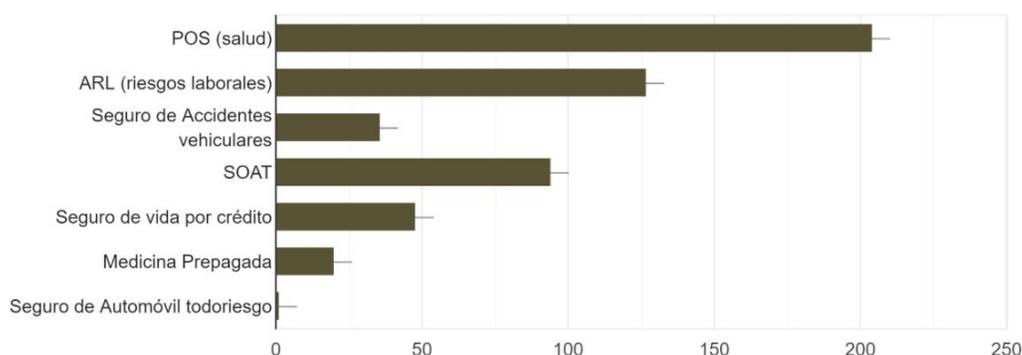


Figura 9. ¿Cuál o cuáles de los siguientes esquemas de protección o aseguramiento posee?

Fuente: Elaboración propia

A esta pregunta los encuestados respondieron que un 83% poseen servicios de salud obligatorios (POS), un 51% riesgos laborales (ARL), un 38% accidentes de tránsito obligatorio (SOAT), un 19% seguro de vida, 14% seguro de accidentes y un 8% medicina prepagada. Esta pregunta buscaba determinar principalmente qué otros servicios y seguros se pueden ofertar.

Percepciones sobre los servicios exequiales y la compañía. Las siguientes preguntas buscan determinar la percepción de los clientes con respecto a los planes exequiales, el posicionamiento de marca y la competencia.

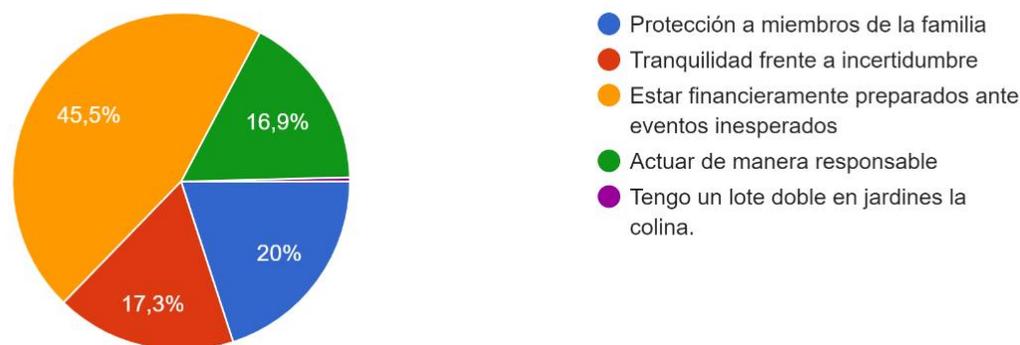


Figura 10. ¿Porque considera que es importante adquirir un plan exequial?
Fuente: Elaboración propia

Las personas consideran que estar financieramente preparado ante un siniestro es la principal causa para tomar un plan exequial con un score del 45%; la segunda razón es para proteger a los miembros de la familia con un 20%; la tercera razón con el 17% es estar preparado ante la incertidumbre y un 16% actuar de manera responsable.

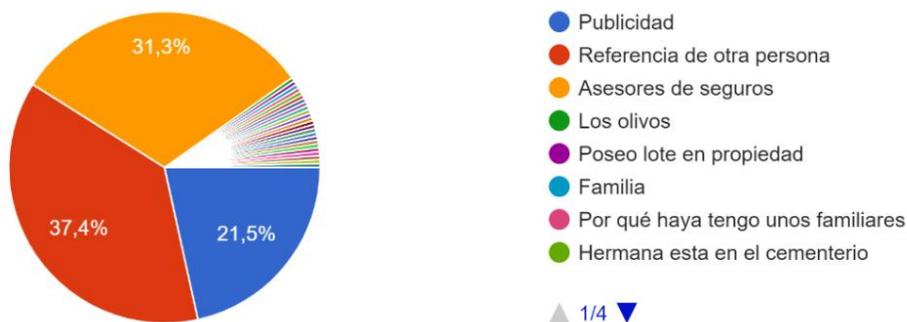


Figura 11. ¿Cómo conoció a Jardines La Colina?
Fuente: Elaboración propia

Los visitantes del parque memorial en un 37% conocieron a Jardines La Colina por referencia de otra persona, un 31% por asesores de seguros, un 21% por publicidad y otro porcentaje respondió que conocieron el parque a través de otras fuentes como: la posesión de lotes, por la competencia, familiares inhumados, de toda la vida, tengo familiares sepultados, con la muerte de mi madre, mi padre es pensionado, mi padre compro lote, por la empresa donde trabajo, trabajé con ellos, amiga, empleados, por una calamidad, plan de mis padres y CompuTrabajo, etc.

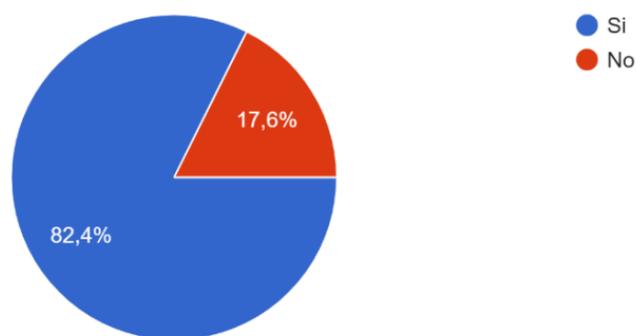


Figura 12. ¿Conoce el servicio de planes exequiales de Jardines La Colina?
Fuente: Elaboración propia

El 82% de las personas encuestadas conoce el servicio que ofrece la compañía, mientras un 17% no. Esto sugiere que a pesar de que pueden ser clientes de Jardines, estos desconocen la unidad de negocios de planes exequiales.

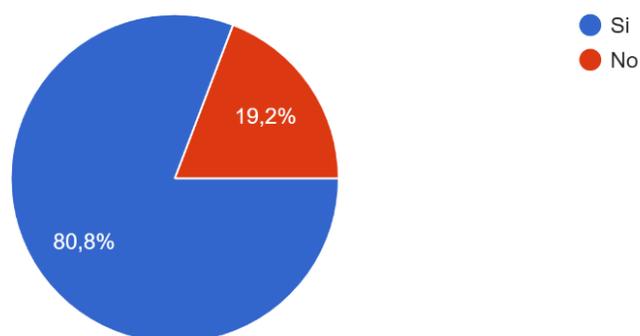


Figura 13. ¿Ha visto publicidad de planes exequiales de Jardines La Colina?
Fuente: Elaboración propia

El 80% ha visto publicidad de planes exequiales de Jardines La Colina, frente al 19% que no.

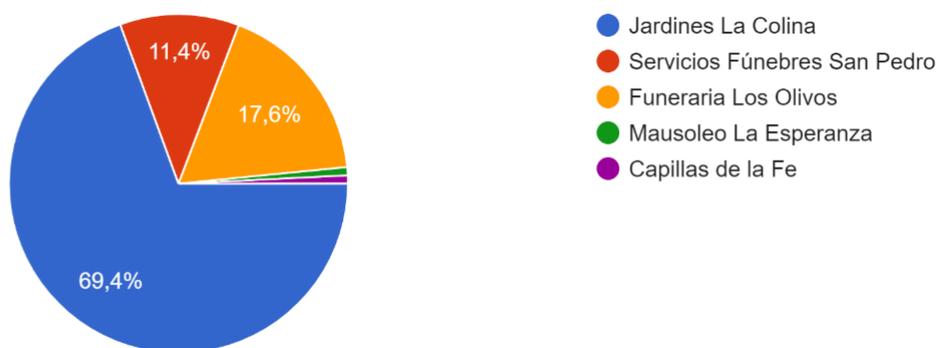


Figura 14. Posicionamiento de marca
Fuente: Elaboración propia

En relación con las marcas más recordadas que ofrecen servicios exequiales los visitantes del parque memorial consideran en un 69% que Jardines La Colina es la empresa mejor recordada en el sector exequial, un 17% funeraria Los Olivos y un 11% funeraria San Pedro.

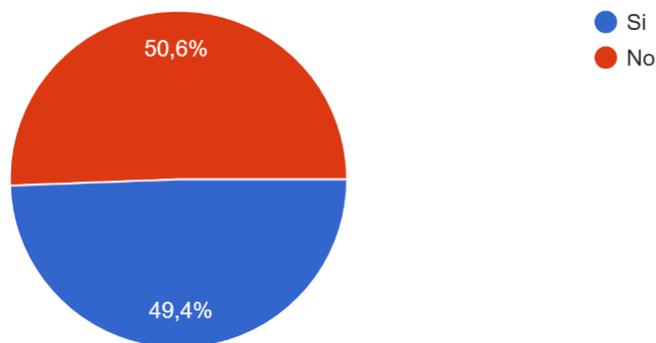


Figura 15. Conocimiento de los diferenciales de los planes exequiales
Fuente: Elaboración propia

El 50% no conocen los diferenciales de Jardines La Colina con respecto a la competencia, frente a un 49% que sí, cifra que permite deducir la importancia de realizar una campaña que exalte todos los beneficios de la compañía.

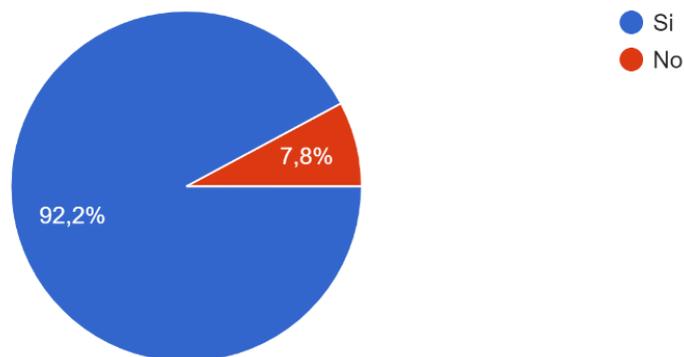


Figura 16. Percepción planes exequiales a perpetuidad
Fuente: Elaboración propia

Los visitantes del parque memorial consideran que los planes a perpetuidad son un factor diferencial de Jardines La Colina, con un score del 92% frente a un 7,5% que no lo considera relevante, evidenciando que esta es una de las principales ventajas competitivas que tiene la compañía.

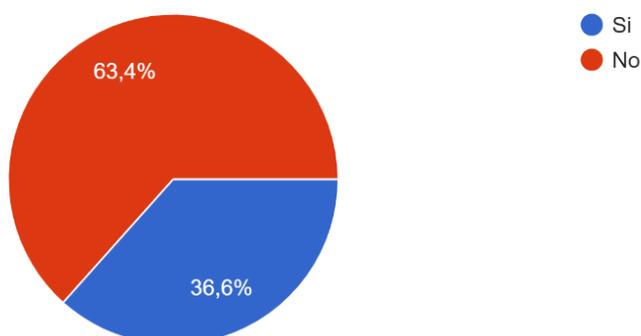


Figura 17. Percepción planes exequiales a perpetuidad
Fuente: Elaboración propia

Los encuestados consideran en un 36% que el alto costo de un plan exequial es sinónimo de un mejor servicio, sin embargo, el 63% opinan que no depende del precio para la oferta de calidad, lo que se tendrá en cuenta a la hora de elaborar las estrategias.

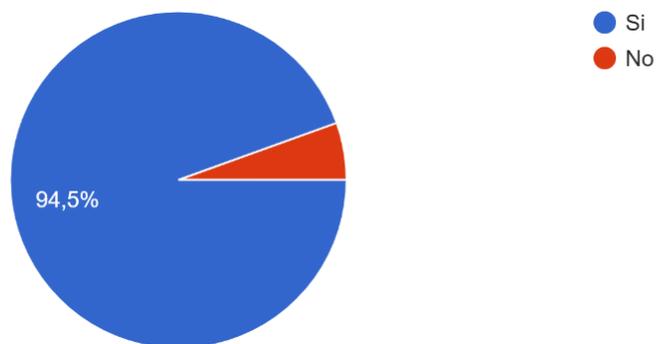


Figura 18. Percepción planes exequiales de Jardines La Colina
Fuente: Elaboración propia

Los visitantes del parque memorial consideran en un 94,5% que Jardines La Colina presta el mejor servicio en la región, frente al 5,5% que opinan lo contrario, lo que ubica a la compañía como una empresa reconocida con excelente atención y servicio.

Análisis Bivariado

En el siguiente análisis se comparan variables como la edad, el estrato socioeconómico, el conocimiento de las marcas y la percepción de los precios en relación con el uso de los planes exequiales.

A continuación, se representan dichas variables y su influencia en el consumo y percepción de los servicios de Jardines La Colina.

Estrato Socio económico y edad

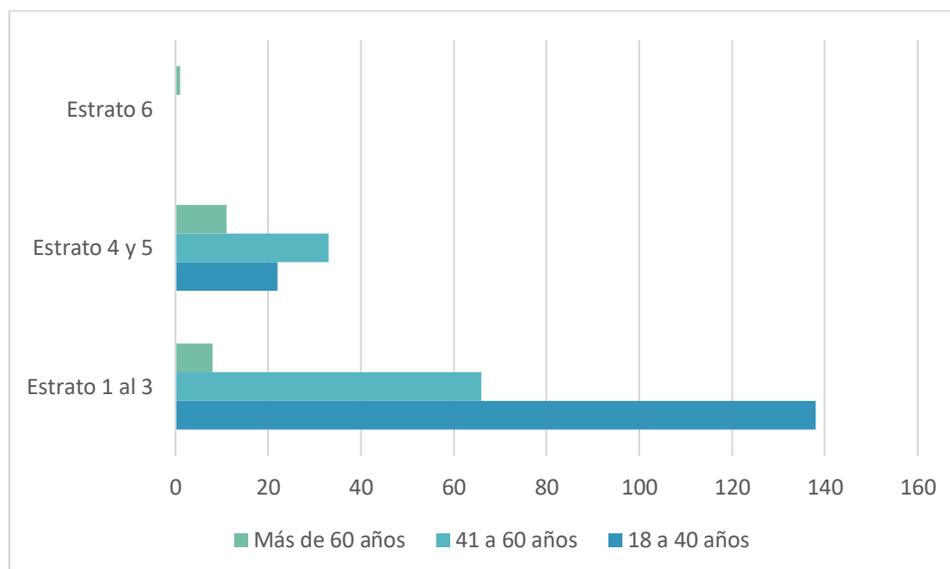


Figura 19. Comparación entre estrato social y edad
Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se presenta la relación entre las variables de edades y estrato socioeconómico. De acuerdo con los resultados, la tendencia de las personas entre los 18 a 40 años y los 41 a 60 años pertenecen a estratos 1,2 y 3, las personas mayores de 60 años corresponde en su mayoría al estrato 4 y 5 y tan solo 1 persona mayor de 60 años pertenece al estrato 6, por lo que se infiere la importancia de elaborar estrategias comunicativas que lleguen a los públicos objetivos de estratos 1,2 y 3 a través de mensajes y actividades que influyan en el ámbito digital, por lo anterior es importante que la publicidad de Jardines La Colina emita mensajes ecuménicos y centrados en el bienestar y las personas de esas edades.

Relación entre edad y conocimiento de los planes exequiales

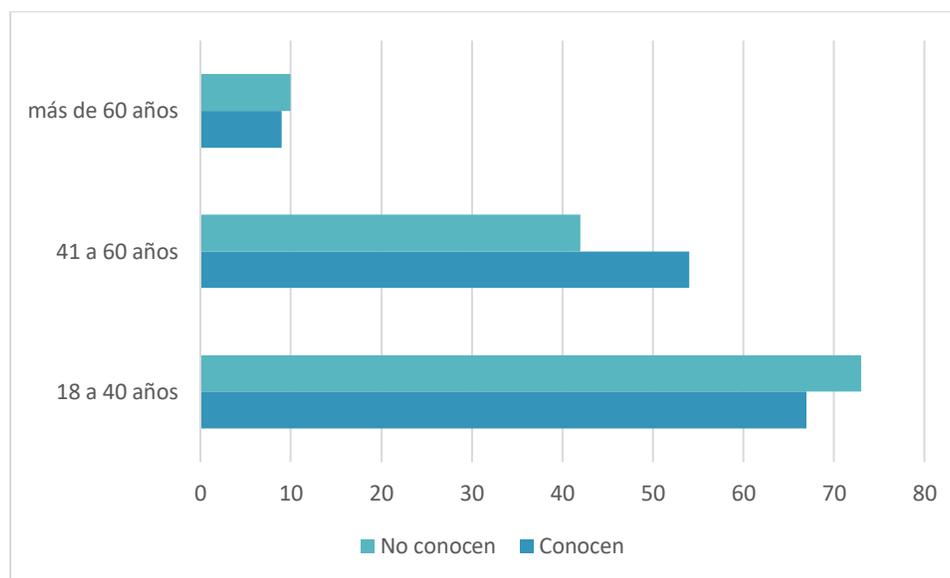


Figura 20. Comparación entre la edad y el conocimiento de los diferenciales de los planes exequiales
Fuente: Elaboración propia

En la anterior gráfica se relacionan los rangos de edad y el conocimiento de los diferenciales que ofrecen los planes exequiales de Jardines La Colina en donde se muestra que la población entre los 18 y los 40 años tienen un mayor desconocimiento de los diferenciales de los planes exequiales comparado con los otros rangos de edades, a pesar de que la semejanza sea poca se puede inferir que las personas mayores de 40 años conocen mejor las características del servicio ofrecido por la compañía, dicha conclusión hace relevante decir que los medios de comunicación usados por la compañía no están informados de manera idónea al público objetivo. Por último, al analizar estas dos variables se puede concluir que el rango de edad es un factor determinante para el manejo de las estrategias de comunicación pues se demuestra que los mensajes actuales de la compañía están enfocados en públicos mayores y con información no llamativa para las personas con menos de 40 años.

Relación entre estrato socioeconómico y como conoció a la compañía

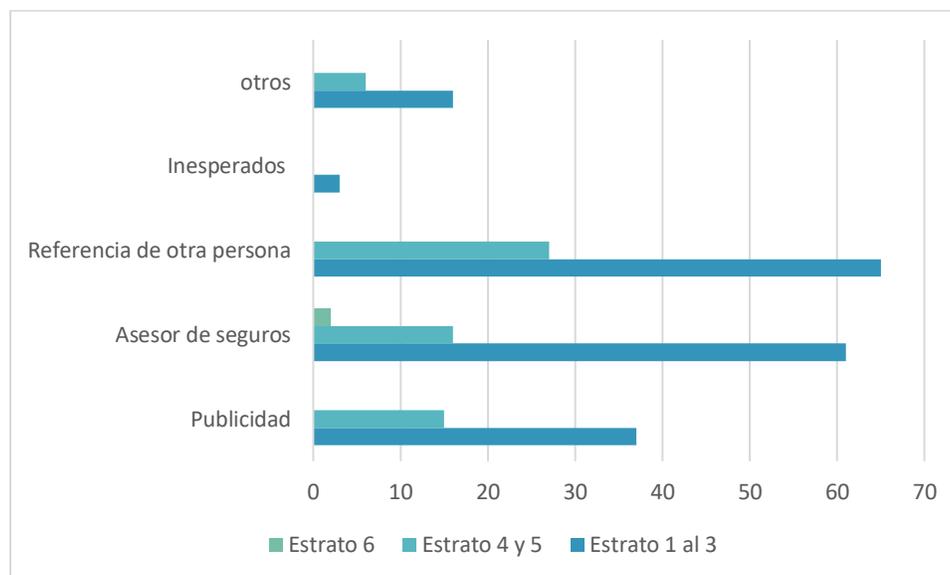


Figura 21. Comparación entre el estrato socioeconómico 1 a 3 y como conoció a la compañía
Fuente: Elaboración propia

Para el siguiente análisis se compararon las preguntas: cómo conoció cada visitante a Jardines La Colina con el respecto al estrato socio-económico al cual pertenecían los encuestados, el resultado obtenido fue que la tendencia entre los estratos 1 al 5 conocieron a la compañía en su gran mayoría por referencia de otras personas, asesores de seguros y en una menor medida por publicidad, para el estrato el estrato 6 se marca la tendencia de otros al igual que en una mínima porción para estratos 1 al 3. Partiendo de lo anterior, los resultados de los estratos 1 al 5 son muy similares y no demuestran una diferencia significativa, por lo que se infiere que el voz a voz es una de las herramientas más poderosas en la mayoría de estratos para difundir los planes exequiales y que la publicidad y los asesores comerciales juegan un papel crucial en el desarrollo del plan de mercadeo independientemente de la estratificación de los clientes.

Relación entre estrato socioeconómico y percepción de un alto precio es sinónimo de calidad.

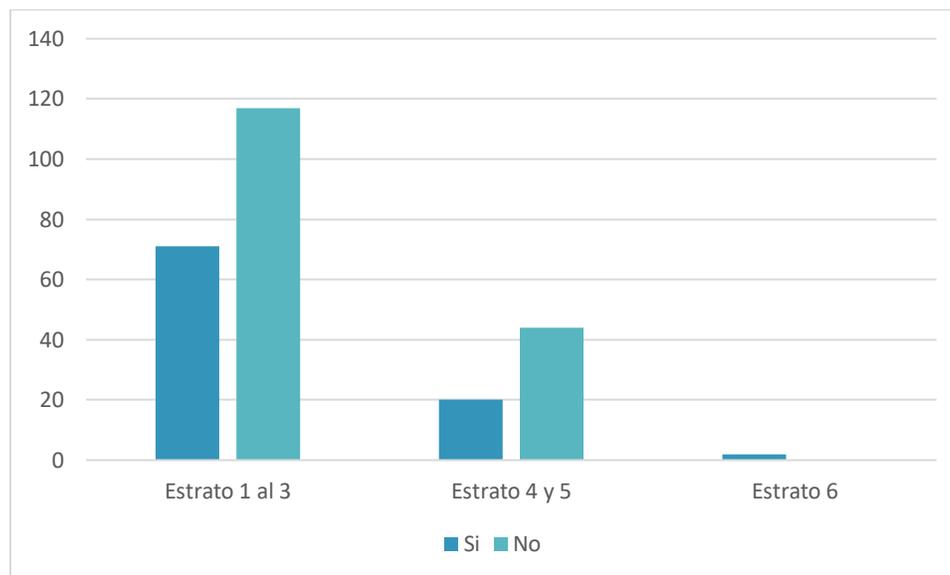


Figura 22. comparación entre el estrato socioeconómico y percepción del precio alto como sinónimo de calidad.
Fuente: Elaboración propia

Este análisis deja ver que los clientes de estratos sociales 1, 2 y 3 consideran en su mayoría que el precio alto no es sinónimo de calidad, las personas de estratos 4 y 5 mantienen esta misma percepción, sin embargo, el estrato 6 sí considera que un mayor precio es sinónimo de calidad, pudiendo concluir que la mayoría de clientes independientemente al estrato, no consideran que un precio alto les brinde un plan de con mayores beneficios por lo cual una estrategia de liderazgo en costos podría ser crucial para destacarse sobre la competencia.

Relación entre el impacto publicitario y el conocimiento de los diferenciales de la compañía.

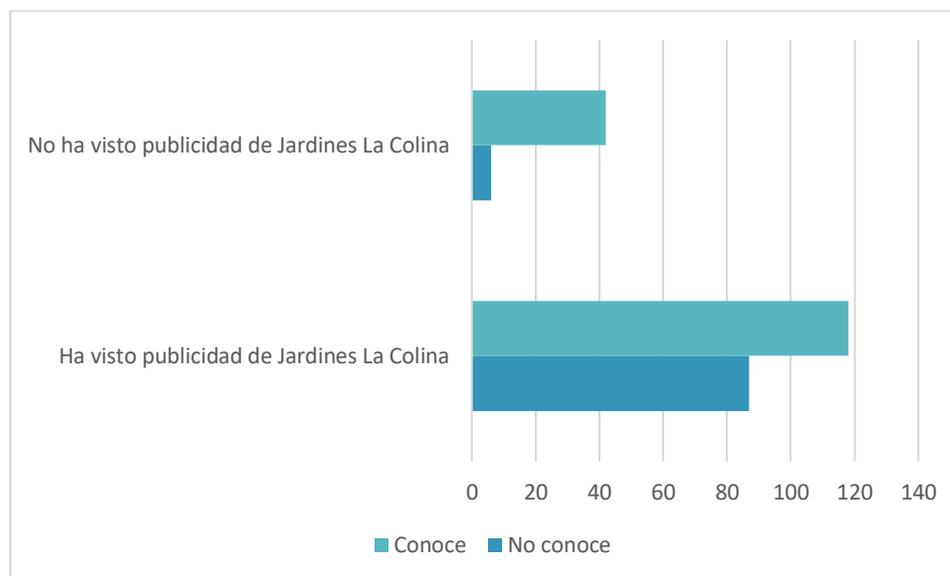


Figura 23. Comparación entre si han visto publicidad de Jardines La Colina con respecto al conocimiento de los diferenciales.

Fuente: Elaboración propia

Las personas que han visto la publicidad de Jardines La Colina, en su mayoría conocen los diferenciales de los planes exequiales, sin embargo existe un porcentaje alto de personas que han marcado lo contrario, por lo que citando al análisis del conocimiento de los planes exequiales frente a la edad, se demuestra que la comunicación no logra transmitir los diferenciales en un porcentaje significativo, por lo que se puede concluir que la promoción debe estar enfocada en promover los valores de los diferenciales, por último, las personas que no han visto la publicidad en su mayoría conocen la diferencia entre los planes exequiales lo que permite inferir que la comunicación es uno de los principales problemas que afronta la compañía.

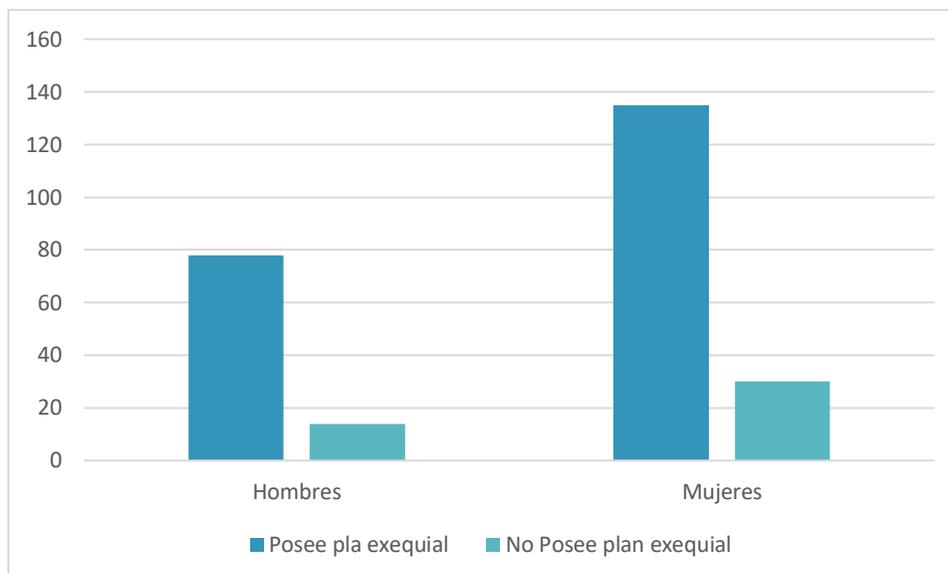


Figura 24. Comparación entre género y adquisición de un plan exequial
Fuente: Elaboración propia

Con relación al análisis de datos según el género, las mujeres y los hombres poseen en su mayoría plan exequial, lo que demuestra que el género no es un diferenciador a la hora de adquirir una póliza de protección, sin embargo las mujeres tuvieron mayor participación en la encuesta. Para concluir este análisis, el plan de marketing no debe depender del género para realizar cualquiera de las estrategias dentro de la compañía.

Con el análisis de todas las variables se puede concluir que el público objetivo que visita el parque Memorial Jardines La Colina son en su mayoría hombres y mujeres entre los 18 a los 40 años, ubicados en estratos sociales 1,2 y 3, que no poseen vehículo y son generalmente clientes de otros productos de Jardines La Colina; sin embargo, una gran parte de los encuestados conocen el servicio de planes exequiales pero no identifican los diferenciales de los mismos con respecto a la competencia, factor que será clave a la hora de desarrollar una campaña para promover la venta de estos servicios. Cabe resaltar que la información obtenida en esta encuesta permitió replantear el aumento de beneficios a los clientes que refieren a otros clientes, pues quedó demostrado que un gran porcentaje de la población conocían a Jardines La Colina por familiares y amigos. Otro factor para considerar es la reintegración de los seguros de vida como diferenciador, puesto que los encuestados en su mayoría no poseen uno.

Dentro de los encuestados se descubrió que los medios publicitarios que emplea Jardines La Colina, no han sido los más idóneos para mostrar los beneficios de los planes exequiales y como resultado se tendrán que escoger medios publicitarios más adecuados para el mercado meta, asimismo los estratos socioeconómicos más altos son los únicos que consideran que un buen precio es sinónimo de calidad, finalmente se concluyó que la adquisición de los planes exequiales no depende del género.

7.6 DOFA Jardines La Colina Planes Exequiales

El siguiente cuadro corresponde al desarrollo de la Matriz Dofa donde se describen las estrategias a utilizar en el Marketing Mix, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas fueron consideradas a través de la investigación de mercados realizada al principio de este proyecto, la encuesta y noticias sobre el crecimiento de la población en Colombia, esta matriz fue construida con ayuda del equipo de marketing de Jardines La Colina.

Tabla 11.

Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	Debilidades	Fortalezas
Oportunidades Innovación en los canales de venta de planes exequiales.	Estrategia DO Desarrollar un canal online que permita la venta de los	Estrategia FO Desarrollar actividades que permitan atraer a las personas

<p>Mercado digital inexplorado por la competencia.</p> <p>Crecimiento del mercado exequial en Bucaramanga durante los últimos 3 años (Compite360, 2019).</p> <p>Recuperación de la emisión de pólizas exequiales en Colombia durante los últimos años (Fasecolda, 2019).</p> <p>Aumento de compradores de planes exequiales en Colombia, para el 2019 más del 47,5% de los colombianos poseen plan exequial (Fasecolda).</p> <p>Aumento de los millenials en Colombia (Aumento de la población en Colombia con edades entre los 20 y los 50 años censo 2018 DANE).</p>	<p>planes exequiales, acompañado de una estrategia de marketing digital que visualice los diferenciales de Jardines la colina y permita tener el control del retorno de la inversión, aprovechando el crecimiento económico del país para aumentar las ventas y la inversión en marketing.</p> <p>Planear mensajes publicitarios enfocados en la familia, los valores y la fraternidad que permitan mostrar una imagen más joven, destacando los diferenciales de los planes exequiales, las actividades adicionales.</p>	<p>entre los 18 a los 41 años dentro del parque memorial Jardines con el fin de captar más clientes, motivar a los clientes actuales y brindar una imagen de los planes exequiales más amigable con el mercado meta.</p>
<p>Amenazas</p> <p>Ofertas de planes exequiales más económicos y con más beneficios ofrecidos por la competencia (Oferta para 2019 por parte de funeraria la Capilla).</p> <p>Crecimiento de la economía colombiana del 3,7% cifra insuficiente si se desea crecer en un 20% las ventas de la compañía (Ávila Forero , 2019).</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>Eliminar para el presupuesto del 2020 los gastos en medios publicitarios tradicionales (radio, televisión, prensa) y elaborar una campaña de fidelización con los clientes actuales de otros productos de Jardines La Colina que permita desarrollar escalar los clientes y generar más beneficios.</p> <p>Implementar un CRM para el desarrollo de campañas</p>	<p>Estrategia FA</p> <p>Mantener los precios actuales de los planes exequiales y promocionar la venta de más productos a los clientes que tienen lote o bóveda en Jardines La Colina, así ocasionando la recompra del producto.</p>

Aumento del número de empresas del sector en los últimos 10 años (Compite 360, 2018).	internas y con clientes actuales para la recompra de productos.	
---	---	--

Fuente: elaboración propia y equipo de mercadeo Jardines La Colina

7.6.1 Factores clave de acción. Después del análisis del sector exequial en Bucaramanga los factores de acción para elaborar el plan de marketing son los siguientes:

- Ampliar la cobertura de las salas de venta de Jardines La Colina para poder penetrar el mercado del centro y el oeste de Bucaramanga, paralelo a esto enfocar los esfuerzos publicitarios en llegar a los targets que pertenecen a esta delimitación geográfica.
- Promover alianzas estratégicas que permitan generar valores agregados que diferencien los planes exequiales de Jardines La Colina frente a las amenazas de los nuevos planes propuestos por la competencia.
- Fortalecer los canales digitales para sobresalir frente a la competencia a través de campañas de marketing digital que permitan mostrar los beneficios de los planes exequiales de Jardines La Colina.
- Aumentar los presupuestos de marketing y publicidad para recuperar la cuota de mercado perdida.
- Promover la difusión de los valores agregados dentro de los planes exequiales que permitan concientizar a los clientes de los beneficios que trae Jardines La Colina con respecto al parque Cementerio y los planes a perpetuidad.

7.7 Objetivos estratégicos

Incrementar las ventas de planes exequiales de Jardines La Colina en un 20% durante el año 2020 a través de la recompra de productos por parte de los clientes actuales, la penetración del mercado digital y alianzas estratégicas para aumentar los beneficios de adquirir un plan exequial.

Posicionar para el año 2020 los beneficios de los planes exequiales de Jardines La Colina en Bucaramanga a través de campañas de marketing digital.

Obtener un Retorno sobre la Inversión (ROI) publicitario del 200% por medio de la venta online y las campañas de marketing digital para el 2020.

Para cumplir el primer objetivo y lograr aumentar las ventas en un 20% se plantea la realización de varias estrategias y actividades que serán claves en el desarrollo del plan de marketing, estas son:

Mantener el liderazgo en costos durante el 2020 a través del sostenimiento del precio más bajo en el mercado santandereano, aumentar la presencia en Bucaramanga por medio de la creación de la sala de ventas y velación en el centro de la ciudad, implementar actividades lúdicas y deportivas en el parque Memorial Jardines La Colina que permitan conectar con el público objetivo y potenciar los beneficios prestados al adquirir un plan exequial, e incentivar la recompra de los productos a través del telemarketing y el CRM.

Con respecto al segundo objetivo el plan de marketing propone integrar los canales digitales como un medio para posicionar los diferenciales de los planes exequiales, para esto se concentrarán los esfuerzos en una campaña de marketing digital que impactará al público objetivo determinado por las encuestas y el dofa, esta campaña de marketing digital tendrá mensajes enfocados en exaltar los nuevos beneficios y las actividades del parque Memorial a través de mensajes de fraternidad y familia.

Para el tercer objetivo de marketing se plantea la creación de un canal digital de venta que permita a través de la analítica de datos determinar y optimizar la publicidad en redes sociales y los mensajes en el CRM, esto con el fin de mejorar el gasto y el retorno de inversión durante todo

el año, partiendo del hecho que los medios tradicionales no permiten llegar al público objetivo de manera económica. Adjunto a lo anterior la puesta en marcha de una campaña de marketing interno podrá impulsar las ventas con un costo bastante moderado.

7.8 Mercado Meta

Para la identificación del Mercado Meta se emplearon datos proporcionados por la encuesta realizada en el Parque Memorial Jardines La Colina, pues este instrumento permitió conocer el perfil de las personas que se interesan en adquirir este tipo de servicios y mantienen una relación de contacto con la compañía, aunado a lo anterior se identificó la variable del estrato socioeconómico en relación con la posesión de un plan exequial y las edades de los clientes. En el siguiente párrafo se presentará el mercado Meta para el plan de marketing:

Por edad de 18 a 40 años.

Por ubicación geográfica Bucaramanga y su área metropolitana.

Por estrato socioeconómico, estrato 1,2 y 3.

Por género hombres y mujeres (con un mayor porcentaje de mujeres).

Por variable Psicográficas y conductuales: Personas que se preocupan por el bienestar de sus amigos y familia, las cuales no compran los planes exequiales pensando en la muerte.

Personas que les interesa el ejercicio y compartir con la familia los días domingo.

Individuos conectados en redes sociales y consumidores de contenido digital.

7.8.1 Posicionamiento del mercado. Jardines La Colina está posicionada para los clientes como la empresa que más recuerdan del sector, esta conclusión nace de los resultados de la encuesta realizada en esta investigación, paralelo a lo anterior Jardines La Colina es conocida por la tradición del parque memorial, ya que cuenta con más de 50.000 inhumados y los clientes han conocido la compañía en un gran porcentaje por servicios prestados a familiares y conocidos, se desea para el 2020 posicionar a Jardines La Colina como una empresa enfocada en los valores familiares, la fraternidad y en experiencias positivas para los clientes en vida.

7.9 Mezcla del Marketing

En la siguiente sección se describen las distintas estrategias y actividades a realizar con respecto al marketing mix:

7.9.1 Estrategia de producto. Jardines La Colina cuenta con la oferta exequial más completa e integral del mercado, por lo tanto, a partir de las conclusiones de la investigación se plantea aumentar los beneficios y diferenciales de los planes exequiales enfocados en generar experiencias en vida para conectar a los clientes del mercado meta. Se proyecta integrar para todos los productos de Jardines La Colina el beneficio de asistir a actividades deportivas y de bienestar sin ningún costo, estas actividades contarán con asesoría personalizada, regalos corporativos y refrigerios que serán entregados durante estas jornadas. Este servicio se prestará en la parte superior de parque memorial Jardines La Colina cerca de la capilla y en el museo Gua (Museo histórico ubicado en el Parque Memorial Jardines La Colina), donde se sugiere ubicar carpas y mesas con souvenirs que serán entregados a los clientes de la compañía. Por lo anterior para ejecutar estas actividades al menor costo posible se buscarán alianzas estratégicas con gimnasios, centros de terapia espiritual, instructores de yoga y compañías artísticas, las cuales llevarán a cabo dichas actividades los días domingo a cambio de la promoción de sus servicios. Estas actividades incluirán los siguientes ítems:

Jornadas deportivas en el Parque Memorial.

Jornadas de teatro para niños y adolescentes en el Museo Gua.

Control de salud y nutrición.

Jornadas de aeróbicos.

En la actualidad Jardines La Colina cuenta con dos rutas de buses sin ningún costo los días domingo, estas rutas parten de dos puntos: funeraria calle 42 y Centro comercial caracolí, dichos vehículos suelen llegar con poca afluencia por lo cual a través de las encuestas se determinó modificar el recorrido, los cuales se propone salir del caí de la virgen del norte de Bucaramanga y en Floridablanca la ruta saldrá de la cumbre con el fin de abarcar los estratos 1,2 y 3 con el fin de atraer y movilizar a los clientes, esto se brindará como un adicional a los planes exequiales.

Se replantea también la inclusión del producto seguro de vida con los planes exequiales como valor agregado de la compañía. A esta conclusión se llegó por medio de la encuesta realizada que permitió detectar la adquisición del seguro de vida como un adicional a los planes exequiales, pues la mayoría de encuestados no poseen uno.

Sala de velación y ventas Centro de Bucaramanga. Con base en el análisis del sector exequial de Bucaramanga se logró identificar la importancia estratégica de ampliar la cobertura en la zona céntrica de la ciudad, por eso Jardines La Colina contará con una sala de velación en este sector, esta sala permitirá abarcar el mercado del norte de la ciudad y contará con oficina de ventas para llegar a un sector en el que la compañía aún no tiene presencia. Para disminuir costos, la funeraria contará con dos salas de velación que prestarán sus servicios a internos y compañías externas, además ofrecerá a los clientes dentro del plan exequial la alternativa de elegir la ubicación de la sala de velación que les sea más conveniente de acuerdo con sus necesidades.

7.9.2 Estrategia de Precio. Con base en las encuestas realizadas a los clientes se determinó que un precio alto no es sinónimo de mayor calidad, por lo que Jardines La Colina apostará a mantener el liderazgo en lo referente al precio de sus planes exequiales en el mercado de la región, pues si se compara con la competencia solo Organización La Esperanza ofrece un plan con una diferencia de \$ 2.200 por encima del plan más económico de Jardines La Colina, este precio será aún más bajo puesto a que las compañías de protección exequial suben sus tarifas cada año dependiendo del IPC sin embargo, Jardines La Colina propondrá mantener como estrategia los mismos precios del 2019, contado con los siguientes valores:

Plan confexequias funeraria calle 42 \$13.800

Plan memorial eterno funeraria calle 42 \$22.000

Plan confexequias funeraria Lagos del Cacique \$17.200

Plan memorial eterno lagos del cacique \$24.000

7.9.3 Estrategia Plaza. Después de los resultados obtenidos a través de la encuesta se logró definir y caracterizar el público objetivo millennial, además de permitir descubrir una gran oportunidad en los canales digitales del mercado. Por lo tanto, Jardines La Colina propondrá crear El Asesor Virtual, que facilitará la compra personalizada de un plan exequial a través de la página web, se implementará una pasarela de pago y un chatbot que acompañe el proceso de compra al cliente, esta estrategia estará impulsada por microsegmentación en la promoción en redes sociales.

Se buscará penetrar en el mercado del norte y centro de Bucaramanga a través de una sala de ventas y sala de velación ubicadas en estos sectores, estas salas contarán con una valla en la entrada informando los beneficios de los planes exequiales de Jardines La Colina.

Paralelo a lo anterior el CRM permitirá reforzar el canal digital a través del control de los clientes y referidos, por lo cual permitirá crear campañas de mail marketing enfocadas en referidos que se consigan en redes sociales y posibles prospectos, captando a clientes antiguos de la compañía que no han sido tenidos en cuenta o han sido olvidados por la falta de una herramienta que facilite el análisis estructurado de las ventas y la recompra de productos, el CRM ofrecerá el monitoreo de la venta por teléfono como canal complementario al digital, por lo anterior también se utilizará la plataforma para enviar, la información de los aliados estratégicos de las actividades deportivas y de bienestar por medio de mensajes de texto con un link que enviará a la compra online.

7.9.4 Estrategia Promoción. La estrategia de promoción estará sustentada por los resultados de las encuestas y el análisis bivariado entre el desconocimiento de los diferenciales de los planes exequiales y las personas que no han sido impactadas con la publicidad de Jardines La Colina, por lo anterior el presupuesto de marketing está basado en canales digitales para optimizar el ROI publicitario, los medios a utilizar serían: Facebook, YouTube, Instagram y red de display de Google, estos estarán publicitados a través de la modalidad costo por clic y segmentarán para llegar al público objetivo, estos anuncios se distribuirán de la siguiente forma y promocionarán los factores diferenciales de los planes exequiales:

YouTube: Anuncios en modalidad trueviews in stream (publicidad emitida antes de empezar los videos en YouTube), donde serán segmentados geográficamente al mercado meta y a su vez micro segmentados en videos relacionados con temas de cuidado, ejercicio y salud. Estos anuncios en video mostrarán los beneficios de los planes exequiales y la importancia de compartir en familia las nuevas actividades dentro del Parque Memorial.

Facebook: Anuncios en video y en la sección de noticias; se realizará una segmentación geográfica para mejorar la cobertura de Bucaramanga y su área metropolitana, el anuncio en la sección de noticias estará basado en el costo por clic para aumentar la efectividad de las conversiones y la pieza grafica mostrará una imagen de un grupo de amigos y familiares disfrutando de los beneficios del plan y las actividades en el parque.

Instagram: Anuncios en video e historias.

Red de display: a través de la red de display de Google se pautarán banners interactivos en distintos sitios webs enfocados al mercado meta en modalidad costo por clic, estos anuncios estarán publicados en las principales webs más visitadas por los bumangueses.

Con el fin de determinar el presupuesto general mensual en redes sociales, se realizará un test A/B para definir la efectividad de las distintas redes sociales, mitigando así el riesgo de inversión en canales inefectivos y aumentando la eficacia publicitaria del contenido que se va a pautar.

En relación con el mensaje publicitario en general se proyectará una imagen ecuménica más enfocada en los valores familiares y el bienestar de todos los usuarios. Adicional a esta estrategia se ubicarán vallas en las fachadas de las salas de velación que presenten una imagen más cercana al amor, la amistad y al disfrute de la vida en familia.

CRM (Customer relationship management). Con el fin de generar estrategias de comunicación interna y con los clientes actuales se plantea implementar un CRM para mejorar la

comunicación de la información con los clientes que permita enviar mensajes de texto y mailings informativos sobre los eventos complementarios en el parque Memorial Jardines La Colina.

Este CRM permitirá mantener el control de los clientes y los referidos a través del big data y el telemarketing al generar alertas sobre el comportamiento de los clientes con la compañía para así desarrollar mensajes de texto llamativos y personalizados que se enviarán siguiendo las directrices del plan de marketing.

Paralelo a lo anterior se reforzará la utilización de contenidos compartibles en redes sociales, teniendo en cuenta las 5fs (family, Friends, Facebook, fans, y Followers) las piezas publicadas en redes sociales buscarán maximizar el feedback de los usuarios.

7.9.5 Estrategia liderazgo en costos. Jardines La Colina al contar con su propio laboratorio de tanatopraxia, parque cementerio e instalaciones para operar cualquier servicio, mantendrá sus precios bajos para lograr ser líder en costos para el 2020, según la gerencia de la compañía, todos los años el precio de los planes exequiales ha aumentado con relación al IPC, sin embargo, para el próximo año se propone mantener los precios debido a la estrategia que se planea implementar, si el crecimiento proyectado es de 4% (Portafolio, 2019) y los gastos operativos son de \$ 13.841.000 (Compite360, 2019) entonces se mantendrá la siguiente relación:

Tabla 12. Relación egresos 2019 vs egresos 2020

Relación entre egresos de la compañía y pérdidas por disminución del IPC	
Gastos operativos 2019	\$13.841.000
Total, IPC proyectado	4%
Total, de gastos 2020	\$ 14.395.000

Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior se propone que Jardines La Colina mantenga el liderazgo en costos a través de la optimización de los gastos operativos manteniendo una relación igual a la del 2019 con el fin de conservar el precio más bajo del mercado Santandereano, paralelo a esto la compañía al contar con laboratorio propio de tanatopraxia, salas de velación, ruta de vehículos y parque memorial puede

sostener esta estrategia durante un periodo prolongado con respecto a la competencia, pues muchas de estas compañías contratan algunos servicios con Jardines La Colina. Dicho esto, para las otras empresas del sector exequial prestar el servicio es mucho más costoso que para Jardines La Colina por lo que mantener la carga operativa al mismo gasto del 2019 permitirá desarrollar el liderazgo en costos.

7.9.6 Estrategia Marketing Interno. Con el propósito de aumentar las ventas con un bajo costo de inversión se realizará una estrategia de referidos que tendrá como pilar el uso de souvenirs para atraer a dichos referidos, esta táctica será comunicada a través de mailings, mensajes de texto y llamadas telefónicas a clientes, personal interno y proveedores y cuyo mensaje será el siguiente: “Referir a Jardines La Colina te puede hacer ganar premios de inmediato”. El departamento de gestión humana junto a la agencia de publicidad se encargará de elaborar las piezas publicitarias y difundirlas por medio del CRM (Salesforce) en el módulo el cual contendrá la base de datos de los empleados; además constantemente el personal de gestión humana felicitará en un mailing a los empleados que refieran a clientes efectivos y permitirán que dichos colaboradores tengan media jornada de descanso adicional al mes destacando el compromiso de los colaboradores con la compañía santandereana.

7.10 Presupuesto

El presupuesto estará determinado por cotizaciones y costo por actividad, cada domingo el dinero presupuestado se distribuirá entre costos de refrigerios y pago a los instructores de las actividades, el valor de las actividades logrará ser menor gracias a las alianzas estratégicas con gimnasios, empresas de entretenimiento, sanación espiritual y familiar. Las cantidades del ítem dependerán de la cantidad de fines de semana en el año, total de ítems comprados, meses del año

y nómina de dos empleados para la sede del centro, al final se utilizó un presupuesto calculado por el retorno de la inversión en ventas, según la teoría vista en la investigación.

Tabla 13. Presupuesto general Campaña de Marketing

PRESUPUESTO JARDINES LA COLINA			
ITEM	Costo unitario	cantidad/duración	TOTAL
Costos directos proyectados IPC	\$553.600.000	1	\$ 553.600.000
Agencia de Publicidad	\$ 3.000.000	12	\$ 36.000.000
Transportes para convenios	\$ 6.000	60	\$ 360.000
Actividad estratégica domingos			
Instructor y o especialista para la actividad	\$ 150.000	60	\$ 9.000.000
Refrigerios	\$ 1.000	3.600	\$ 3.600.000
Merchandising Manillas deportivas azul	\$ 2.000	10.000	\$ 20.000.000
Ruta de buses los domingos	\$ 150.000	60	\$ 9.000.000
Souvenirs referidos			
ITEM	Costo unitario	cantidad/duración	TOTAL
Souvenirs para referidos audífonos	\$ 8.000	10.000	\$ 80.000.000
Asesor digital			
Configuración plataforma de pago virtual	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
Chatbot	\$ 120.000	12	\$ 1.440.000
Salas de velación en el centro			
Salas de velación en arriendo	\$ 1.400.000	12	\$16.800.000
Adecuación de las salas de velación	\$ 5.000.000	1	\$5.000.000
Servicios Públicos	\$ 300.000	12	\$3.600.000
Personal para atender la sala de velación	\$ 1.400.000	24	\$33.600.000

Valla informativa Sala de velación	\$ 1.000.000	1	\$1.000.000
Crn y marketing digital			
CRM Salesforce	\$ 1.000.000	12	\$ 12.000.000
Presupuesto en pauta Marketing digital	\$ 6.000.000	12	\$ 72.000.000
TOTAL			\$ 860.000.000

Fuente: Elaboración propia

Cálculo de ROI

En la siguiente tabla se muestra el cálculo del ROI en relación con el crecimiento en ventas. Para esto se utilizaron los datos del presupuesto en el plan de mercados y se calculó el crecimiento en un 20% sobre las ventas del 2018 las cuales fueron de \$14.113.000, para finalmente sumar el crecimiento más el total de ventas del año 2018.

Tabla 14. Cálculo en ganancias del ROI

PRESUPUESTO VS CRECIMIENTO EN VENTAS 20%	
Presupuesto Plan de Mercadeo \$860.000.000	Ventas esperadas (calculo 20% de las ventas del 2018) \$2.822.600.000
ROI (beneficio obtenido - inversión) / inversión	2,28
Porcentaje x 100	228
TOTAL, ROI	228%
Total, ventas esperadas 2020 (ventas del 2019 + 20%)	\$ 16.935.600.000

Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla permite identificar la relación entre el gasto total del plan de marketing y el retorno esperado por parte del cumplimiento del objetivo propuesto, según la relación se muestra un porcentaje del 228% de rendimiento sobre la inversión inicial, cifra que hace probable la implementación adecuada del plan de marketing. Basándose en la teoría consultada del rendimiento del marketing se concluyó que la cuota del mercado a abarcar para el 2020 será superior al 22% (Compite 360) actual de la compañía.

8. Discusión

Empleando los aportes de Kotler (las 4fs) se identificó la importancia de dedicar gran parte del esfuerzo para hacer profundos cambios en el marketing digital de Jardines La colina con el fin de adaptarse a las nuevas tendencias de los mercados y aprovechar la oportunidad ya que la competencia no tiene fortalezas en este sector. (Kotler, 2018).

Dentro de las estrategias de marketing estudiadas se decidió utilizar en Jardines La Colina el liderazgo en costos pues esta estrategia representa una ventaja competitiva según Porter; sumado a la teoría anterior se integró el rendimiento en marketing al calcular el ROI esperado en ventas y como este retornará sobre la inversión beneficiando la posición estratégica de Jardines La Colina.

Durante el desarrollo del proyecto, se decidió implementar el CRM como herramienta para el manejo de los clientes de manera efectiva, según el estudio (Mejía, 2014), con esta herramienta se puede fidelizar a los clientes, disminuir fuga y realizar estrategias de recompra de productos, de ahí la importancia de plantear la compra de la herramienta para el año 2020.

Como parte fundamental de la estrategia se tuvieron en cuenta algunos factores como la ubicación geográfica de las salas de velación, basándose en el estudio (Díaz & Torres, 2016), se consideró abrir nuevas salas de velación en sectores estratégicos de Bucaramanga, donde previamente el estudio de mercados determinó ser un factor clave de los clientes a la hora de adquirir un plan exequial; sustentado en las acciones anteriores, al contar con tres salas de velación en Bucaramanga se podrá personalizar el servicio dependiendo a las comodidades de los clientes (Bedoya & Muñoz, 2015) para seguir las tendencias del sector exequial.

Otra de las particularidades que se tuvo en cuenta en el desarrollo de la investigación fue el cambio de enfoque en las actividades dentro del Parque Memorial Jardines La Colina, puesto que según investigaciones la publicidad de las funerarias no debe estar centrada en la tristeza o en

sentimientos negativos que afecten al consumidor, por lo que estas actividades deberán generar sentimientos y valores sociales de conexión y cuidado a la familia (Vargas & Ferreira, 2016).

Como punto final las estrategias del plan de marketing se sustentaron en base teórico practico de otras investigaciones y libros para brindar un resultado basado en la metodología y la expansión del conocimiento con el fin de lograr presentar un plan de marketing que permita aumentar las ventas de Jardines La Colina y recuperar el posicionamiento que tenía en el mercado.

9. Conclusiones

Con base en el análisis de la situación financiera, el estudio de mercados, la encuesta, el DOFA y el marco teórico se concluye lo siguiente:

según el estudio de mercados el precio de los planes exequiales de Jardines La Colina es competitivo con respecto a los planes que ofrecen otras empresas del sector en la ciudad de Bucaramanga razón por la cual estos precios no deben ser aumentados siguiendo la estrategia de liderazgo en precios, se tuvieron en cuenta también los diversos estudios internacionales que muestran que el consumidor estima el alto precio como sinónimo de calidad, sin embargo, la encuesta elaborada con los visitantes de Jardines La Colina reveló que los clientes no consideran que el alto precio sea sinónimo de una mayor calidad en los servicios.

En un gran porcentaje los clientes de Jardines La Colina desconocen los beneficios que ofrecen los distintos planes exequiales de la compañía, esto se evidencia en la disminución de ventas durante los últimos dos años, además de mostrar a los clientes un panorama donde no existe diferencial entre lo que ofrece Jardines la Colina y las empresas de la competencia hasta el punto de que algunos clientes ignoran por completo las diversas unidades de negocio que brinda la empresa.

En el estudio quedó claro que las personas que son impactadas por la publicidad si conocen los beneficios de los planes exequiales es por ello que la inversión en pauta publicitaria en medios digitales, acompañada de la venta por canales digitales, permitirá medir con mayor eficacia el ROI publicitario, gracias a herramientas como Google analytics y Facebook analytics se optimizará la eficiencia y la medición de los canales publicitarios, además de centrar sus esfuerzos en las 4ps y adoptando las tendencias de las 4fs.

Con base en otras investigaciones del sector se concluyó que una promoción para la recompra de productos será clave en el aumento de las ventas. A través del CRM Jardines La Colina podrá medir la rentabilidad de los clientes y hacer campañas de email marketing y telemarketing explicando los beneficios de los planes exequiales y atrayendo a más clientes a esta unidad de negocio.

El estudio de mercados expuso que la competencia en el sector exequial ha aumentado en los últimos años, compañías como La Capilla y Funeraria San Pedro se han fortalecido en Bucaramanga y han ofrecido planes exequiales más competitivos que afectan a Jardines La Colina por eso es importante la ejecución en un corto plazo del plan de marketing propuesto para evitar seguir perdiendo posiciones en el mercado en la región.

Según las encuestas la mayoría de las personas no cuentan con un seguro de vida razón por la cual es necesario evaluar el reintegro de los seguros de vida como diferenciador de los planes exequiales pensando que ya no era útil.

Con fundamento en la encuesta se detecta que la mayoría de los clientes de Jardines La Colina han conocido a la compañía por recomendaciones familiares y asesores comerciales, por lo anterior se deberá realizar una estrategia de marketing interno que permita a los clientes, proveedores e interesados ganar diferentes premios al referir clientes efectivos.

10. Recomendaciones

Se recomienda realizar estudios de mercado adicionales que permitan definir mejor a los clientes y conocer más a fondo sus percepciones ante otros temas relacionados con la efectividad de los mensajes publicitarios durante el desarrollo de la campaña de marketing.

Se sugiere fortalecer los canales digitales como tendencia principal en el público objetivo, además de realizar un cambio de imagen que posibilite dejar de ser una empresa que ofrece exclusividad transformándola en una compañía que ofrezca confiabilidad, buen servicio y facilite a los clientes sentirse identificados con una marca que ofrece los planes exequiales con mayores beneficios en Santander.

Inconvenientes. Durante el desarrollo de la investigación no se tuvieron problemas, sin embargo, con respecto a la aprobación de la encuesta tuvo algunos cambios por parte del personal de Jardines La Colina, quienes buscaron preguntas que les permitieran tomar decisiones internas diferentes al desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco , S., Ferrero, S., Latorre , M., Medina , J., Risco, J. P., & Villareal, E. (2006). *Previsión Funeraria*. Proyecto postgrado Maestría, Santiago. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/135502/Legacy%20previsi%C3%B3n%20funeraria.pdf?sequence=1>
- Carrillo , C. (2017). *El Neuromarketing como instrumento para la eficacia*. Murcia.
- Alaminos , A., & Castejón, J. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Alicante: Editorial Marfil .
- Alcaide, J. C. (2009). El funerario, un sector en transformación. 46-55.
- Álvarez, M. G. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México: Panorama editorial.
- Ambrosio, V. (2000). *Plan de Marketing paso a paso*. Bogotá: Pearson Educación.
- ANDI. (2019). *Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019*. Obtenido de http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%20y%20Perspectivas_636882495815285345.pdf
- Ávila Forero , R. (15 de 11 de 2019). *Dinero*. Obtenido de Dinero.com: <https://www.dinero.com/pais/articulo/colombia-crece-pero-no-lo-suficiente/279008>
- Bedoya, D. O., & Muñoz, A. P. (2015). CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR FUNERARIO Y LA TANATOPRAXIA EN COLOMBIA. *Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)*.
- Belio, J. (2007). *CONOZCA EL NUEVO MARKETING*. MADRID: WOLTERS KLUWER.
- Best, R. (2005). *Marketing estratégico*. Oregon: Pearson Prestice Hall.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). *Actualidad Económica*. Bucaramanga. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2018/constituidas%20Santander%202017.pdf>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). *Comportamiento de las 360 empresas más grandes de Santander en el 2017*. Bucaramanga: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2018/360%20mas%20grandes%20santander.pdf>

- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). *Producto Interno Bruto 2017*. Bucaramanga: Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Coca, A. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 391-414.
- Compite 360. (20 de 09 de 2018). *Compite360*. Obtenido de Compite 360:
<http://www.compite360.com/index.html>
- Compite360. (04 de 2019). *Informe de Benckmarkin Camara de Comercio de Bucaramanga*. Bucaramanga . Obtenido de <http://www.compite360.com/index.html>
- Dapkevičius, A., & Melnikas, B. (2009). INFLUENCE OF PRICE AND QUALITY TO CUSTOMER SATISFACTION: NEUROMARKETING APPROACH . *MOKSLAS – LIETUVOS ATEITIS*, 17-20.
- Díaz, N. J., & Torres, A. K. (2016). *ESTADO DEL ARTE DEL SERVICIO PÚBLICO FUNERARIO EN LAS LOCALIDADES DE SUBA Y BOSA DE BOGOTÁ D.C*. Bogotá.
- Duarte, C., & Toro, L. (2014). *Relación entre las estrategias de mercadeo y el manejo de la emocionalidad en la industria funeraria*. Proyecto Postgrado Maestría , Manizales. Obtenido de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1902/TRABAJO_FINAL_AGO_STO_23_DE_2014.pdf?sequence=4
- Duque, P. (2014). *Neuromarketing una herramienta*. Manizales.
- Espinosa, R. (2019). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Obtenido de: <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Fasecolda. (2018). *Reporte General Encuesta SI (dic-2018)*. Bogotá.
- Feedback Networks Technologies. (2013). *Feedback Networks Technologies*. Obtenido de <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>
- Fenalco. (2018). *Informe Económico Y De Gestión Sector Funerarias Y Parques Cementerios*. Bogotá: FENALCO.
- Fenalco Antioquia. (2015). *Gestión de la prestación del servicio funerario y exequial*. Obtenido de https://www.fenalcoantioquia.com/sites/default/files/pictures/estudio_sep_2015_sector_de_funerarias_y_servicios_exequiales.pdf
- Fernández, Á. (2004). *Investigación y Tecnicas de Mercado* . Madrid: Esic.

- Fernandez, M. (2012). El marketing experiencial: antecedentes y estado actual de la investigación. *Entelequia*, 237-252.
- Gálves, M. (2015). *PLAN DE MARKETING PARA LA FUNERARIA*. Proyecto de pregrado, Loja. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/8281/1/Maria%20Isabel%20Galvez%20Carpio.pdf>
- García, M. M. (2005). *Manual de arquitectura de marcas*. Madrid: ESIC.
- González -Fernández, N. (2012). Servicios de referencia en bibliotecas universitarias: tendencias y plan de marketing. *El profesional de la información*, 567-576.
- Hoyos, R. (2013). *Plan de Marketing: Diseño, implementación y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hueso Gonzáles, A., & Cascant i Sempere, M. J. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación*. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Javor, E. (2013). *Neuromarketing y neurociencia del consumidor: contribuciones a la neurología*.
- Kotler , P., & Keller , K. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P. (2009). *Dirección de Marketing*. New Jersey: prentice hall.
- Kotler, P. (2018). *MARKETING 4.0*. Madrid: LID.
- Marcos, F. (2003). *La economía funeraria: demanda y oferta en el mercado de servicios funerarios*. Madrid: Instituto de empresa Serrano.
- Martínez , S., Charterina, A., & Araujo , d. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la vbr: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* , 165-188.
- Mejía, A. (2014). *Formulación de estrategias de mercadeo que permitan incrementar las ventas de planes de previsión exequial de la compañía grupo recordar en la localidad de chapinero en la ciudad de Bogotá, en personas entre los 30 y 59 años*. Tesis especialización, Bogotá.
- Mego, P. (2016). Tanatopraxia y tanatoestética. Todo un arte de conservar y embellecer el cadáver. *Morfología*, 8 (2), 6-11.
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos del marketing*. Bogotá : Ecoe ediciones.

- Montolla, A. (2014). *EL NEUROMARKETING Y SU APLICACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE LA EMPRESA CACHARRERÍA MUNDIAL S.A.S.* Medellín.
- Morena, A. (2016). *Neuromarketing y nuevas estrategias de la mercadotecnia: análisis de la eficiencia publicitaria en la diferenciación de género y la influencia del marketing sensorial y experiencial en la decisión de compra.* Madrid.
- Morin, C. (2011). Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. *Society*, 131–135.
- Osorio, A. A. (Enero de 2013). PLAN DE MERCADEO EMPRESA CONFECIONES DACARDI LTDA. Bogotá, Colombia.
- Ramírez, D. E., Pareja, C. D., & Toro, L. M. (2016). La emocionalidad en las estrategias de mercadeo: caso industria funeraria. *Dimens.empres*, 109-122.
- Springer, V. (2011). Neuromarketing: la nueva ciencia del comportamiento del consumidor. *Sociedad*, 131-135.
- Tavera, J. C. (2014). *La orientación al mercado en las empresas de servicios exequiales: el caso de la funeraria la Esperanza s.a.* Medellín.
- Vargas, J., & Ferreira, A. (2016). Mimetopia e cenografia no discurso publicitário de empresas de seguro de vida e de assistência funerária. *Calidoscopio*, 257-264.
- Vélez, C. (2009). Modelo de Riesgo Crediticio Para La Empresa Funeraria. *Revista Ciencias Estratégicas*, 33-47.
- Vigo, U. (25 de 04 de 2014). *Roast Beaf*. Obtenido de Roast Beaf: <https://www.roastbrief.com.mx/2014/04/que-es-neuromarketing-y-para-que-nos-sirve/>
- Villaseca, D. (2014). *Inovación y marketing de servicios en la era digital* . Madrid: Esic.

Anexo 1. Encuesta

Encuesta académica para el fortalecimiento de la marca Jardines la Colina en Bucaramanga

Maestría en Administración

La siguiente es una encuesta con fines académicos, por favor marque con una x la siguiente información personal:

Seleccione el rango de edad en el que usted se encuentra			Seleccione la opción en la cual se identifique el estrato socioeconómico de su lugar de residencia		
18-40	41-60	>61	1 a 3	3 a 5	6

Estado civil			Vinculación financiera		
Soltero	Casado	Viudo	Ahorros	Créditos	Seguros

Por favor marque con x cuáles de los siguientes esquemas de protección o aseguramiento posee:

Seguridad social	POS (salud)
	ARL (riesgos laborales)

Seguros obligatorios	Accidentes
	SOAT
	Seguro de vida por crédito

Seguros voluntarios	Vida
	Medicina prepagada
	Automóvil
	Accidentes
	Exequial
	Otro (cuál)

Genero

Femenino: _____ Masculino: _____ Otro: _____

Por favor marque con x su percepción de los seguros exequiales:

¿Porque considera que es importante adquirir un plan exequial?	Limitantes para adquirirlo	¿Cómo conoció a Jardines La Colina?
Protección a miembros de la familia	Alto costo	Publicidad
Tranquilidad frente a incertidumbre	Desconfianza	Referencia de otra persona
Estar financieramente preparados ante eventos inesperados	Trámites	Asesores de seguros
Actuar de manera responsable	No lo conocen	Otro (cuál)
Beneficio de la empresa	Otro (cuál)	
Por obligación		

Por favor marque con x su percepción sobre Jardines La Colina

Pregunta				SI	NO
¿Es cliente de Jardines La Colina?					
¿Conoce el servicio de planes exequiales de Jardines La Colina?					
¿Ha visto la publicidad de planes exequiales de Jardines La Colina?					
De las siguientes entidades de servicios exequiales seleccione la primera que recuerde al mencionársele plan exequial	Jardines La Colina	Servicios Fúnebres San Pedro	Capillas de la Fe	Funeraria Los Olivos	Mausoleo La Esperanza
¿Conoce los diferenciales de los planes de Jardines La Colina con respecto a la competencia?					
¿Considera que los planes exequiales a perpetuidad (planes donde se custodian para siempre a los familiares dentro del parque cementerio) son una ventaja de los planes de Jardines La Colina?					
¿Considera que un precio alto en un plan exequial es sinónimo de mejor servicio?					
¿Considera que Jardines La Colina presta el mejor servicio exequial de la región?					

Muchas gracias por participar en la encuesta

i