PLAN DE MERCADEO PARA LA COOPERTATIVA DE SERVICIOS FÚNEBRES DEL ORIENTE SERFUCOOP DE BUCARAMANGA

ANA VIRGINIA OLAYA FLOREZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2008

PLAN DE MERCADEO PARA LA COOPERTATIVA DE SERVICIOS FÚNEBRES DEL ORIENTE SERFUCOOP DE BUCARAMANGA

ANA VIRGINIA OLAYA FLOREZ

Proyecto presentado como requisito para optar el Título de Profesional en Gestión Empresarial

Director:
RAMIRO AUGUSTO REDONDO MORA
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2008

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ANÁLISIS INTERNO	15
1.1 ANÁLISIS INSTITUCIONAL	15
1.1.1 Reseña Histórica de la Institución	15
1.1.2 Filosofía Institucional	17
1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO META	20
1.2.1 Segmentación del Mercado Meta	20
1.2.2 Imagen Institucional ante los clientes	23
1.2.3 Atributos determinantes	24
1.2.4 Nivel de Satisfacción	24
1.3 ANÁLISIS DE LAS VENTAS	25
1.3.1 Datos sobre las Ventas	25
1.4 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DEL SERVICIO	26
1.4.1 Portafolio de Servicios	26
1.4.2 Conocimiento del servicio	33
1.4.3 Atributos del servicio	33
1.4.4 Ciclo de vida del servicio	33
1.4.5 Áreas de divulgación del servicio	34
1.4.6 Lealtad a la Institución	34
1.4.7 Hábitos de uso del servicio	34
1.5 DISTRIBUCION	35
1.5.1 Canales de Ofrecimiento del Servicio	35
1.5.2 Fuerza de Divulgación	36
1.5.3 Servicio al cliente	36
1.6 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	37
1.7 POLITICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS	37

1.7.1 Precios del producto/servicio 37
2. INVESTIGACION DE MERCADOS 39
2.1 CLIENTES ACTUALES 39
2.1.1 Descripción del Problema 39
2.1.2 Necesidades de Información 40
2.1.3 Ficha Técnica 40
2.1.4 Tabulación, Presentación y Análisis de Resultados 41
2.2 CLIENTES POTENCIALES 52
2.2.1 Descripción del Problema. 52
2.2.2 Necesidades de Información. 52
2.2.3 Ficha Técnica 53
2.2.4 Tabulación, Presentación y Análisis de Resultados 54
3. ANALISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA 63
3.1 COMPETIDORES ACTUALES 63
3.2 PARTICIPACION EN EL MERCADO 63
3.3 MERCADO META 64
3.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS 64
3.5 PRODUCTOS 65
3.6 FIJACIÓN DE PRECIOS 66
3.7 DISTRIBUCION 67
3.8 FUERZA DE VENTAS 67
3.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN 68
3.10 SERVICIO AL CLIENTE 68
4. ANALISIS DE LA DEMANDA 70
4.1 MERCADO META 70
4.2 TERRITORIO GEOGRÁFICO 70
4.3 COMPRA PROMEDIO ANUAL POR CLIENTE 70
4.3.1 Compras totales por año 71
4.3.2 Precio promedio 71

4.3.3 Monto total de las compras 71
4.3.4 Demanda Potencial 71
5. ANALISIS DEL ENTORNO 72
5.1 ENTORNO SOCIO – CULTURAL 72
5.1.1 Violencia 72
5.1.2 Mortalidad 72
5.1.3 Población 74
5.1.4 Costumbres 75
5.2 ENTORNO TECNOLÓGICO 75
5.3 ENTORNO ECONÓMICO 76
5.3.1 Inflación 76
5.3.2 Disponibilidad de Crédito 77
5.3.3 Tasas de Interés 78
5.3.4 Desempleo 79
5.4 ENTORNO GUBERNAMENTAL 80
5.4.1 Ley 79/88(Diciembre 23 de 1988) 80
5.4.2 Ley 454 de 1998 81
5.4.3 Decreto 4588 de Diciembre 2006 81
5.4.4 Ley 100 de 1993 81
5.4.5 La Ley 795 de 14 de enero de 2003 82
5.4.6 Secretaría de Salud 83
6. PERFIL EMPRESARIAL 84
6.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES 84
6.1.1 Matriz del Perfil de Capacidad Interna PCI. (Análisis Interno) 84
6.1.2 Matriz del Perfil Competitivo 86
6.1.3 Análisis de la demanda 88
6.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS 89
6.2.1 Matriz De Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM (Entorno Socio Cultural) 89

6.2.2 Entorno Tecnológico 90
6.2.3 Entorno Económico 91
6.2.4 Ambiente gubernamental 92
7. FORMULACION DEL PLAN DE MERCADEO 95
7.1 VISIÓN 95
7.2 MISIÓN 95
7.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS 96
7.4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS 96
7.5 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO 107
7.6 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO 108
7.6.1 Análisis de tendencias de ventas 118
CONCLUSIONES 119
RECOMENDACIONES 121

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Ingresos por segmento de Mercado 21
Cuadro 2. Familias de Bucaramanga pertenecientes a los estratos 1. 2 y 3 22
Cuadro 3. Ventas Promedio Mensual Año 2006 y 2007 25
Cuadro 4. Afiliaciones estimadas por competidor 26
Cuadro 5. Red de Servicios de SERFUCOOP 31
Cuadro 6. Precio de los planes de previsión Exequial de Serfucoop. 38
Cuadro 7. Medio empleado para conocer la existencia de SERFUCOOP 41
Cuadro 8. Clientes que estuvieron afiliados anteriormente a otra empresa de previsión exequial 42
Cuadro 9. Empresas de previsión exequial a la que estuvieron afiliados los clientes de Serfucoop anteriormente. 43
Cuadro 10. Motivos que originaron el retiro de las anteriores entidades de previsión exequial 45
Cuadro 11. Característica de Serfucoop en que basó la decisión de afiliarse. 46
Cuadro 12. Imagen de Serfucoop ante los clientes. 47
Cuadro 13. Antigüedad de los clientes afiliados a Serfucoop 48
Cuadro 14. Uso del servicio de exequias 49
Cuadro 15. Calificación del nivel de satisfacción 50
Cuadro 16. Aceptación del sistema de recaudo 51
Cuadro 17. Se encuentra afiliado a un plan de previsión exequial. 54
Cuadro 18. Entidades de previsión exequial del mercado potencial 55
Cuadro 19. Motivo por el cual escogieron dicha entidad de previsión exequial 56
Cuadro 20. Antigüedad en el plan de previsión exequial. 57
Cuadro 21. Uso del servicio de previsión exequial. 58
Cuadro 22. Calificación del servicio en otras entidades de previsión exequial. 59
Cuadro 23. Conocimiento de la existencia de serfucoop. 60

Cuadro 24. Recomendaciones para mejorar el servicio de previsión exequial 61
Cuadro 25. Participación en el mercado por competidor 64
Cuadro 26. Comparativo de precios 67
Cuadro 27. defunciones por municipios principales de santander. 73
Cuadro 28. Índices de morbi-mortalidad 74
Cuadro 29. Proyección de población 74
Cuadro 30. Matriz del perfil de capacidad interna pci. 85
Cuadro 31. Análisis comparativo con la competencia 87
Cuadro 32. Análisis de la demanda 88
Cuadro 33. Evaluación de los análisis 89
Cuadro 34. Matriz POAM, entorno socio cultural 90
Cuadro 35. Entorno tecnológico 90
Cuadro 36. Entorno económico 91
Cuadro 37. Ambiente gubernamental 92
Cuadro 38. Evaluación de los entornos 92
Cuadro 39. Hoja de trabajo 93
Cuadro 40. Matriz D.O.F.A. 94
Cuadro 41 Recursos Estrategia 1 99
Cuadro 42 Recursos Estrategia 2 101
Cuadro 43 Recursos estrategia 3 104
Cuadro 44 Recursos Estrategia 4 106
Cuadro 45 Presupuesto del Plan de Mercadeo 107
Cuadro 46. Propuesta de seguimiento y evaluación del Plan de mercadeo 108

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Organigrama de SERFUCOOP. 19
Figura 2. Medio empleado para conocer la existencia de Serfucoop 41
Figura 3. Clientes Que Estuvieron Afiliados Anteriormente A Otra Empresa De Previsión Exequial 42
Figura 4. Empresas de previsión exequial a la que estuvieron afiliados los clientes de Serfucoop anteriormente. 44
Figura 5. Motivos que originaron el retiro de las anteriores entidades de previsión exequial 45
Figura 6. Característica de Serfucoop en que basó la decisión de afiliarse 46
Figura 7. Imagen de Serfucoop ante los clientes. 47
Figura 8. Antigüedad de los clientes afiliados a Serfucoop 48
Figura 9. Uso del servicio de exequias en Serfucoop 49
Figura 10. Calificación del nivel de satisfacción 51
Figura 11. Aceptación del sistema de recaudo para el pago de la mensualidad 52
Figura 12. Se encuentra afiliado a un plan de previsión exequial 54
Figura 13. Entidades de previsión exequial del mercado potencial 55
Figura 14. Motivo por el cual escogieron dicha entidad de previsión exequial 56
Figura 15. Antigüedad en el plan de previsión exequial. 57
Figura 16. Uso del servicio de previsión exequial. 58
Figura 17. Calificación del servicio en otras entidades de previsión exequial. 60
Figura 18. Conocimiento de la existencia de serfucoop. 61
Figura 19. Recomendaciones para mejorar el servicio de previsión exequial. 62

RESUMEN

TITULO: PLAN DE MERCADEO PARA LA COOPERATIVA DE SERVICIOS FÚNEBRES DEL ORIENTE SERFUCOOP DE BUCARAMANGA[*]

AUTORA: OLAYA FLOREZ, Ana virginia[**]

PALABRAS CLAVES: Planeación, estrategia, análisis interno, análisis externo, segmentación, mercados.

CONTENIDO:

Una Planeación Estratégica de Mercadeo incluye la definición del mercado meta, al cual se dirigirán los esfuerzos de mercadeo de una institución y la modificación de la mezcla del mercado tradicional: producto o servicio educativo, precio, plaza y promoción.

El presente trabajo explica, el gran reto de la Cooperativa de Servicios Fúnebres del Oriente SERFUCOOP, localizada en Bucaramanga, en mejorar la calidad de sus planes de previsión exequial, y la propuesta para alcanzar el éxito en cuanto su posicionamiento y reconocimiento. Se justifica la necesidad de llevar a cabo acciones para el aprovechamiento óptimo de los recursos existentes y soluciones concretas a los problemas de mercadeo de la cooperativa.

Para el proceso de esta investigación se realizó la segmentación del mercado meta a través del método aleatorio simple, en grupos homogéneos de clientes, para vincular sus percepciones y sensaciones hacia SERFUCOOP. De otro lado, se analizó la efectividad de la publicidad y la participación de la competencia. Por consiguiente, fueron estudiadas algunas variables internas y del entorno que precisaron las características del servicio de previsión exequial, de esta manera se determinaron acciones estratégicas y un plan de evaluación y seguimiento, el resultado debe estar orientado a incrementar el número de afiliados en cada uno de los planes de previsión exequial.

Las estrategias fueron formuladas en función del desarrollo de mercados en segmentos nuevos, la penetración de mercado en segmentos actuales, la conformación de alianzas estratégicas y el desarrollo de los servicios, teniendo en cuenta la adecuada utilización de los recursos físicos y económicos existentes y la captación extra de recursos financieros para mejorar el funcionamiento de SERFUCOOP, y hacer que sea mas competitiva en el mercado.

---

[*] Proyecto de grado

[**] Universidad Industrial de Santander, Instituto de Educación a Distancia. Programa de Gestión Empresarial. Director: Ramiro Augusto Redondo Mora

SUMMARY

TITLE: MARKETING PLAN FOR FUNERAL SERVICES COOPERATIVE OF EAST SERFUCOOP OF BUCARAMANGA [*]

AUTHORS: OLAYA FLOREZ, Ana Virginia [**]

KEY WORDS: Estrategia, planning Marketing, internal analysis, external analysis, market segmentation.

DESCRIPTION AND CONTENT:

A Estrategic Planning Marketing includes the definition of Target Market, wich it will be address to marketing efforrs of an institution and the de una institución y the changing the mix of traditional market: product or educational service, Place, Price, advertising and promotion.

This document explains, a major challenger of the funeral services cooperative of east SERFUCOOP, located in Bucaramanga, to improve the quality from its forecast exequial plans and the porpose to reach success as their positioning and recognition. It justifies itself the need to carry out actions for the optimal use of existing resources and concrete solutions to the problems of the marketing cooperative.

For the process of this investigation was conducted market segmentation goal through simple random method, in homogeneous groups of customers to link their perceptions and feelings toward SERFUCOOP. On the other hand, analyzed the effectiveness of advertising and participation of competition. Therefore, some internal variables were studied and the environment that required the pattern of service provision exequial, thus identified strategic actions and a monitoring and evaluation plan, the outcome should be oriented to increase membership in each of the plans exequial forecast.

The strategies were formulated in terms of developing new market segments, market penetration in existing segments, the formation of strategic alliances and development of services, taking into account the proper use of existing economic and physical resources and attracting additional financial resources to improve the functioning of SERFUCOOP, and make it more competitive in the marketplace.

---

[*] Project of grade

[**] Universidad Industrial de Santander, Instituto de Educación a Distancia. Programa de Gestión Empresarial. Director: Ramiro Augusto Redondo Mora

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Servicios Fúnebres del Oriente SERFUCOOP, encontrándose aun en su etapa de crecimiento para así consolidarse y mantenerse en el mercado, ve la necesidad de analizar su entorno respecto al mercado objetivo que consiste en posesionar los planes de previsión exequial mediante la afiliación de nuevos clientes y la fidelización de los clientes actuales.

Por lo anterior, se hace necesario realizar una investigación que permita conocer mas a fondo las dificultades que tiene SERFUCOOP en la comercialización de sus planes de previsión exequial, y definir estrategias que conlleven al mejoramiento de la situación actual.

Desde su inicio de labores en junio de 2004, SERFUCOOP, se ha visto afectada por no integrar en su proceso de conformación el área comercial, siendo este el origen del problema el cual ha dificultado la comercialización de los servicios que se ofrecen.

A través de la realización de un Plan de Mercadeo se pretende investigar, analizar e identificar los factores internos y externos que afectan a SERFUCOOP, y de esta manera plantear estrategias que permitan lograr el posicionamiento y reconocimiento en el Sector Funerario.

1. ANÁLISIS INTERNO

1.1 ANÁLISIS INSTITUCIONAL

1.1.1 Reseña Histórica de la Institución. SERFUCOOP nace del interés de un grupo de diez amigos por conformar una empresa que combinara la experiencia de sus socios y el aprovechamiento de la oportunidad que ofrecía el sector funerario en la ciudad de Bucaramanga.

En junio de 2004 fue creada la Cooperativa de Servicios Fúnebres del Oriente SERFUCOOP, Cooperativa de Trabajo Asociado, denominada como empresa asociativa sin ánimo de lucro, vinculando de esta manera el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la prestación de servicios de previsión exequial integral con sentido humano.

Desde entonces su sede administrativa y comercial fue ubicada en el Centro Internacional de Negocios La Triada Oficina 412 Norte, y su estructura organizacional que aún se mantiene cumple con las exigencias legales del sector Solidario como la conformación de la Asamblea General, El Concejo de Administración y la junta de vigilancia integrada en su totalidad por ocho de sus asociados, La Gerencia General a cargo del Sr. Rafael Meza, Socio y en la Dirección comercial el Sr. Luciano Rodríguez, socio; igualmente se estableció el cargo de Director de Servicios y se nombró a un profesional externo.

Iniciando el año 2005 fue necesario contratar una secretaria de apoyo a las labores de la Gerencia e igualmente la contratación bajo la modalidad de corretaje de un vendedor quien dependía directamente del Director Comercial. En marzo del mismo año SERFUCOOP da a conocer su portafolio de servicios en el sector

solidario y la empresa privada obteniendo grandes contratos con entidades importantes como La Clínica Guane, con cerca de 250 contratantes.

Para el sector Corporativo se diseñaron planes con tarifas bajas, para poder comercializarlos en otras cooperativas y empresas del sector, así se entendió como desarrollar unos de los principios cooperativos que es COOPERACION ENTRE COOPERATIVAS. De la mano de estos planes se diseñaron para los independientes con sus respectivos limites de edades y bien estructurado.

A finalizar el año 2005 SERFUCOOP cuenta con el respaldo de la Central de Riesgo Financiero CIFIN, FENALCO, y Liberty Seguros, entidades que ofrecen confianza a los clientes corporativos e independientes, y además mantiene actualizado a la Cooperativa sobre las novedades del sector.

SERFUCOOP siempre se ha destacado por tener buen soporte técnico y administrativo de esto da fe el software adquirido para darle un manejo mas efectivo a la información de la empresa, así mismo esta herramienta tecnológica permite conocer el estado de afiliación de los clientes de una manera rápida y sencilla.

En octubre de 2006, el Concejo de Administración de SERFUCOOP y contando con el respaldo de la Gerencia, deciden darle un direccionamiento estratégico a la empresa con el fin de incrementar las ventas y obtener mayor participación en el mercado, para lo cual se integra a la planta de personal un nuevo vendedor externo y se establecen alianzas con diferentes Cooperativas de Trabajo Asociado, de esta manera se evidenció la necesidad de realizar una Planeación Estratégica de Mercadeo que permita a SERFUCOOP, lograr el crecimiento esperado por sus socios.

Actualmente SERFUCOOP cuenta con un completo portafolio de servicios diseñado para cumplir con las necesidades de sus clientes, cuyo resultado a lo largo de tres años ha sido el registro de un total de 4.892 contratos, de los cuales hoy día se mantienen 2.180, sin embargo el espíritu emprendedor de sus socios no se conforma con los resultados y por tal razón están dispuestos a invertir trabajo y esfuerzos para que La Cooperativa de Servicios Fúnebres del Oriente continúe su etapa de crecimiento aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado.

1.1.2 Filosofía Institucional

- **"Misión.** Somos una empresa de servicios de previsión exequial que busca amparar la perdida de un ser querido, brindando un servicio de excelente calidad y calidez a sus familias".[1]

  Análisis de la Misión: La Misión carece de muchas características fundamentales dentro de su estructuración como el no reflejar interacción con los proveedores y el medio ambiente, no ilustrar cómo se pretende alcanzar y consolidar la razón de ser de la Cooperativa, de que manera constituye un marco de referencia para las decisiones de planeación que toman los directivos y su conocimiento no establece una imagen clara de SERFUCOOP, por lo anterior deberá ser formulada nuevamente y ajustada a los objetivos del plan.

- **"Visión.** SERFUCOOP será en el año 2012, una Cooperativa competitiva en el sector, logrando posesionarse por la calidad de sus servicios enmarcada en los parámetros de oportunidad eficiencia y calidez".[2]

[1] Gerencia SERFUCOOP
[2] Gerencia SERFUCOOP

Análisis de la Visión: la visión de SERFUCOOP fue formulada por el gerente. No menciona claramente el logro que espera alcanzar, también está ausente la filosofía de Servicio.

No se hace pública ni visible a los colaboradores de la cooperativa quienes tampoco la conocen.

- **Valores Institucionales.** En SERFUCOOP posee unos valores intrínsecos que aunque no se han publicado formalmente son la base fundamental para su funcionamiento por tratarse de una entidad que cumple funciones con sentido humano. A continuación se mencionan:[3]

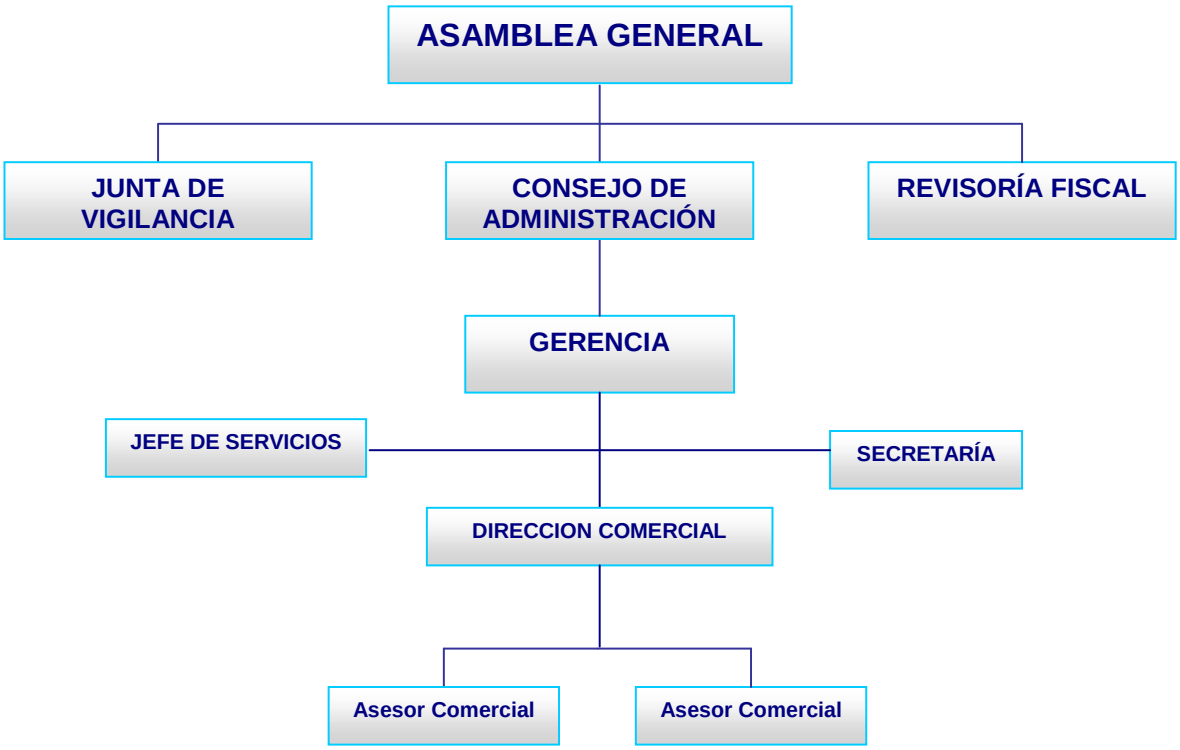
  - Responsabilidad. Se evidencia en la prestación el servicio en el momento oportuno y el cumplimiento estricto de los beneficios pactados en el contrato.
  - Honestidad. Corresponde a la lealtad con cada uno de los socios, empleados, clientes y proveedores.
  - Confianza. Que todos sus clientes puedan sentirse tranquilos al momento de elegir a SERFUCOOP como aliada en los momentos más difíciles de su vida.
  - Servicio. Se considera el valor más importante de la cooperativa.
  - Sentido Humano. Es ponerse en los zapatos del otro y tratar a los clientes como seres humanos siendo solidarios y comprensivos.

- **Estructura Institucional.** La Cooperativa de Servicios Fúnebres del Oriente Serfucoop, es una Cooperativa de Trabajo Asociado, perteneciente al Sector Solidario, cuyo funcionamiento se rige bajo el decreto 4588 del 27 de diciembre de 2007 y la Ley 795 Artículo 111 Parágrafo 1 y 2 del 14 de enero

[3] Gerencia SERFUCOOP

de 2003. Actualmente integrada por diez socios quienes a la vez conforman la Asamblea General, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, la Revisoría Fiscal, la Gerencia y la Dirección Comercial. Como apoyo administrativo y comercial se cuenta con los servicios de una Secretaria y dos Asesores Comerciales quienes no hacen parte de la sociedad Cooperativa sino que fueron contratados a través de una cooperativa asociativa de trabajo. (Ver figura 1. Organigrama)

Figura 1. Organigrama de SERFUCOOP.



Fuente: Gerencia SERFUCOOP

La administración de la Cooperativa está a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Gerente. La Asamblea General es el órgano máximo de administración de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las

normas legales, reglamentarias y estatutarias. La Junta de Vigilancia verificará la lista de asociados hábiles e inhábiles y la relación de estos últimos será publicada para conocimiento de los afectados, la cual durará fijada en la sede administrativa.

Lo correspondiente al área de mercadeo y ventas de SERFUCOOP es manejado principalmente por el Director Comercial quien actualmente tiene dos asesores comerciales a cargo.

1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO META

Al realizar el análisis del mercado meta de SERFUCOOP, fue necesario utilizar encuestas como instrumentos de recolección de información, las cuales permitieron analizar cada una de las variables que conllevan a indicar con precisión las características que identifican la clase de servicio funerario que se ofrece y el comportamiento de dicho mercado.

Para el proceso de esta investigación se procedió a realizar la segmentación del mercado meta en grupos más o menos homogéneos de clientes y posteriormente vincular en forma pertinente las percepciones, sensaciones y asociaciones que estos clientes tienen de la imagen institucional y corporativa, los atributos determinantes, el conocimiento del servicio, y su nivel de satisfacción. De otro lado, analizar la efectividad de la publicidad y la competencia de SERFUCOOP.

Los resultados de la investigación realizada y la ampliación del análisis del mercado meta se detallan en el capítulo 2.

1.2.1 Segmentación del Mercado Meta. Para la investigación fue necesario dividir el mercado meta de la cooperativa entre Clientes Actuales Afiliados a marzo de 2008 y clientes potenciales.

Las encuestas que se aplicaron a los clientes actuales se realizaron el 80% a afiliados Corporativos y el 20% a afiliados independientes por medio telefónico y personal. Las encuestas dirigidas a clientes potenciales se realizaron en el domicilio de cada uno, escogido de manera aleatoria con la condición de pertenecer a los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Bucaramanga.

Una vez realizada la segmentación del mercado se ha cuantificado la siguiente población:

- Clientes Actuales Afiliados a marzo de 2008 (Fuente: Serfucoop) 2.180
- Clientes Potenciales en Bucaramanga (Ver Cuadro 2) 59.961

Clientes Actuales. Los Clientes de SERFUCOOP actualmente lo integran 2180 contratantes de los cuales 1696 pertenecen al sector corporativo y 484 son independientes. Del total de clientes Corporativos el 90% pertenece al sector solidario (Cooperativas de trabajo asociado) y el 10% restante a otras empresas. A continuación se evidencian el ingreso promedio mensual por sector (véase cuadro 1):

Cuadro 1. Ingresos por segmento de Mercado

SEGMENTO DE MERCADO	NÚMERO DE CLIENTES	VENTAS TOTALES ($/Mes)	VENTAS PROMEDIO POR CLIENTE ($/Mes)	VENTAS TOTALES ($/Año)
CORPORATIVO	1696	6’956.820	4.370	88.947.900
INDEPENDIENTES	484	1’944.096	4.066	23’620.700

Fuente: Dirección Comercial SERFUCOOP.

El mayor ingreso por ventas se obtiene de los clientes corporativos, lo cual alcanza un 80% de las ventas totales por año. Los clientes independientes representan un 20% de las ventas totales, observando que el valor de las ventas promedio por cliente es aun más elevado en los clientes corporativos. que en los

independientes.

Clientes Potenciales. Se consideran clientes potenciales hombres y mujeres mayores de edad, amas de casa o jefes de hogar, pertenecientes en su mayor parte a los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Bucaramanga. Este perfil de clientes se puede captar como trabajadores independientes, como independientes asociados a través de las Cooperativas, ó como dependientes (empleados de empresas); teniendo en cuenta que las Cooperativas de trabajo asociado integran el 90% de los clientes corporativos actuales de SERFUCOOP, por tal razón para la presente investigación se tomó el registro de las familias de Bucaramanga pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3 (Ver cuadro 2).

La presente investigación fue dirigida directamente a los clientes individualmente, y no a los corporativos ya que en este caso la decisión de compra está en cabeza de una sola persona, como en la mayoría de los casos es el gerente o director de recursos humanos, quienes evalúan las propuestas teniendo en cuenta los beneficios de manera global, y no arrojan indicadores que permitan analizar los atributos del servicio en particular como se pretende en la presente investigación.

Cuadro 2. Familias de Bucaramanga pertenecientes a los estratos 1. 2 y 3

COMUNA	ESTRATO	Nº FAMILIAS
Norte	1	10.583
Nororiental	1 y 2	6.816
Occidental	2	7.570
García Rovira	3	7.896
Mutis	3	6.508
Suroccidente	2 y 3	3.536
La Pedregosa	2	3.504
Sur	2	6.506
Morrorrico	1	4.994
Centro	3	2.048
TOTAL		**59.961**

Fuente: DANE – Censo 2005

1.2.2 Imagen Institucional ante los clientes. Teniendo en cuenta la población de clientes actuales encuestados, los resultados arrojados en cuanto a la imagen de SERFUCOOP fueron los siguientes:

De acuerdo a la investigación, los Clientes de SERFUCOOP, manifestaron reconocer a SERFUCOOP como una entidad responsable que maneja buen servicio al cliente dándole a la imagen una calificación de BUENA con un 49% y de EXCELENTE con un 42%. Los factores que determinaron esta calificación están relacionados con la ubicación de la empresa, la seriedad de sus funcionarios y la confianza y seguridad que al igual influyeron en la decisión de compra de los clientes.

Sin embargo lo mismo no pudieron opinar los clientes potenciales a quienes se les preguntó si conocían la existencia de SERFUCOOP y en su gran mayoría un 83% no la conocen y nunca han oído hablar de ella, mientras que el 17% que manifestaron que si la conocían pero no distinguían sobre el tipo de empresa y actividad económica desarrollada por SERFUCOOP.

Lo anterior permite concluir que la imagen que tiene SERFUCOOP ante los clientes, tiene que ver con sus valores como la responsabilidad y el servicio, hecho que es positivo para la Cooperativa ya que a pesar de que no se ha trabajado en crear una imagen corporativa para mostrar, sus clientes han visto más allá que un símbolo o unos colores, una imagen intangible que habla bien de la Cooperativa. Hecho que para el mercado potencial no tiene la misma valoración porque desde afuera difícilmente se puede conocer una empresa sin que se trabaje imagen corporativa.

Se puede concluir que SERFUCOOP tiene buena imagen institucional ante sus clientes, pero es realmente necesario trabajar en la imagen corporativa para facilitar el reconocimiento ante el mercado potencial.

1.2.3 Atributos determinantes. Entre los atributos determinantes del servicio de previsión exequial, la población encuestada coincide en su mayoría por considerar el costo del servicio como una de sus grandes ventajas, además el portafolio de servicios por tener una amplia red de funerarias para escoger en el evento o siniestro y su cobertura familiar.

Existen otros atributos que no fueron valorados por los clientes, pero que al interior de la cooperativa se pueden destacar, como son el buen soporte técnico y administrativo los cuales se evidencian en la herramienta tecnológica Adasys (ver anexo _) para la captura de la información de los afiliados, la generación de informes de ventas y cartera y la gestión realizada por la Gerencia por la Gerencia y el personal a cargo en el buen manejo administrativo y contable de la cooperativa, además este aspecto va de la mano con las ventajas de su constitución como cooperativa, en su conjunto han hecho que SERFUCOOP a pesar del bajo nivel de ventas se halla mantenido aprovechando al máximo sus recursos hasta el punto de generar utilidad.

Ante un panorama de competitividad, los atributos determinantes con los que cuenta SERFUCOOP se convierten en su máximo potencial el cual a parte de ser una opinión de los clientes debe hacer parte de su filosofía corporativa para así cimentar valor agregado que le permita crecer y mantenerse como institución.

1.2.4 Nivel de Satisfacción. El nivel de satisfacción ha sido posible medirlo a través de las encuestas, las cuales permitieron conocer la calificación de los clientes que usaron el servicio, valorando cada uno de los componentes que integran el servicio de previsión exequial, de esta manera se destacaron calificaciones de Excelente y Bueno por encima del 50% como fueron el traslado del cuerpo, los trámites legales, el acto religioso y el servicio de cafetería.

Por otra parte existen calificaciones por debajo de la medición estándar que

permiten pensar en acciones inmediatas para mejorar entre las cuales están la valoración dada a la sala de velación con un 50% Aceptable.

1.3 ANÁLISIS DE LAS VENTAS

1.3.1 Datos sobre las Ventas. El comportamiento de las ventas en los últimos dos años, ha evidenciado un bajo crecimiento que escasamente alcanza el 10% comparando los mismos meses año a año. Las razones que enmarcan este resultado se deben a la falta de estrategias claras y la definición de metas por parte de la Gerencia y la Dirección Comercial de SERFUCOOP.

Cuadro 3. Ventas Promedio Mensual Año 2006 y 2007

MES	2006		2007	
	EMPRESAS	INDEPEND.	EMPRESAS	INDEPEND.
Ene	6.948.300	1.725.000	7.225.300	1.967.700
Feb	7.524.500	1.780.100	7.351.200	1.980.500
Mar	6.840.000	1.801.300	7.258.600	1.970.300
Abr	7.011.200	1.830.500	7.407.550	1.972.200
May	7.201.300	1.838.400	7.452.400	1.984.500
Jun	6.933.200	1.840.600	7.198.100	1.966.100
Jul	6.100.400	1.891.500	7.206.250	1.953.700
Ago	6.150.500	1.918.200	7.564.700	1.965.800
Sep	6.998.200	1.924.500	7.570.500	1.951.600
Oct	7.422.500	1.938.500	7.573.400	1.950.200
Nov	7.125.600	1.959.200	7.569.800	1.963.100
Dic	7.226.250	1.956.300	7.570.100	1.995.000
VENTAS TOTALES	**83.481.950**	**22.404.100**	**88.947.900**	**23.620.700**
	$ 105.886.050		**$ 112.568.600**	

Fuente: Coordinación Comercial SERFUCOOP.

El anterior panorama permite que SERFUCOOP tenga una participación en el mercado desfavorable con respecto a sus principales competidores, Previsan y Cooinpaz, considerando que se tuvieron en cuenta como competidores principales, empresas que únicamente se dedicaran a la comercialización del servicio de previsión exequial a través de la subcontratación de Funerarias.

Cuadro 4. Afiliaciones estimadas por competidor

COMPETIDOR	2005	Particip. en el Mercado (%)	2006	Particip. en el Mercado (%)	2007	Particip. en el Mercado (%)
PREVISAN	3820	37.5	4675	37	5125	36.2
COOINPAZ	5532	54.3	6728	53.2	7049	49.9
SERFUCOOP	**821**	**8.2**	**1235**	**9.8**	**1973**	**13.9**
TOTAL	**10173**		**12638**		**14137**	

Fuente. Empresas Competidoras

El cuadro anterior señala que a pesar que la competencia lidera su participación en el mercado, el crecimiento de SERFUCOOP ha sido cerca de un 50% de un año a otro, mientras que el de la competencia del año 2005 al 2006 alcanzó un crecimiento aproximado del 25%. La participación de la competencia está siendo influenciada por la trayectoria y experiencia de las entidades que llevan casi tres veces más el tiempo de lo que lleva de fundado SERFUCOOP (Véase cuadro 4).

1.4 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DEL SERVICIO

1.4.1 Portafolio de Servicios. Los servicios funerarios, son diseñados con base en las características generales y particulares de los productos en relación con las necesidades y expectativas del grupo objetivo de mercados, dirigido a satisfacer previsiones requeridas por las personas o Entidades que pacten en convenio con

la Cooperativa de Servicios Fúnebres del Oriente SERFUCOOP, que pone a disposición de sus afiliados una red de funerarias y destinos finales a nivel nacional acorde con ciudad, plan adquirido y de acuerdo a las necesidades del cliente, el lugar de residencia habitual y las preferencias de la familia para la prestación del servicio exequias.

Requisitos: Cualquiera de las personas que ingresa al plan de exequias debe Ingresar en buen estado de salud y no padecer ninguna enfermedad preexistente.

***Cobertura*.** El cubrimiento para el afiliado principal y para sus familiares inicia a partir de los 60 días de la afiliación.

Se les dará continuidad a los grupos familiares lo cual su cubrimiento será inmediato para el titular y sus familiares si vienen de planes de otras compañías exequiales (previa comprobación).

El cubrimiento por muerte accidental o violenta inicia después de las 00 horas del día siguiente a la afiliación.

- Traslado del cuerpo desde el sitio de fallecimiento y posteriormente hasta el lugar de la velación. (Perímetro Urbano).
- Preservación, asepsia y cosmética del cuerpo.
- Sala de velación por 24 horas.
- Cofre
- Atención Personalizada de cafetería.
- Arreglo foral.
- Licencia de inhumación y notariales, certificado de defunción.
- Servicio telefónico local.
- Exequias (misa) y ceremonia.
- Carteles murales.

- Cinta Solemne.
- Transporte señalizado para familiares (20 acompañantes).
- Novenas y recordatorios
- Tarjetas, mensajes de condolencia.
- Eucaristías Conmemorativas de primer mes y aniversario
- Servicio de asesoría por uno de nuestros funcionarios las 24 horas del día.

DESTINO FINAL INHUMACIÓN

- Bóveda Temporal (En alquiler y por el tiempo que se maneje en cada ciudad o población). Cementerios Municipales o Distritales.
- Impuesto Municipales o distritales
- Derechos de Apertura y cierre de Bóveda (En Alquiler)

DESTINO FINAL CREMACIÓN

Según disponibilidad existente en cada ciudad o población

- Servicio de Cremación
- Urna Cenizaria

BENEFICIOS:

- Elección libre de Funeraria entre las Adscritas
- Asesoría Jurídica básica en caso de fallecimiento de alguno de los asociados.
- Prestación de los servicios fúnebres en el ámbito nacional
- Cobertura nacional de Red funeraria.
- Ningún plan de Serfucoop requiere algún tipo de excedentes.
- Devolución hasta ($1S.M.M.L.V.) pesos por la falta de prestación del servicio exequial.

PLAN AFECTIVO

GRUPO FAMILIAR CASADO:

- **ASEGURADO :** Titular, Cónyuge, Hijos, padres o suegros
- **MAXIMO:** 10 personas en el Plan (Grupo Familiar).

- **EDADES:** Titulares, Cónyuge, padres o suegros desde los 18 años hasta los 70 años de edad y sin limite de permanencia.

  EDADES: Para los hijos será hasta los 35 años de edad.

  EDADES: Para los hijos con incapacidad total y permanente sin limites de edad

GRUPO FAMILIAR SOLTERO:

- **ASEGURADO :** Titular, Padres, hermanos solteros.
- **MAXIMO:** 10 personas en el plan (Grupo familiar)
- **EDADES:** Titular, Padres. Desde los 18 hasta los 70 años de edad y sin limite de permanencia.
- **EDADES:** Para los hermanos solteros será hasta los 30 años de edad.

  EDADES: Para los hijos con incapacidad total y permanente sin limites de edad
- **DESTINO FINAL:** Bóveda temporal en cementerios centrales de cada ciudad o localidades. Cremación y cofre cenizario.

OBSERVACIONES: Solo podrán ingresar un máximo de 2 personas para padres o suegros

PLAN INTEGRAL PLUS

GRUPO FAMILIAR CASADO:

- **ASEGURADO :** Titular, Cónyuge, Hijos, padres o suegros
- **MAXIMO:** 10 personas en el Plan (Grupo Familiar).
- **EDADES:** Titulares, Cónyuge, padres o suegros desde los 18 años hasta los 70 años de edad y sin limite de permanencia.

  EDADES: Para los hijos será hasta los 35 años de edad.

  EDADES: Para los hijos con incapacidad total y permanente sin limites de edad

GRUPO FAMILIAR SOLTERO:

- **ASEGURADO :** Titular, Padres, hermanos solteros.
- **MAXIMO:** 10 personas en el plan (Grupo familiar)
- **EDADES:** Titular, Padres. Desde los 18 hasta los 70 años de edad y sin limite de permanencia.
- **EDADES:** Para los hermanos e hijos solteros será hasta los 35 años de edad

  EDADES: Para los hijos con incapacidad total y permanente sin limites de edad
- **DESTINO FINAL:** Bóveda temporal en Parques cementerios de cada ciudad.

  Cremación y cofre cenizario

OBSERVACIONES:

Solo podrán ingresar un máximo de 2 personas para padres o suegrosç

Cuadro 5. Red de Servicios de SERFUCOOP

DEPARTAMENTO	CIUDAD	EMPRESA FUNERARIA	NIVEL	PROPIETARIO	VALOR SERVICIO	CUBRIMIENTO
SANTANDER	BARBOSA	FUNERARIA QUINTERO	1, 2 y 3	GUILLERMO QUINTERO	1.471.000	Bóveda
		FUNERARIA SANTO DOMINGO	1, 2 y 3	CAROLINA MALDONADO	1.400.000	Bóveda
	BARRANCABERMEJA	FUNERARIA GARCIA	1, 2 y 3	JAVIER ALBERTO GARICA	1.400.000	Bóveda
					2.300.000	Lote Parque Cementerio
	BUCARAMANGA	FUNERAL MODERNO	3	JUAN CARLOS BASTILLA	1.500.000	Bóveda
					1.900.000	Lote en Parque La Colina
		FUNERARIA CRISTO REY	1 y 2	HUMBERTO JAIMES NIÑO	1.200.000	Bóveda Cementerio Central
		FUNERALES JARDINES SAN PÍO	3	HERMENCIA ALVARADO	1.250.000	Bóveda Cementerio Central
					2.200.000	Bóveda Parque La Colina
		FUNERARIA SAN JUAN	1 y 2	JOSÉ L. CARREÑO PLATA	900.000	Bóveda Cementerio Central
	CIMITARRA	SAN JOSE	1, 2 y 3	OLANDO RODRIGUEZ	1.200.000	Bóveda

DEPARTAMENTO	CIUDAD	EMPRESA FUNERARIA	NIVEL	PROPIETARIO	VALOR SERVICIO	CUBRIMIENTO
SANTANDER	GIRON	HERMANDAD JESUS DE NAZARENO	3	FREDDY VIVIESCAS	1.380.000	Bóveda
	LEBRIJA	SERVICIOS FÚNEBRES SAN DIEGO	1 y 2	NUBIA ORTIZ DOMINGUEZ	900.000	Bóveda
	PUERTO WILCHES	NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN	1 y 2	ALIPIO JIMENEZ	1.500.000	Lote
		CAPILLAS DEL PARAISO	1 y 2	ENA ROCIO REYES	1.300.000	Bóveda
	PIEDECUESTA	SAN RAFAEL	1 y 2	CARLOS PEREIRA	1.400.000	Bóveda
		SAN FRANCISCO JAVIER	1, 2 y 3	GABRIEL BARON ARENAS	1.200.000	Bóveda
	SABANA DE TORRES	FUNERARIA SAN ROQUE	1, 2 y 3	ROBERTO MEZA CHIA	1.080.000	Bóveda
	SAN GIL	NUESTRA SEÑORA DEL TRANSITO	3	CARLOS BECERRA MURILLO	1.350.000	Bóveda
					1.650.000	Lote
		NUESTRA SEÑORA DE LOS MILAGROS	1, 2 y 3	NELSON MELGAREJO	1.300.000	Bóveda
			1, 2 y 3	MANUEL BECERRA	1.200.000	Bóveda
CESAR	AGUACHICA	SAN PEDRO	1 y 2	CARMEN ELENA GUERRERO	1.125.000	Bóveda
		SAN ROQUE	3	RODOLFO ROJAS	1.200.000	Bóveda
NORTE DE SANTANDER	OCAÑA	FUNERARIA PAEZ	1, 2 y 3	NOEL IVAN PAEZ	1.030.000	Sin destino Final

1.4.2 Conocimiento del servicio. En el momento de la afiliación cada uno de los clientes de SERFUCOOP, recibe un contrato en el cual se consigna de manera detallada los servicios a los que tiene derecho de acuerdo al plan adquirido, esto permite que los clientes se sientan seguros del respaldo de la institución y en el evento de tener que hacer uso de los servicios se reduzcan trámites innecesarios.

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas los clientes actuales no recuerdan fácilmente los servicios contratados ya que por tratarse de un servicio que se vuelve tangible hasta el momento del evento o siniestro, los clientes ven al servicio como una adquisición a largo plazo pues generalmente no se está preparado para la pérdida de un ser querido.

1.4.3 Atributos del servicio. SERFUCOOP ofrece beneficios particulares los cuales están relacionados con el precio y la calidad en la prestación del servicio de Previsión Exequial.

El precio, por ser uno de los más bajos del mercado en cada uno de sus planes, sin embargo esta característica diferencial no ha sido utilizada para atraer la atención de nuevos clientes y para incentivar el crecimiento de la cooperativa.

Por otra parte, SERFUCOOP ofrece Servicio con Calidad Humana, lo cual se constituye como un atributo determinante por su atención oportuna y solemne en el momento del siniestro ó pérdida de un Ser querido.

1.4.4 Ciclo de vida del servicio. El servicio de previsión exequial de SERFUCOOP se ha mantenido desde sus inicios en una etapa de crecimiento, como lo muestra el número de afiliaciones anuales de los últimos tres años, de acuerdo a información consultada en el sistema de la entidad, que fueron 821, 1235 y 1973, afiliaciones para los años 2005, 2006 y 2007 respectivamente. Uno de los aspectos más influyentes en esta situación, es el que tiene que ver con el

valor agregado, ya que si se compara el servicio con la competencia la diferencia en las coberturas y planes no se evidencian fácilmente, pero sí lo que marca la diferencia en el mercado es por aquellos valores agregados y por el servicio al cliente, entre los valores agregados se encuentran los convenios con otras instituciones a través de planes de descuento los cuales están en constante actualización y aún no se tiene bien definido hasta que punto se establece un gana gana. El servicio al cliente es uno de los aspectos en los que aun hace falta trabajar ya que en el presente año 2008 se diseñaron unos formatos de seguimiento post-venta que aún no han podido ser aplicados porque hace falta mayor compromiso de parte de los socios y funcionarios a cargo.

No obstante lo anterior, la calidez, amabilidad y sentido humano ha caracterizado a SERFUCOOP hecho que se evidencia en las variables que inciden en la decisión de compra.

1.4.5 Áreas de divulgación del servicio. En la actualidad SERFUCOOP promueve su servicio de previsión exequial en los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Bucaramanga (ver cuadro 2).

1.4.6 Lealtad a la Institución. La fidelidad de los clientes de SERFUCOOP se califica de baja con un 25% de los clientes que han permanecido por periodos mayores a un año, según la investigación realizada. Al ser analizadas las razones por las cuales las personas se retiran, según información consignada en los documentos de SERFUCOOP la mayoría de las personas que a lo largo de tres años se han retirado, han manifestado razones como la pérdida de capacidad de pago y el cambio de empleo a través de las Cooperativas de Trabajo Asociado.

1.4.7 Hábitos de uso del servicio. Los factores mas importantes que inciden en la decisión de compra del servicio de previsión exequial son los costos, el portafolio de servicios y la seguridad y confianza. Para los clientes de

SERFUCOOP es importante tener un precio de acuerdo a su nivel de ingresos, teniendo en cuenta que este servicio no hace parte de las necesidades primarias de los clientes.

Otro factor influyente es el promedio mensual de contratos, de acuerdo a entrevista con el Director comercial, cada mes cierra en promedio 30 contratos, razón que indica la frecuencia de compra del servicio.

Por otra parte, el Servicio al cliente y la atención personalizada inciden notablemente en la decisión de compra del servicio, ya que desde la Gerencia de SERFUCOOP se resalta su importancia en darle el primer lugar al cliente desde el momento de la afiliación y el mantenimiento que se realiza a través de los formatos de postventa.

1.5 DISTRIBUCION

1.5.1 Canales de Ofrecimiento del Servicio. El principal canal de distribución utilizado en SERFUCOOP para el ofrecimiento del servicio está conformado por el área comercial (1 Director y 2 Asesores comerciales). El mercado objetivo de SERFUCOOP, abarca el sector socioeconómico del nivel 1, 2 y 3 de la ciudad de Bucaramanga.

La estrategia de ventas ha sido enfocada hacia dos tipos de clientes, las empresas y los independientes, el sector empresarial está a cargo de la gerencia y de uno de los ejecutivos socio de SERFUCOOP, y para cautivar el mercado de los independientes se tienen contratados 2 Asesores Comerciales quienes por organización de la gerencia uno de ellos debe ofrecer los servicios en el Norte de Bucaramanga y el otro es libre de escoger su nicho de mercado.

1.5.2 Fuerza de Divulgación. Como se mencionó anteriormente la fuerza de ventas está integrada por 2 asesores comerciales. Para la selección de la fuerza comercial no se tiene un perfil establecido, sin embargo dentro de los requisitos básicos cuenta que sea hombre de 20 a 35 años y que tenga experiencia en el sector cooperativo.

Se estableció como política de permanencia de los asesores comerciales el cumplimiento de una meta mensual de 25 contratos para un periodo de prueba de dos meses, si en el primer mes hicieron falta contratos para cumplir la meta, se deja acumulado para el mes siguiente y de no cumplir, se prescindiría de sus servicios. En lo que se refiere al ámbito salarial los asesores tiene un básico que equivale a un salario mínimo mensual más comisiones por contrato, estas están de acuerdo al valor de la primera cuota de cada contrato vendido.

Para la capacitación y entrenamiento de la fuerza comercial se dispone de un día de acompañamiento con el Director Comercial, quien a la vez ejerce su labor e instruye al nuevo Asesor.

1.5.3 Servicio al cliente. Uno de los intereses principales de los socios de SERFUCOOP es crear un esquema organizado de servicio al cliente, la responsabilidad de ello está a cargo del Director comercial, quien diseñó unos formatos de seguimiento para los clientes corporativos los cuales deberán ser diligenciados en cada visita a las empresas, y en cada oportunidad de contacto con el cliente, la información contenida en el formato pretende conocer las inquietudes de los clientes y su nivel de satisfacción, además actualizar información personal del afiliado.

1.6 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Como se mencionó en el problema de investigación, durante la investigación del anteproyecto, la falta de inversión en publicidad de SERFUCOOP ha sido una de las razones por las cuales no se conoce la entidad en el mercado, solamente se cuenta con la información contenida en las páginas amarillas del directorio telefónico cuyo diseño es en letra pequeña y en negrilla, adicional a esto las tarjetas de presentación de la fuerza comercial.

En cuanto a la promoción por ser SERFUCOOP una institución perteneciente al sector solidario siguiendo uno de los principios del cooperativismo ha establecido alianzas con cooperativas de trabajo asociado serias y responsables para la comercialización de sus servicios, las cuales a cambio se les otorga descuento por cantidad de afiliados en el mes que va del 2% a 3%; así como también aprovechando las relaciones comerciales de sus socios se han establecido una serie de convenios con instituciones a través de bonos de descuento que obtienen en ciertos establecimientos comerciales por ser afiliado a SERFUCOOP.

1.7 POLITICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

1.7.1 Precios del producto/servicio. SERFUCOOP maneja una lista de precios de acuerdo a cada plan de previsión exequial que se ofrece (Ver anexo 1 – Portafolio de Servicios)

La fijación de los precios de venta se define anualmente en la Asamblea General ordinaria que se programa en los primeros tres meses del año, los cuales son discutidos por los socios teniendo en consideración los precios de la competencia para ello es muy importante conocer la opinión de la fuerza comercial con su director y la gerencia.

Desde que se fundó SERFUCOOP los precios no han variado significativamente, teniendo en cuenta que del año 2005 al 2006 el precio se incrementó en un 20% y del año 2006 al 2007 sólo el plan integral plus tuvo un incremento del 20% y los demás planes Afectivo y Solidario sólo del 10%. (Ver cuadro 5)

Cuadro 6. Precio de los planes de previsión Exequial de Serfucoop.

PLAN	2005	2006	2007
SOLIDARIO	3.400	4.000	4.450
AFECTIVO	4.500	5.400	5.900
INTEGRAL PLUS	8300	10.000	12.000

Fuente: Coordinación Comercial SERFUCOOP.

2. INVESTIGACION DE MERCADOS

2.1 CLIENTES ACTUALES

2.1.1 Descripción del Problema. El bajo volumen de las ventas y la falta de permanencia de los clientes, ha llevado a que SERFUCOOP se vea en la necesidad de analizar su entorno respecto al mercado objetivo que consiste en posesionar los planes de previsión exequial mediante la afiliación de nuevos clientes y la fidelización de los clientes actuales. Así mismo fortalecer los canales de distribución de sus servicios y la posición de los mismos en la mente del consumidor con respecto a la competencia.

Desde el inicio SERFUCOOP, solo se ha concentrado en la actividad puramente vendedora, todo lo relacionado con el mercadeo se ha realizado de una manera empírica lo cual ha generado dificultad para la adaptación continua a las necesidades cambiantes del mercado.

Por lo anterior, se considera como la causa principal del problema la no conformación de un área especializada en liderar las actividades de mercadeo de la Cooperativa, razón por la cual tampoco se establecen políticas claras para cada una de las variables que integran la venta y distribución del servicio de previsión exequial.

Se considera que SERFUCOOP, debe orientar su esfuerzos al análisis del mercado meta, análisis de ventas, atributos de sus productos y servicios, publicidad, promoción, análisis comparativo de sus competidores, análisis del entorno, etc. Con el fin expandirse en el mercado y por consiguiente mejorar sus

ventas.

2.1.2 Necesidades de Información. Recopilar información sobre el nivel de satisfacción de los clientes actuales y los comportamientos, necesidades, gustos, preferencias, y actitud de compra de los afiliados a los Planes de Previsión exequial en la ciudad de Bucaramanga

2.1.3 Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA: Clientes Actuales
Tipo de Investigación: Exploratoria, descriptivo.
Método de Investigación: Método de Observación y análisis.
Fuentes de Información: Fuentes Primarias
Técnicas de recolección de información: Encuesta
Instrumento: Cuestionario Estructurado
Modo de Aplicación: Dirigida
Definición de Población: N = 2180 Afiliados
Proceso de Muestreo: n = 326 Clientes Actuales. NC = 95%, Z = 1.96 e = 5% p = 50% q = 50%
Marco Muestral: Segmento dirigido
Alcance: Bucaramanga.
Tiempo de Aplicación: Marzo de 2008

2.1.4 Tabulación, Presentación ¬¸□¤álisis de Resultados

- Medio empleado para conocer la existencia de SERFUCOOP.

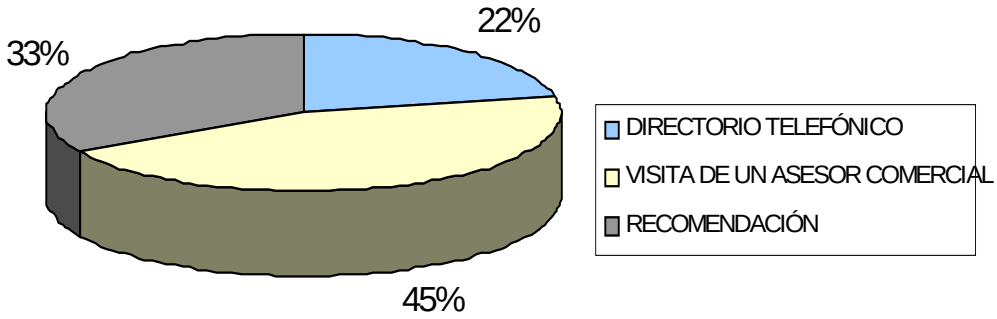
El 45% de los clientes conocieron el servicio a través de la asesoría comercial, lo cual indica la efectividad de la demanda inducida, el 33% por recomendaciones de otras personas, y el 22% restante porque buscaron en la guía telefónica.

Cuadro 7. Medio empleado para conocer la existencia de SERFUCOOP

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directorio Telefónico	72	22%
Visita de un Asesor Comercial	147	45%
Recomendación	107	33%
TOTAL	**326**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 2. Medio empleado para conocer la existencia de Serfucoop



Fuente: Autora del estudio

- Clientes que estuvieron afiliados anteriormente a otra empresa de previsión Exequial

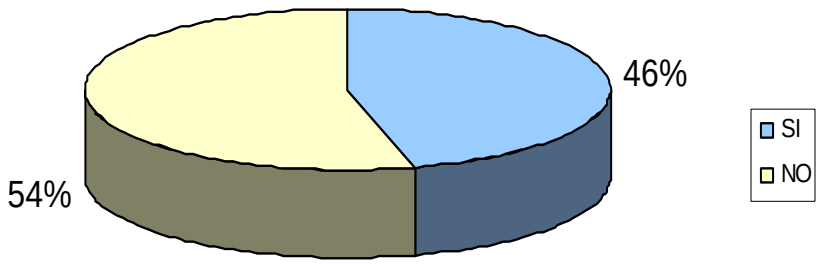
El 46% de los clientes actuales estuvieron afiliados anteriormente a una entidad de previsión exequial, mientras que el 54% No.

Cuadro 8. Clientes que estuvieron afiliados anteriormente a otra empresa de previsión exequial

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	150	46%
NO	176	54%
TOTAL	**326**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 3. Clientes Que Estuvieron Afiliados Anteriormente A Otra Empresa De Previsión Exequial



Fuente: Autora del estudio

- Empresas de Previsión exequial a la que estuvieron afiliados los clientes de Serfucoop anteriormente.

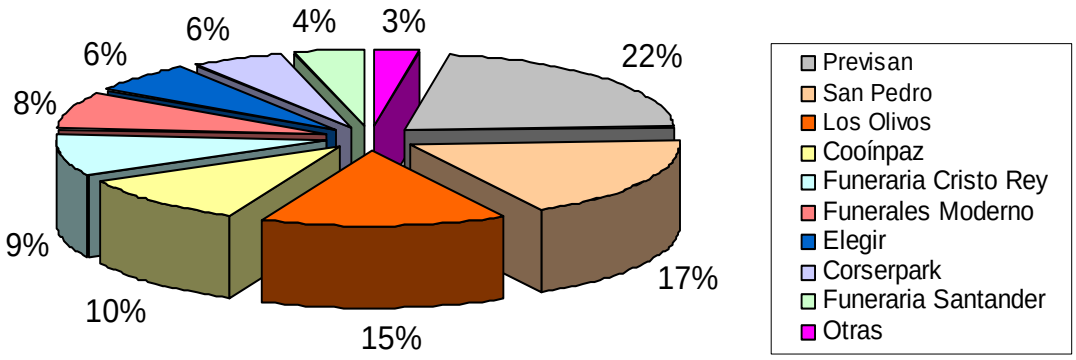
De los 326 clientes cuestionados sobre su anterior entidad de previsión exequial, se obtuvo información que el 46% ya habían estado vinculados con alguna entidad, mientras que el 54% por primera vez en su vida habían adquirido este servicio a través de Serfucoop. Por otra parte se evidenció que dicho porcentaje obedece a retiros de funerarias con gran participación como Previsan, San Pedro y los Olivos.

Cuadro 9. Empresas de previsión exequial a la que estuvieron afiliados los clientes de Serfucoop anteriormente.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Previsan	33	22%
San Pedro	25	17%
Los Olivos	23	15%
Cooínpaz	15	10%
Funeraria Cristo Rey	13	9%
Funerales Moderno	12	8%
Elegir	9	6%
Corserpark	9	6%
Funeraria Santander	6	4%
Otras	5	3%
TOTAL	**150**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 4. Empresas de previsión exequial a la que estuvieron afiliados los clientes de Serfucoop anteriormente.



Fuente: Autora del estudio

- Motivos que originaron el retiro de las anteriores entidades de previsión exequial

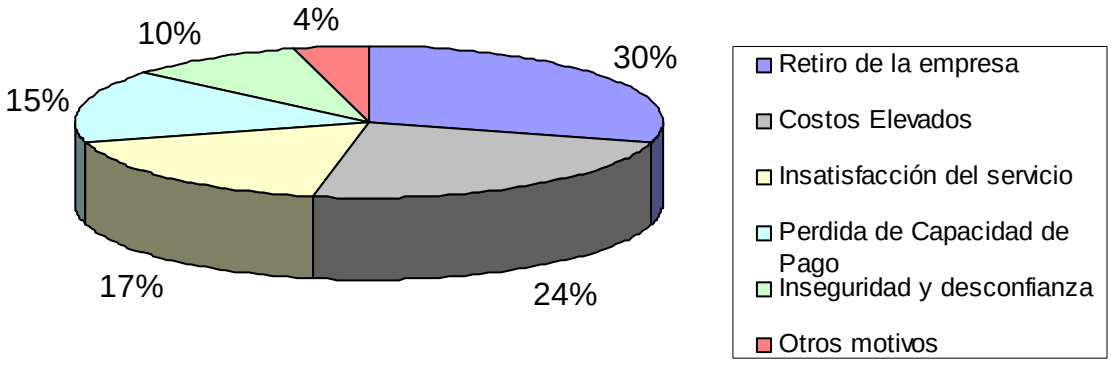
De las 150 personas encuestadas, el 30% se retiró de su entidad de previsión exequial porque se retiraron de la empresa donde laboraban perdiendo de esta manera el derecho a este servicio; El 24% manifestó que la causa de su retiro obedecía a costos elevados del servicio; el 17% se encontraban insatisfechos con el servicio por razones particulares como la falta de oportunidad en la atención, la desorganización en el cobro de la cuota mensual, el desconocimiento de sus derechos y deberes; el 15% por pérdida de capacidad de pago aludiendo esta situación a la adquisición de otras obligaciones que consideraban de mayor importancia que la previsión exequial; El 10% se retiraron porque la entidad en donde se encontraban afiliados no cumplía con sus expectativas de seguridad y confianza; el 4% se retiraron por circunstancias diversas como cambio de lugar de residencia, no cobertura de su grupo familiar entre otras.

Cuadro 10. Motivos que originaron el retiro de las anteriores entidades de previsión exequial

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Retiro de la empresa	45	30%
Costos Elevados	36	24%
Insatisfacción del servicio	26	17%
Perdida de Capacidad de Pago	22	15%
Inseguridad y desconfianza	15	10%
Otros motivos	6	4%
TOTAL	**150**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 5. Motivos que originaron el retiro de las anteriores entidades de previsión exequial



Fuente: Autora del estudio

- Característica de SERFUCOOP en que basó la decisión de afiliarse.

El 38% de los 326 clientes encuestados basaron su decisión de afiliarse en el costo del servicio, manifestando que se encontraba al alcance de su capacidad de pago, por otra parte un 26% lo hizo porque llamó la atención el portafolio de

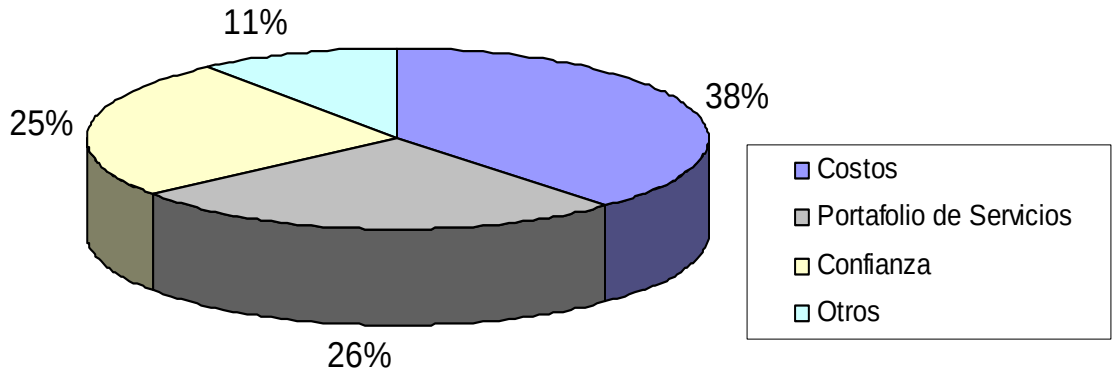
servicios de SERFUCOOP, el 25% manifiesta haber tomado la decisión porque la primera impresión de la empresa les inspiró confianza por su ubicación y la disposición de sus funcionarios, el 11% restante manifestó que se habían afiliado por determinación de la empresa donde laboraban y porque les ofrecieron buen descuento por afiliar a toda su familia.

Cuadro 11. Característica de Serfucoop en que basó la decisión de afiliarse.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Costos	124	38%
Portafolio de Servicios	85	26%
Confianza	81	25%
Otros	36	11%
TOTAL	**326**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 6. Característica de Serfucoop en que basó la decisión de afiliarse



Fuente: Autora del estudio

- Imagen de SERFUCOOP ante los clientes.

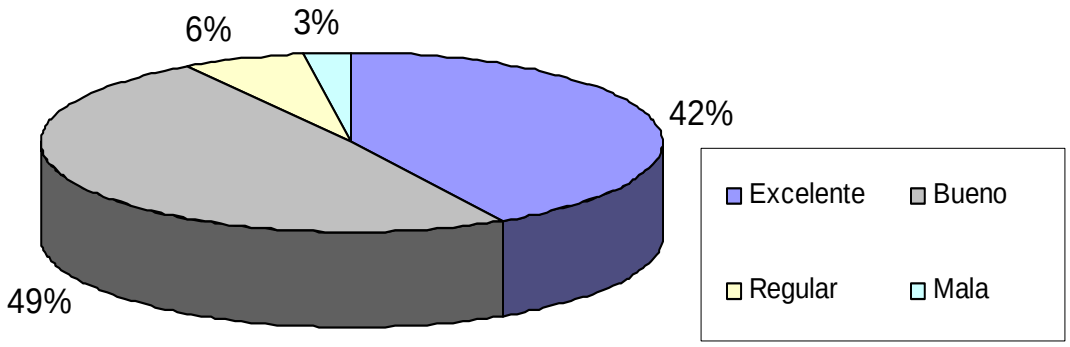
El 49% de los clientes consideran que SERFUCOOP tiene una imagen Buena por ser una entidad responsable y que maneja un buen servicio al cliente, el 42% manifiestan que es excelente y sus razones de esta calificación se basan en su ubicación, la responsabilidad de sus funcionarios, la seriedad que perciben los clientes, el 6% manifiesta que es regular porque no ha cumplido con sus expectativas, y finalmente el 3% la señala como mala porque en algún momento tuvieron dificultades al acceder a los servicios y además por el incumplimiento en el cobro de la cuota mensual.

Cuadro 12. Imagen de Serfucoop ante los clientes.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	137	42%
Bueno	159	49%
Regular	20	6%
Mala	10	3%
TOTAL	**326**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 7. Imagen de Serfucoop ante los clientes.



Fuente: Autora del estudio

- Antigüedad de los Clientes Afiliados a SERFUCOOP

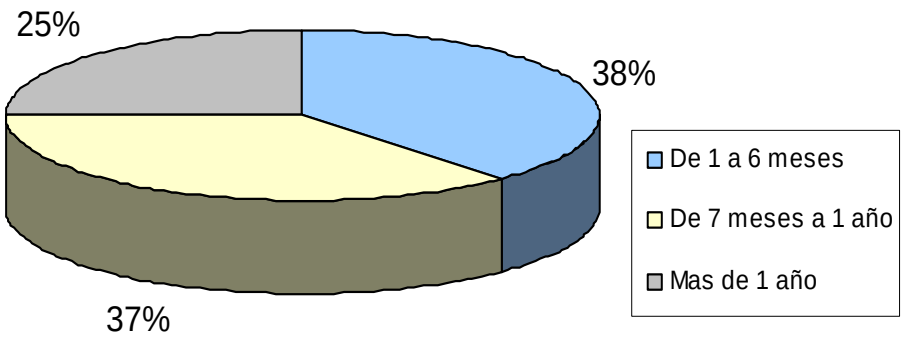
El 38% de los clientes encuestados ha tenido una permanencia no mayor a 6 meses, el 37% han permanecido de 7 meses a 1 años y el 25% manifestó estar afiliado en un tiempo superior a un año, lo que indica un bajo porcentaje de fidelización de los clientes.

Cuadro 13. Antigüedad de los clientes afiliados a Serfucoop

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 6 meses	124	38%
De 7 meses a 1 año	120	37%
Mas de 1 año	82	25%
TOTAL	**326**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 8. Antigüedad de los clientes afiliados a Serfucoop



Fuente: Autora del estudio

- Uso del Servicio de Exequias

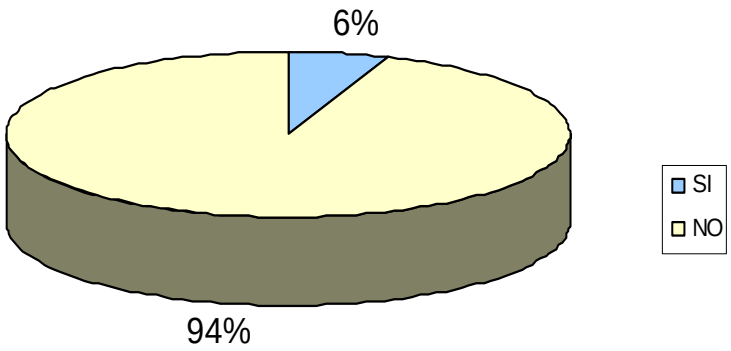
El 94% de los 326 clientes encuestados manifestaron no haber tenido que utilizar el servicio de exequias, mientras que el 6% desafortunadamente si lo ha tenido que utilizar con uno de sus familiares.

Cuadro 14. Uso del servicio de exequias

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	6%
NO	306	94%
TOTAL	**326**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 9. Uso del servicio de exequias en Serfucoop



Fuente: Autora del estudio

- Calificación del Nivel de Satisfacción

El nivel de satisfacción fue evaluado por los clientes que utilizaron el servicio de exequias, resaltando que el los servicios que tuvieron calificación de Excelente fueron los trámites legales, el oficio religioso y el servicio de cafetería, cuyas razones que soportaron dicha calificación fueron entre otras la rapidez en los

registros de defunción, así como la solemnidad del acto religioso, y finalmente un eficiente servicio de cafetería; con gran preocupación se observa que la calificación mas baja la obtuvo en gran porcentaje la sala de velación obteniendo un resultado del 50%, las razones dadas por los encuestados correspondieron obedecen a la falta de calidez, decoración y limpieza de los espacios; Al igual es representativo el 56% que obtuvo el servicio de traslado de cuerpo con una calificación de Bueno.

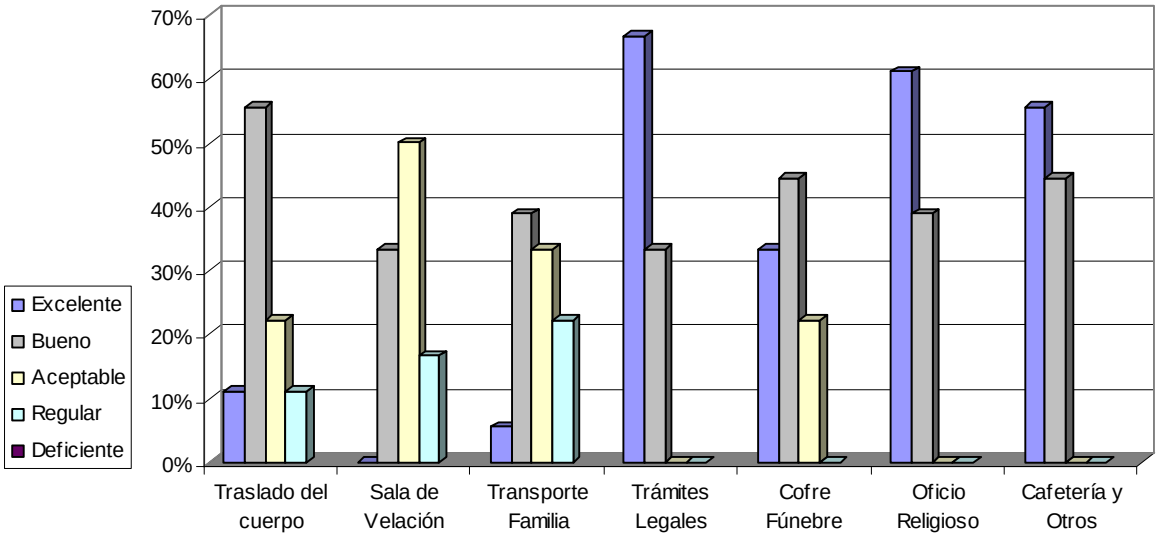
Cuadro 15. Calificación del nivel de satisfacción

TIPO DE SERVICIO	FRECUENCIA					TOTAL
	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Deficiente	
Traslado del cuerpo	2	11	5	2	-	20
Sala de Velación	-	7	10	3	-	20
Transporte Familia	1	8	7	4	-	20
Trámites Legales	13	7	-	-	-	20
Cofre Fúnebre	7	9	4	-	-	20
Oficio Religioso	12	8	-	-	-	20
Cafetería y Otros	11	9	-	-	-	20

TIPO DE SERVICIO	PORCENTAJE					TOTAL
	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Deficiente	
Traslado del cuerpo	11%	56%	22%	11%		100%
Sala de Velación	0%	33%	50%	17%		100%
Transporte Familia	6%	39%	33%	22%		100%
Trámites Legales	67%	33%	0%	0%		100%
Cofre Fúnebre	33%	44%	22%	0%		100%
Oficio Religioso	61%	39%	0%	0%		100%
Cafetería y Otros	56%	44%	0%	0%		100%

Fuente: Autora del estudio

Figura 10. Calificación del nivel de satisfacción



Fuente: Autora del estudio

- Aceptación del Sistema de Recaudo

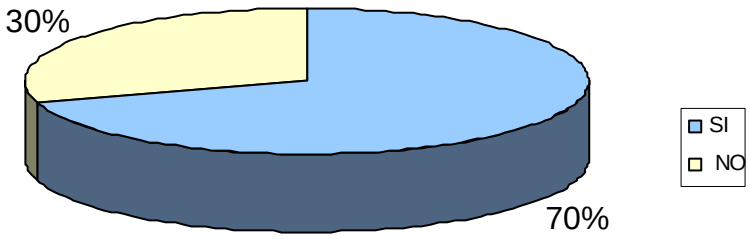
El nivel de aceptación del sistema empleado para el recaudo de las obligaciones a pagar por los afiliados a través de los punto de servicio de Coopenesa, tuvo una aceptación del 70% del total de los 326 clientes encuestados porque les parece cómodo realizar los pagos en la misma entidad en donde pagan los servicios públicos, mientras por otra parte el 30% opina que se debería agilizar el reporte de los pagos efectuados en esa entidad ya que les ha pasado que pagan y 15 días después aún los llaman de la oficina a cobrarles.

Cuadro 16. Aceptación del sistema de recaudo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	228	70%
NO	98	30%
TOTAL	**326**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 11. Aceptación del sistema de recaudo para el pago de la mensualidad



Fuente: Autora del estudio

2.2 CLIENTES POTENCIALES

2.2.1 Descripción del Problema. La baja participación en el mercado, así como la falta de aplicación de estrategias comerciales, y el desconocimiento en el sector funerario, ha llevado a SERFUCOOP a conocer mejor su mercado objetivo, a segmentarlo y a estudiar las posibles estrategias para lograr conquistarlo.

2.2.2 Necesidades de Información. Recopilar información sobre las características de los clientes potenciales, como la medición de la decisión de compra, su comportamiento, ubicación, gustos para así ofrecer los Planes de Previsión Exequial de Serfucoop en la ciudad de Bucaramanga

2.2.3 Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA: Clientes Potenciales
Tipo de Investigación: Exploratoria, descriptivo.
Método de Investigación: Método de Observación y análisis.
Fuentes de Información: Fuentes Primarias
Técnicas de recolección de información: Encuesta
Instrumento: Cuestionario Estructurado
Modo de Aplicación: Dirigida
Definición de Población: N = 59.961 Cabezas de familia de Bucaramanga
Proceso de Muestreo: Estratificado por comunas n = 381 Clientes Potenciales NC = 95%, Z = 1.96 e = 5% p = 50% q = 50%
Marco Muestral: Segmento dirigido
Alcance: Bucaramanga.
Tiempo de Aplicación: Marzo de 2008

2.2.4 Tabulación, Presentación y Análisis de Resultados

- Se encuentra Afiliado a un Plan de Previsión Exequial.

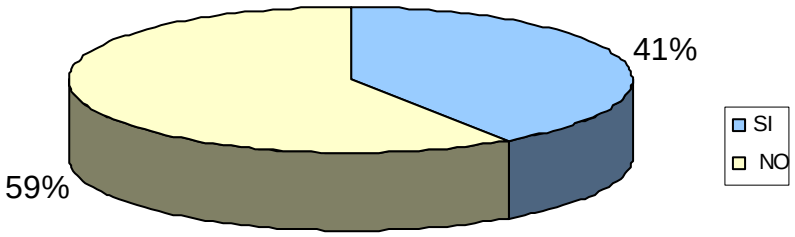
El 41% de las 381 personas encuestadas manifestaron encontrarse afiliadas a un plan de previsión exequial, mientras el 69% aún no se han afiliado.

Cuadro 17. Se encuentra afiliado a un plan de previsión exequial.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	155	41%
NO	226	59%
TOTAL	**381**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 12. Se encuentra afiliado a un plan de previsión exequial



Fuente: Autora del estudio

- Entidades de Previsión Exequial del mercado potencial

A las 155 personas que manifestaron encontrarse afiliadas a una entidad de previsión exequial se evidenció que las entidades de mayor preferencia son Previsan, San Pedro y Los Olivos, Funeral Moderno y la funeraria Cristo Rey, en

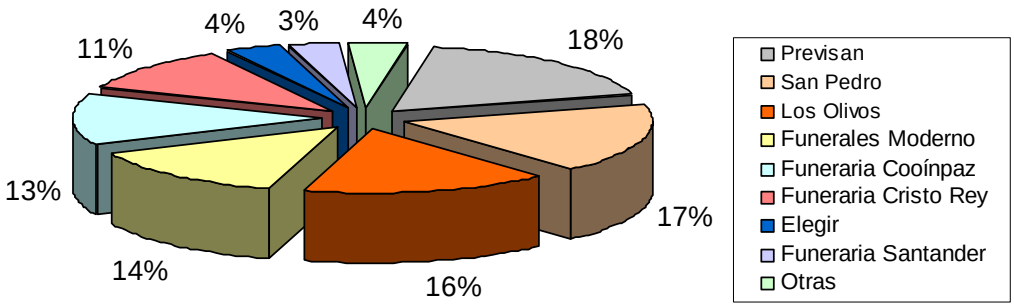
su conjunto con un 78% de participación, por otra parte según el resultado el 12% restante lo comparten las entidades Cooinpaz, Elegir, entre otras.

Cuadro 18. Entidades de previsión exequial del mercado potencial

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Previsan	28	18%
San Pedro	27	17%
Los Olivos	25	16%
Funerales Moderno	21	14%
Funeraria Cooínpaz	20	13%
Funeraria Cristo Rey	17	11%
Elegir	6	4%
Funeraria Santander	5	3%
Otras	6	4%
TOTAL	**155**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 13. Entidades de previsión exequial del mercado potencial



Fuente: Autora del estudio

- Motivo por el cual escogieron dicha entidad de previsión exequial

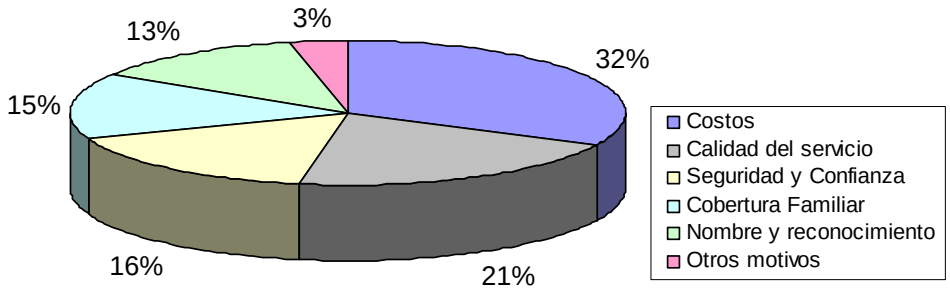
Con respecto a los motivos expresados por el personal encuestado la variable mas común en la permanencia en la entidad corresponde a los bajos costos con una participación del 32%, en segunda escala las personas manifestaron que su decisión de permanecer la basan en la calidad del servicio, con un 16% de una u otra manera manifiestan que se siente seguros en dicha entidad. Dentro de las respuestas se encontraron que un 15% eligió la entidad por nombre y reconocimiento el cual conocieron a través del boca a boca y de la publicidad. Un 3% expresa motivos como que el plan se lo escogieron en la empresa, ó que se trataba de un servicio complementario de otro servicio adquirido.

Cuadro 19. Motivo por el cual escogieron dicha entidad de previsión exequial

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Costos	50	32%
Calidad del servicio	32	21%
Seguridad y Confianza	25	16%
Cobertura Familiar	23	15%
Nombre y reconocimiento	20	13%
Otros motivos	5	3%
TOTAL	**155**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 14. Motivo por el cual escogieron dicha entidad de previsión exequial



Fuente: Autora del estudio

- Antigüedad en el Plan de Previsión Exequial.

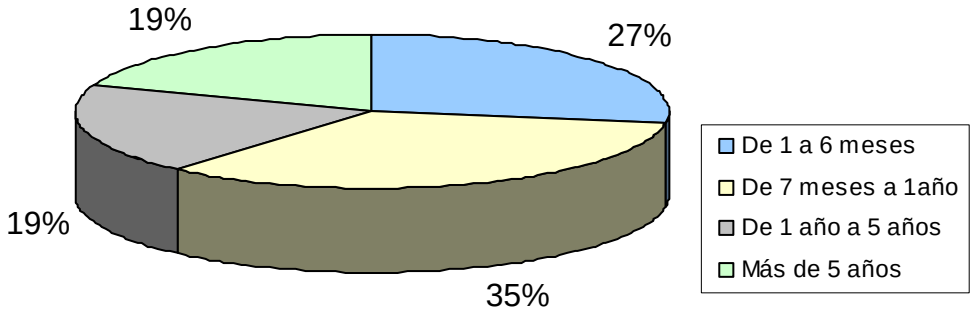
El 35% de los 155 clientes que respondieron esta pregunta, manifiestan que su permanencia en el plan ha sido de 7 meses a 1 año, mientras que el 27% ha permanecido de 1 a 6 meses, finalmente los resultados de la encuesta arrojaron que el 19% ha tenido una permanencia entre 1 y 5 años y el 19% restante ha permanecido mas de 5 años. Lo anterior indica que existe un nivel considerable de rotación entre entidades de previsión exequial.

Cuadro 20. Antigüedad en el plan de previsión exequial.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 6 meses	42	27%
De 7 meses a 1año	53	35%
De 1 año a 5 años	30	19%
Más de 5 años	30	19%
TOTAL	**155**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 15. Antigüedad en el plan de previsión exequial.



Fuente: Autora del estudio

- Uso del Servicio de Previsión exequial.

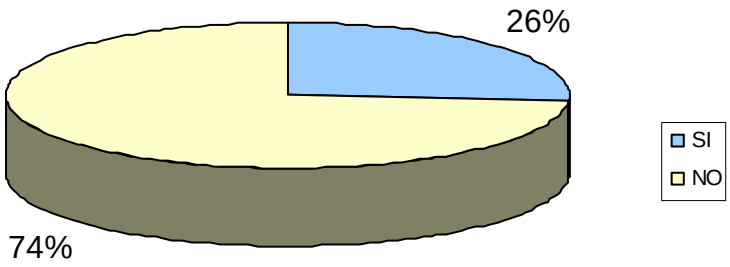
El 74% de los 155 clientes que respondieron esta pregunta, informaron que No había utilizado hasta el momento los servicios, mientras que un 26% si lo ha utilizado.

Cuadro 21. Uso del servicio de previsión exequial.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	26%
NO	114	74%
TOTAL	**155**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 16. Uso del servicio de previsión exequial.



Fuente: Autora del estudio

- Calificación del Servicio en otras entidades de Previsión Exequial.

El nivel de satisfacción fue evaluado por los clientes que utilizaron el servicio de exequias, resaltando que todos los servicios que tuvieron calificación de Excelente entre los que mas se destacan fueron los trámites legales, el oficio religioso y el servicio de cafetería, cuyas razones que soportaron dicha calificación fueron entre

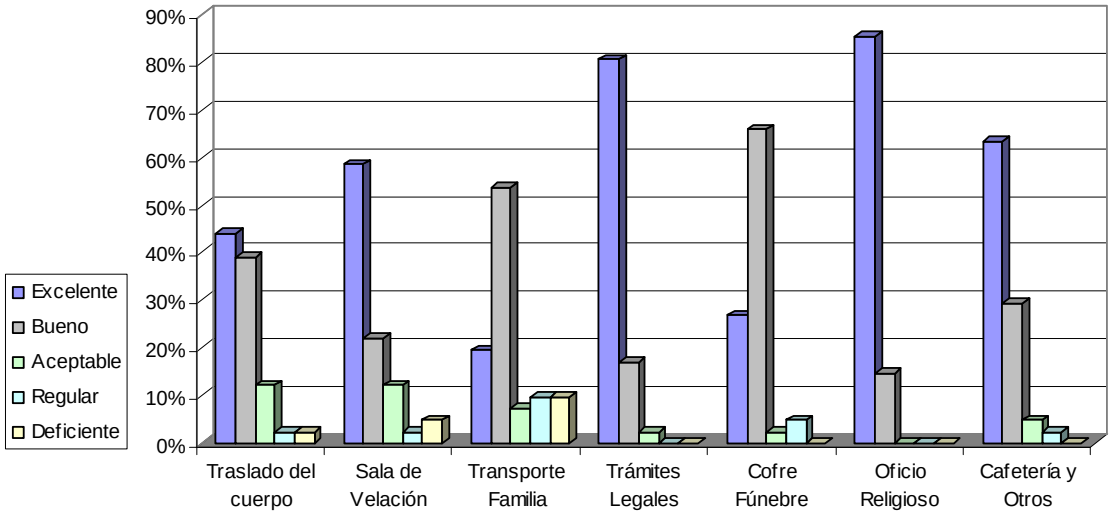
otras la rapidez en los registros de defunción, así como la solemnidad del acto religioso, y finalmente un eficiente servicio de cafetería; al igual se observa que la calificación mas baja la obtuvo el servicio de transporte con un 10% de participación, Otro aspecto que se destaca es la calificación de excelente en los servicios de transporte del cuerpo y sala de velación con porcentaje de 44% y 59% respectivamente.

Cuadro 22. Calificación del servicio en otras entidades de previsión exequial.

TIPO DE SERVICIO	FRECUENCIA					TOTAL
	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Deficiente	
Traslado del cuerpo	18	16	5	1	1	41
Sala de Velación	24	9	5	1	2	41
Transporte Familia	8	22	3	4	4	41
Trámites Legales	33	7	1	0	0	41
Cofre Fúnebre	11	27	1	2	0	41
Oficio Religioso	35	6	0	0	0	41
Cafetería y Otros	26	12	2	1	0	41
TIPO DE SERVICIO	PORCENTAJE					TOTAL
	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Deficiente	
Traslado del cuerpo	44%	39%	12%	2%	2%	100%
Sala de Velación	59%	22%	12%	2%	5%	100%
Transporte Familia	20%	54%	7%	10%	10%	100%
Trámites Legales	80%	17%	2%	0%	0%	100%
Cofre Fúnebre	27%	66%	2%	5%	0%	100%
Oficio Religioso	85%	15%	0%	0%	0%	100%
Cafetería y Otros	63%	29%	5%	2%	0%	100%

Fuente: Autora del estudio

Figura 17. Calificación del servicio en otras entidades de previsión exequial.



Fuente: Autora del estudio

- Conocimiento de la Existencia de SERFUCOOP.

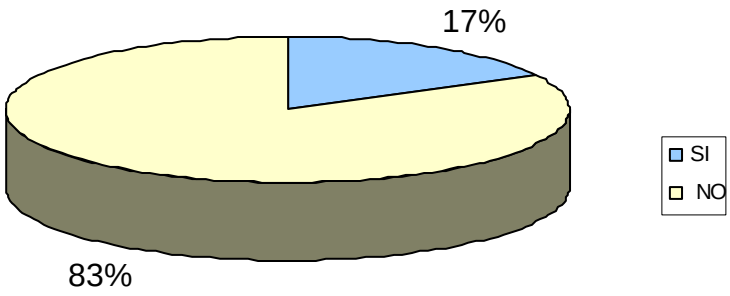
Sólo un 17% de las 381 personas encuestadas manifestaron que alguna vez escucharon hablar de SERFUCOOP pero que desconocía que se trataba del sector funerario, mientras que la gran mayoría con un 83% respondieron que desconocen la existencia de SERFUCOOP.

Cuadro 23. Conocimiento de la existencia de serfucoop.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	66	17%
NO	315	83%
TOTAL	**381**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 18. Conocimiento de la existencia de serfucoop.



Fuente: Autora del estudio

- Recomendaciones para mejorar el servicio de Previsión Exequial

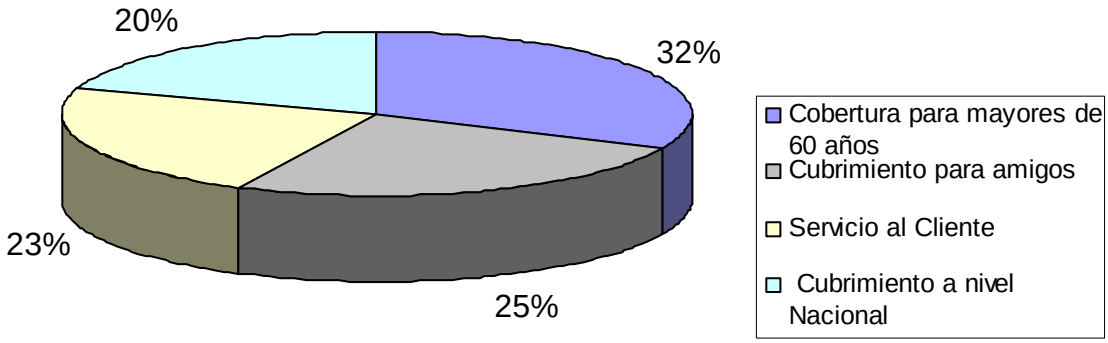
El 32% de los clientes potenciales sugiere que para mejorar el servicio deberían tener cobertura para sus familiares mayores de 60 años, el 25% manifiesta que sería bueno que se les brindara la posibilidad de afiliar su grupo sin necesidad de que exista grado de consanguinidad, el 23% de los clientes opina que se debería mejorar el servicio al cliente en estas entidades ya muchas veces se limita a realizar la afiliación y cobrar, Finalmente un 20% restante desearía que en el caso de un siniestro tener cobertura a nivel nacional en lo que se refiere al traslado del cuerpo.

Cuadro 24. Recomendaciones para mejorar el servicio de previsión exequial

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cobertura para mayores de 60 años	122	32%
Cubrimiento para amigos	96	25%
Servicio al Cliente	87	23%
Cubrimiento a nivel Nacional	76	20%
TOTAL	**381**	**100%**

Fuente: Autora del estudio

Figura 19. Recomendaciones para mejorar el servicio de previsión exequial.



Fuente: Autora del estudio

3. ANALISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA

3.1 COMPETIDORES ACTUALES

Los competidores más representativos en la ciudad de Bucaramanga de los Planes Exequiales, teniendo en cuenta el concepto de la Dirección Comercial de SERFUCOOP son los siguientes:

* Previsan
* Cooinpaz

Se identificaron las anteriores entidades como competidores directos por tratarse de instituciones que sólo cumplen la función de comercializar el servicio de previsión exequial y subcontratan los servicios con funerarias al igual que lo hace SERFUCOOP.

3.2 PARTICIPACION EN EL MERCADO

La participación en el mercado de SERFUCOOP con respecto a los competidores más representativos es calculada de acuerdo al número de afiliaciones de los últimos dos años, de cada uno de los competidores del mercado que comercializan planes de exequias (Véase Cuadro 24).

Cuadro 25. Participación en el mercado por competidor

COMPETIDOR	% 2005	% 2006	% 2007
PREVISAN	**38.5%**	**37%**	**36.2%**
COOINPAZ	**54.3%**	**53.2%**	**49.9%**
SERFUCOOP	**8.2%**	**9.8%**	**13.9%**

Fuente: Fenalco

De acuerdo a información obtenida de fuentes secundarias SERFUCOOP se encuentra con la más baja participación ya que su número total de afiliaciones anuales fue comparada con las afiliaciones de entidades de gran trayectoria en Bucaramanga como lo es Previsan con 7 años de funcionamiento y Cooinpaz que tiene 23 años de experiencia a nivel nacional y en Bucaramanga 10 años y con proyectos de invertir en infraestructura propia como lo es la construcción de su propia funeraria.

3.3 MERCADO META

La competencia también ofrece su portafolio de servicios exequiales en la ciudad de Bucaramanga incluyendo sus clientes actuales como: empresas, tomando planes colectivos, independientes (personas mayores de edad, jefes de hogar) y pensionados (cobijados por la ley 100).

3.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

No fue posible obtener información de las empresas competidoras debido al manejo confidencial de la información, sin embargo en cada una de ellas se percibe que enfocan sus estrategias haciendo uso de sus ventajas competitivas como es el caso de Previsan que por su trayectoria tiene convenios con entidades

públicas, para prestar sus servicios a los pensionados; así mismo Cooínpaz maneja una gran cobertura a nivel nacional, lo que permite que ofrezca traslado del cuerpo a nivel nacional sin costo adicional; la organización San Pedro, que posee su propia infraestructura distinguida por la elegancia de sus salas funerarias; Funeral Moderno que cuenta con su propio parque cementerio ó Funerales los Olivos que puede realizar negociaciones con empresas de su mismo grupo empresarial en forma masiva.

Por otra parte SERFUCOOP orienta sus esfuerzos hacia la calidad, oportunidad y eficiencia en la prestación del servicio, y la atención al cliente con sentido humano.

3.5 PRODUCTOS

Al igual que SERFUCOOP clasifica sus planes de previsión exequial de acuerdo a sus coberturas y costos, la competencia también dispone de las siguientes alternativas:

* **Previsan:** Plan Ejecutivo
  Plan Gerencial
  Plan Amigos

* **Cooinpaz:** Tradicional
  Integral
  VIP

Los Planes Exequiales de SERFUCOOP se diferencian de la competencia en la flexibilidad de su cobertura y los beneficios complementarios que integran cada plan así como también el servicio integral ya que desde el inicio de la prestación

del servicio se garantiza la oportunidad hasta los procesos que tienen que ver con los trámites legales.

No tener personal idóneo para la comercialización de los servicios además que no son suficientes para abarcar la ciudad de Bucaramanga, se convierte en una de sus debilidades principales, Otra desventaja es no poseer infraestructura propia para la prestación del servicio. No obstante en el último año SERFUCOOP creció en un 3% gracias a los esfuerzos en la creación de estrategias de promoción con otras cooperativas.

Los competidores por su parte, tienen ciertas ventajas que han ido afianzando a lo largo de su funcionamiento como en el caso de Previsan que tiene convenios con Fondos de Pensionados, y Cooinpaz por ser una empresa con experiencia actualmente abarca el territorio nacional con fuerza comercial ubicada en los municipios principales de cada departamento, por tal motivo pueden ofrecer coberturas a nivel nacional que incluyen traslado del cuerpo. Mientras, sus debilidades son: no contar con la infraestructura suficiente para la prestación del servicio exequial, acudiendo a la subcontratación de servicios complementarios como por ejemplo: para la asepsia y cosmética del cuerpo.

3.6 FIJACIÓN DE PRECIOS

Para el desarrollo del presente Plan de Mercadeo se tendrán en cuenta únicamente los precios de la competencia para los grupos empresariales de los Planes Tradicionales y los Planes Integrales por poseer beneficios similares (Véase Cuadro 25).

Cuadro 26. Comparativo de precios

COMPETIDOR	VALOR MENSUAL PLAN TRADICIONAL	VALOR MENSUAL PLAN INTEGRAL
SERFUCOOP	**$5.900**	**$12.000**
PREVISAN	$12.000	$18000
COOINPAZ	$10.000	$18.000

Fuente: Portafolio de servicios de las empresas competidoras

Se puede observar que el precio de SERFUCOOP tanto en el plan tradicional como para el Integral es muy inferior al de la competencia.

3.7 DISTRIBUCION

Los canales de distribución utilizados por los competidores actuales en un 60% son venta directa, que consiste en comercializar el servicio a los consumidores, generalmente en sus hogares (puerta a puerta), en el domicilio de otros o en su empresa, el 40% de las ventas son manejadas a través de los convenios con otras instituciones y en el caso particular de Cooínpaz a través de cooperativas de trabajo Asociado.

3.8 FUERZA DE VENTAS

Cooínpaz posee un grupo de ventas compuesto por 15 vendedores que se encuentran entre las edades de 30 y 40 años y su perfil ocupacional lo integra la experiencia en ventas de 2 años ó 1 año de experiencia en el campo funerario.

Por otra parte el equipo de ventas de Previsan, es conformado por 12 vendedores cuyas edades oscilan entre los 25 y 35 años, hay 8 vendedores que llevan entre

tres y cinco años vinculados con la entidad y su contratación es directa, los 4 restantes han sido vinculados en el último año a través de un contrato de corretaje.

3.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Los competidores realizan promociones para la comercialización de sus Planes Exequiales, como es el caso de Previsan que patrocina eventos dirigidos a pensionados, esta estrategia le ha servido para darse a conocer en el mercado potencial.

Por otra parte Cooínpaz invierte en medios impresos como volantes y publicaciones en el periódico, pautas publicitarias en revistas del sector funerario de circulación nacional, así mismo en artículos publicitarios como lapiceros y libretas de apuntes.

Para SERFUCOOP es una debilidad no contar con el uso de medios masivos de comunicación con diferentes referencias de los Planes, ni amplias campañas para dar a conocer los Servicios Exequiales.

3.10 SERVICIO AL CLIENTE

Tanto en Previsan como en Cooínpaz, no existe un departamento de mercadeo estructurado, aunque dentro de lo que se pudo investigar se evidenció que existen ciertas políticas de servicio al cliente que se ven reflejadas en los siguientes aspectos:

- Atención eficiente y oportuna en el momento de la prestación del servicio, dicha labor es apoyada por el asesor comercial, quien aprovecha la situación para captar nuevos afiliados
- Satisfacción de las expectativas del cliente.
- Cumplimiento y responsabilidad con cada uno de los servicios ofrecidos en el plan de exequias.
- Asistencia 24 horas para la organización y logística de cada siniestro.

Las políticas de servicio al cliente utilizadas en SERFUCOOP son diferentes a las de la competencia, su atributo más evidente es la calidez y confianza del recurso humano, generando seguridad y tranquilidad a los clientes, otro aspecto que se está trabajando por parte de la dirección comercial es la implementación de la guía de seguimiento al cliente Post venta lo cual despertará el interés de los clientes al sentir que su entidad de previsión exequial se preocupa por ofrecer un servicio integral.

4. ANALISIS DE LA DEMANDA

4.1 MERCADO META

El mercado meta de SERFUCOOP lo comprenden las personas mayores de edad, hombres o mujeres cabeza de familia, con capacidad de económica, perteneciente a los estratos 1,2,3 de la ciudad de Bucaramanga.

De acuerdo a la información obtenida por el DANE Censo 2005 actualmente están registrados 59.961 hogares en la ciudad de Bucaramanga en estos estratos.

4.2 TERRITORIO GEOGRÁFICO

El territorio geográfico del presente Plan de Mercadeo es la Ciudad de Bucaramanga, capital del Departamento de Santander, País: Colombia, el número de mercado meta en éste territorio es de 59.961 familias.[4]

4.3 COMPRA PROMEDIO ANUAL POR CLIENTE

Según información primaria, el 41% del mercado meta tiene cobertura exequial, mientras el 59% correspondiente a 35.377 de los hogares de la ciudad de Bucaramanga se encuentran sin previsión exequial lo cual indica que en el evento de la pérdida de un ser querido estarían desprotegidos. Esta información fue extraída de los resultados de la encuesta.

[4] DANE Censo 2005

El servicio exequial por tratarse de un único convenio renovable anualmente, el promedio de compras anual por cliente es de un Plan Exequial por año.

4.3.1 Compras totales por año. El total de compras por año corresponde a 41.% de los hogares del municipio de Bucaramanga, que equivale a 24.584 hogares con Plan Exequial.

4.3.2 Precio promedio. Como se ha dicho anteriormente los precios de Serfucoop son inferiores a los precios de sus competidores, y como ventaja competitiva inferiores al promedio, aplicable a todos los planes. El precio promedio con relación a la competencia es de $8.950 por Plan Exequial.

4.3.3 Monto total de las compras. El monto total de las compras anuales de los Planes Exequiales en el municipio de Bucaramanga es de $220.026.800,^{00}

4.3.4 Demanda Potencial. La demanda potencial comprende el 59% del mercado meta (Ver cuadro 16), equivalente a 35.377 hogares de la ciudad de Bucaramanga y que según el porcentaje promedio de participación en el mercado de SERFUCOOP durante los últimos dos años (3.5%), se espera aumentar esta participación en un 50%, logrando un crecimiento en el mercado del 5.25%, mediante la presente Planeación Estratégica.

5. ANALISIS DEL ENTORNO

5.1 ENTORNO SOCIO – CULTURAL

5.1.1 Violencia. La aparición de los Servicios Exequiales, que hoy ofrecen las empresas de servicios funerarios de la ciudad; obedece en gran parte, a la demanda del servicio. Razón de las condiciones de conflicto, y violencia; que ha vivido el país, las regiones y la ciudad en la última década".

Las cifras por evento de violencia reflejan un panorama no menos alentador. Un estudio del Ministerio de Salud sobre salud mental, afirma entre otros aspectos que mas de una de cada cinco familias en Colombia ha vivido la muerte de un familiar por homicidio, el 4% de las familias han sufrido algún tipo de desaparición forzada de uno de sus miembros y uno de cada tres colombianos se ha visto obligado a cambiar de vivienda por violencia política.[5]

Este factor representa para una afectación positiva para la venta de los Planes de Exequias, debido a que este tipo de situaciones hace que las personas asignen una parte de su presupuesto familiar para prever la pérdida de un ser querido en caso de muerte violenta.

5.1.2 Mortalidad. Los índices de mortalidad por diferentes causas como: Muertes anónimas, muertes cotidianas, muertes callejeras, muertes NN, muertes por accidentes de tránsito, por enfermedad o por vejez, muertes a lo largo y ancho del país, en las zonas cálidas y en las frías, en los bares, en las tabernas, en las calles y en los parques, muertes por el licor, por las angustias, por el maltrato

[5] Revista Cambio. Edición No. 612, junio 22 de 2007

familiar, por los automóviles fantasmas, por los pistoleros anónimos, por los aspirantes de bóxer, por los sicarios desempleados, por los ajustes de cuentas, por el despecho, por el dinero, etc. Estos actos representan una afectación positiva para el sector y para Serfucoop, ya que la mortalidad demarca la necesidad de tomar precauciones para el momento en que nos sorprenda. De allí la finalidad de los planes exequiales.

Según el DANE, las defunciones por las diferentes causas en la ciudad de Bucaramanga ha venido incrementando año a año. (Ver cuadro 26)

Cuadro 27. defunciones por municipios principales de santander.

AÑO	B/MANGA	FLORIDA	GIRON	P/CUESTA	OTROS	TOTAL
2003	4432	1125	465	318	1895	8235
2004	4774	1198	496	332	2110	8910
2005	4.830	1.230	532	342	2.616	9550
Total	14036	3553	1493	992	6621	26695

FUENTE: DANE Censo 2005.

Por otra parte, los índices de Morbi-mortalidad han mostrado una pequeña variación en la ciudad de Bucaramanga, sin embargo, los nacimientos muestran un porcentaje de variación 7.44%, mientras las defunciones variaron el 1.17% entre los años 2004 y 2005.(Véase cuadro No 27)

Cuadro 28. Índices de morbi-mortalidad

ÁMBITO GEOGRÁFICO	NACIMIENTOS			DEFUNCIONES		
	2004	2005	%v	2004	2005	%v
BUCARAMANGA	**13.523**	**14.529**	**7,44**	**4.774**	**4.830**	**1,17**
FLORIDABLANCA	5.483	3946	-28,03	1198	1230	2,67
PIEDECUESTA	667	540	-19,04	332	342	3,01
GIRON	558	488	-12,54	496	532	7,26
TOTAL/PORCENTAJE	22.235	21.508	-3,27	8.804	8.939	1,53

Fuente: DANE

Otro aspecto que se evidencia es la relación del hombre con la naturaleza la cual se ha visto seriamente afectada por el abuso del medio ambiente, en nuestro país, los fenómenos naturales se convierten muchas veces en desastres. Ante estas situaciones es necesario disponer de todas las precauciones para atender estos siniestros causantes de morbi-mortalidad. Lo anterior afecta positivamente a SERFUCOOP por disponer del sistema de Planes exequiales en Pre-pago como un servicio posterior a los eventos de este tipo.

5.1.3 Población. El crecimiento de la población anual en la ciudad de Bucaramanga tiende a un aumento estimado en un 22.5% los años 2008 y 2014, lo que seria favorable para SERFUCOOP, porque de manera proporcional crecería su mercado potencial año tras año.

Cuadro 29. Proyección de población

Municipios del AMB	2005	2008	2011
Bucaramanga	**516.512**	**521.669**	**525.425**
Floridablanca	254.683	258.882	262.165
Girón	135.791	148.319	161.479
Piedecuesta	117.364	126.439	135.899
TOTAL	**1.024.350**	**1.055.309**	**1.084.968**

Fuente: Autora del estudio

Según el DANE los grupos familiares en la ciudad de Bucaramanga están conformados por 4.2 personas en promedio. Esta cifra afecta positivamente a SERFUCOOP, ya que la tendencia del número de miembros por hogar ha disminuido a través de los años. Esto significaría un menor número de servicios por grupo familiar afiliado.

Por otra parte, el ingreso familiar es un factor importante que en determinado momento puede afectar las ventas de los Planes Exequiales ya que su adquisición es directamente proporcional a los ingresos familiares.

5.1.4 Costumbres. La velación de cuerpos en salones comunales y casas de familia es una actividad cotidiana para los sectores de la población a la cual llega SERFUCOOP y en algunos casos hasta de tradición, pero si este servicio no se realiza bajo ciertas condiciones sanitarias puede convertirse en un factor de riesgo para la salud pública y el medio ambiente. Esta costumbre afecta negativamente a SERFUCOOP por no poder brindar un servicio completo bajo los cuales se ofrecen los Planes Exequiales.

5.2 ENTORNO TECNOLÓGICO

Actualmente el aseguramiento de la información posee un valor importante para toda empresa, ya que los clientes, proveedores, competencia, entre otros, conforman un equipo para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, es así como el poseer herramientas tecnológicas hace que la búsqueda de la información se torne más ágil y completa.

En el nuevo siglo en donde el idioma de moda para las empresas es el CRM, tener la información se ha convertido en tener el poder, pero saber darle uso a dicha información es quien lidera, en este aspecto las nuevas tecnologías juegan

un papel importante, la creación de programas (software) de gran capacidad y dinamismo, permiten que empresas en etapa de crecimiento como SERFUCOOP, tengan conocimiento integral de su empresa en correlación con los clientes y esto solo se logra a partir de la implementación de tecnología.

5.3 ENTORNO ECONÓMICO

5.3.1 Inflación. En marzo del año pasado, la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) llegó a 1,21 por ciento. Entre abril de 2007 y marzo de 2008, es decir los últimos doce meses, el IPC se ubicó en 5,93 por ciento, superior al registrado para el lapso entre abril de 2006 y marzo de 2007, cuando fue de 5,78 por ciento.

Por grupos de bienes, el que registró una mayor alza en marzo de este año fue vivienda con 1,14 por ciento, seguido de salud con 0,94 por ciento. Los que menor laza tuvieron fueron educación con 0,01 por ciento, vestuario con 0.08 por ciento y cultura, diversión y esparcimiento con 0,33 por ciento.

Por ciudades, las que presentaron una inflación alta fueron Cúcuta, Cartagena y Montería con alzas de 1,42 por ciento, 1,05 por ciento y 1,01 por ciento respectivamente. Bogotá ocupa la cuarta posición, con un aumento en el IPC de 0,93 por ciento en el tercer mes de este año.

En contraste, las ciudades que menor inflación registraron fueron Bucaramanga con 0,15 por ciento, Medellín con 0,54 por ciento y Villavicencio con 0,59 por ciento

Así mismo, la inflación de regulados está afectada por ajustes mayores a los previstos en las tarifas de servicios públicos. Tras los combustibles, el segundo

rubro de gasto que más afectó las proyecciones de precios fue el de alimentos. Aunque las estimaciones de inflación de alimentos no variaron mucho de diciembre a marzo -de 5,9 a 6 por ciento-, su impacto es grande, pues la comida pesa un 30 por ciento en el cálculo de la canasta familiar.[6]

El comportamiento de la inflación y su tendencia afecta a SERFUCOOP por tenerse en cuenta en la fijación de los precios de los Planes Exequiales. Una tendencia en baja, es favorable para la empresa ya que se pueden fijar precios más competitivos.

5.3.2 Disponibilidad de Crédito. Según los datos de Bancoldex, existen en el país más de 55 mil MIPYMES que necesitan operaciones de crédito como una opción decisiva para su desarrollo, donde el 60% afirman no encontrar propuestas financieras acordes con sus demandas y un 40%, ante los inconvenientes, prefiere no considerar ésta alternativa formal.

Muchas empresas recurren a practicas financieras poco planeadas que terminan siendo costosas e inclusive riesgosas para el sostenimiento de ellas en un entorno altamente competido.

Dificultades para acceder al crédito. En nuestro medio muchas de las características de los empresarios, que si bien son consideradas fortalezas en muchos casos también son debilidades, algunas razones:

1. Son manejadas por sus propios dueños lo cual implica dedicación y compromiso, pero puede darse por esa misma razón, concentración del poder y por su carácter familiar puede haber interferencia de elementos personales o de índole familiar en el proceso de toma de decisiones.

[6] PORTAFOLIO, marzo de 2008

2. Por su tamaño son más flexibles a ajustarse a los cambios bruscos en su entorno, pero muchas veces tienen dificultades para anticiparse a esos cambios porque carecen de la información necesaria.

3. Son muy recursivas, tienen gran capacidad de trabajo y necesidad de mejoramiento continuo, pero muchas de ellas carecen de información contable confiable y oportuna.

En las consecuencias es que sean un sector con baja disponibilidad de crédito, sin oferta de recursos de largo plazo de parte de los intermediarios financieros, con altas tasas de interés, que adolezcan de falta de garantías adicionales que respalden los créditos, y que sean demorados los tramites ante los oferentes.

5.3.3 Tasas de Interés. En su junta mensual, el Emisor decidió mantener inmodificables las tasas de interés por este mes, porque considera que aún las expectativas inflacionarias se mantienen altas y persisten algunos riesgos de recesión en la economía nacional.

Entre los aspectos que evalúo la Junta para tomar esta decisión está que las inflación de los productos regulados siguen en aumento, contrario al comportamiento de los precios de los alimentos perecederos ha disminuido.

Por esta razón, el Emisor evidenció que “la inflación y las expectativas de inflación se mantienen en niveles superiores a sus metas, lo cual sucede también con varios de los indicadores de inflación básica”.

La Junta destacó que las condiciones de los mercados externos siguen siendo favorables para el crecimiento económico del país, en parte, gracias a los altos precios internacionales que Colombia exporta y al incremento de la inversión extranjera directa.

Otro de los puntos que tuvo en cuenta el Emisor para mantener las tasas de interés en 9,75 por ciento fue que, si bien el crecimiento del crédito de consumo sigue desacelerándose como consecuencia de las medidas del Banco Central, el mismo sigue creciendo por encima de lo que crece el PIB que se espera para este año.

La Junta explicó que le hará seguimiento a sectores como la industria, el comercio, la venta de vehículos, entre otros, para establecer los riesgos de que registren un menor crecimiento, al pronosticado por el Banco, este año y en 2009, como ha ocurrido hasta ahora.

El Emisor reiteró la necesidad de mantener la inflación bajo una meta definida para evitar dificultades económicas en el corto y en el largo plazo y permitir un crecimiento sostenible de la economía.

Para Serfucoop esta tendencia afectaría positivamente por tener la posibilidad de acceder al crédito bancario y así fortalecerse financieramente.

5.3.4 Desempleo. En febrero, Bucaramanga volvió a registrar el desempleo más bajo del país.

Según la Gran Encuesta Integrada de Hogares, realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Dane, el desempleo en la capital santandereana llegó a 10% durante el segundo mes del año.

La cifra estuvo por debajo del indicador nacional que se ubicó en 12%. El porcentaje de personas subempleadas llegó a 22,4% (subempleo subjetivo), mientras que el subempleo objetivo fue de 5,1%. En este último grupo están las personas que empezaron a buscar unas mejores condiciones laborales.

Las actividades que mayor participación registraron a la hora de hacer contrataciones laborales fueron comercio, restaurantes y hoteles; servicios comunales, sociales y personales y agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura.

En el país, las ciudades que registraron un mayor desempleo fueron Ibagué, Pasto y Pereira; en tanto que Bogotá, Cúcuta y Bucaramanga presentan el menor registro de desempleo[7].

Esta tendencia afecta a SERFUCOOP positivamente ya que podrá captar mas clientes los cuales les podrán respaldar con el pago.

5.4 ENTORNO GUBERNAMENTAL

5.4.1 Ley 79/88(Diciembre 23 de 1988). Por la que se actualiza la legislación cooperativa

TITULO PRELIMINAR
OBJETIVOS DE LA PRESENTE LEY

Artículo 1
El propósito de la presente ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:
1. Facilitar la aplicación práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.

[7] Vanguardia Liberal 1 de abril 2008

3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, Departamental y Municipal al sector cooperativo.
6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social.
7. Propendar al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.

5.4.2 Ley 454 de 1998. (agosto) por el cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la economía solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de ahorro y crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

5.4.3 Decreto 4588 de Diciembre 2006. por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de trabajo asociado.

5.4.4 Ley 100 de 1993. Capítulo V. Prestaciones Adicionales. Articulo 51. Auxilio Funerario. La persona que compruebe haber sufragado los gastos de entierro de un afiliado o pensionado, tendrá derecho a percibir un auxilio funerario equivalente al último salario base de cotización, o al valor correspondiente a la última mesada pensional recibida, según sea el caso, sin que éste auxilio pueda ser inferior a cinco (5) salarios mínimos legales mensuales vigentes, ni superior a diez (10) veces dicho salario.

El Sistema General de Pensiones tiene por objeto garantizar a la población, el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, por ello, SERFUCOOP se afecta positivamente por que los pensionados tienen la posibilidad de disponer de las mejores opciones en los servicios ofrecidos por la funeraria.

5.4.5 La Ley 795 de 14 de enero de 2003. por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto orgánico del Sistema Financiero

Artículo 111. Por el cual se establece que "No constituyen actividad aseguradora los servicios funerarios, cualquiera sea su modalidad de contratación y pago, mediante los cuales una persona, o un grupo determinado de personas, adquiere el derecho e recibir en especie unos servicios de tipo exequial, cancelando oportunamente las cuotas fijadas con antelación.

PARÁGRAFO 1º. Para efectos de lo previsto en el presente artículo se entiende por servicios funerarios el conjunto de actividades organizadas para la realización de honras fúnebres; pueden constar de servicios básicos (preparación del cuerpo, obtención de licencias de inhumación o cremación, traslado del cuerpo, suministro de carroza fúnebre para el servicio, cofre fúnebre, sala de velación y trámites civiles y eclesiásticos), servicios complementarios (arreglos florales, avisos murales y de prensa, transporte de acompañantes, acompañamiento musicales) y destino final (inhumación o cremación del cuerpo)

PARÁGRAFO 2º. Las empresas que actualmente ofrecen contratos de prestación de servicios funerarios, en sus diferentes modalidades, contarán con un plazo máximo de dos (2) años, contados a partir de la entrada en vigencia de la presente ley, para adecuarse a lo previsto en el presente artículo".

5.4.6 Secretaría de Salud. Se expidió una circular donde controla el embalsamamiento y la velación de cadáveres en salones comunales y casas de familia. La iniciativa pretende prevenir los factores de riesgo asociados a la preparación de los cadáveres y su velación en sitios que no cumplan con las condiciones higiénico-sanitarias adecuadas.

La preparación y velación de cadáveres se debe realizar única y exclusivamente en las funerarias que cuenten con concepto sanitario favorable emitido por la Secretaría de Salud. De esta forma como medida de prevención frente al contagio de enfermedades infectocontagiosas como el Sida, Hepatitis B y Tétano por contacto con fluidos corporales del cadáver, se prohíbe realizar velaciones en salones comunales, casas o funerarias que no cuenten con los elementos necesarios para realizar dicha actividad.

6. PERFIL EMPRESARIAL

6.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

6.1.1 Matriz del Perfil de Capacidad Interna PCI. (Análisis Interno). La aplicación de esta herramienta de trabajo, se debe desarrollar en forma objetiva y cuidadosa, pues la buena evolución de esta auditoria organizacional interna valida el conocimiento de la empresa frente al entorno y a la competencia. El manejo analítico de esta herramienta, suministra bases para analizar y evaluar las fortalezas y debilidades que relacionan las áreas funcionales de la empresa. En la medida en que estas sean analizadas de forma objetiva se podrán obtener mejores métodos estratégicos.

- ✓ Reunir el Grupo Estratégico
- ✓ Solucionar los factores o capacidades
- ✓ Manejar a través de la lluvia de ideas la identificación de las fortalezas y debilidades
- ✓ Agrupar por factores y capacidades así:
- ✓ Calificar por prioridad la fortaleza o debilidad. En la escala alta, media o baja
- ✓ Ponderar el impacto.
- ✓ Interpretar la matriz identificando las fortalezas y debilidades de acuerdo al impacto que estas representan para la empresa. [8]

[8] Baron de Cruz Maria E. Planeación Estratégica para la Gerencia. Enero de 2000.

Calificación:	Debilidad	1
	Mínima Debilidad	2
	Mínima Fortaleza	3
	Fortaleza	4

Cuadro 30. Matriz del perfil de capacidad interna pci.

Variable	Ponderación	Clasificación	Resultado
Análisis de la empresa	0.1	3	0,3
Análisis del mercado meta	0.15	3	0,45
Análisis de las ventas	0.15	1	0,15
Conocimiento y atributo de los productos	0.15	2	0,3
Distribución	0.15	1	0,15
Publicidad y promoción	0.1	1	0,1
Políticas de fijación de precio	0.2	3	0,6
TOTAL	**1.0**		**2.05**

Fuente: Autora del estudio

El análisis interno de SERFUCOOP es una mínima debilidad, aunque se pueden resaltar la buena calificación en variables como análisis de la empresa, análisis del mercado meta, y políticas de fijación de precios, puesto que son consideradas como mínima fortaleza. Por el contrario el análisis de las ventas, la publicidad y promoción y la distribución disminuyen su calificación total, teniendo en consideración el mejoramiento de estas variables en la presente planeación.

6.1.2 Matriz del Perfil Competitivo. Esta herramienta de análisis permite identificar los competidores más importantes, informando sus fortalezas y debilidades. Es un instrumento analítico, por lo tanto, esta matriz debe ser manejada en forma cuidadosa, para así facilitar el proceso de toma de decisiones, porque la elección de factores, la ponderación y la clasificación tienen tendencias a la subjetividad.

- ✓ Identificar los factores de éxito que caracterizan a la industria en la que se mueve la empresa.
- ✓ Asignar la ponderación de los factores que inciden en el éxito de la industria. Por lo tanto se hace general. La suma de esta ponderación debe ser igual a uno.
- ✓ Asignar: Fortalezas y Debilidades en cada sector clave del éxito. En donde estemos.

  Debilidad 1
  Minima Debilidad 2
  Mínima Fortaleza 3
  Fortaleza 4
- ✓ Multiplicar la ponderación asignada al F.C.E. (Factor Clave del Éxito) por la clasificación de este producto.
- ✓ Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor, esto permite comparar la ponderación, entre las empresas, a la vez una pugna entre factores de la empresa, referencia contra las comparadas.[9]

[9] Baron de Cruz Maria E. Planeación Estratégica para la Gerencia. Enero de 2000.

Cuadro 31. Análisis comparativo con la competencia

Variable	Pond. Empresarial	SERFUCOOP		COOINPAZ		PREVISAN	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Participación en el mercado	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3
Mercado Meta	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Objetivos y estrategias	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Productos	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33
Fijación de precios	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Distribución	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24
Fuerza de ventas	0,14	1	0,14	3	0,42	4	0,56
Publicidad y promoción	0,11	1	0,11	2	0,22	3	0,33
Servicio al cliente	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22
TOTAL	**1**		**2.14**		**2.48**		**2.88**

Fuente: Autora del estudio

El análisis comparativo con la competencia constituye una mínima debilidad, la cual se evidencia en la participación del mercado, la fuerza de ventas, la distribución y la publicidad y promoción, que a diferencia de Cooínpaz y Previsan que obtuvieron una mayor ponderación porque su fuerza de ventas está mejor estructurada, así como también invierten mas recursos en publicidad y promoción. Sin embargo fueron clasificados como mínima fortaleza las variables competidores actuales, mercado meta, productos, fijación de precios, y servicio al cliente, esto teniendo en cuenta que el Servicio al cliente en SERFUCOOP es considerado como uno de los atractivos intrínsecos de la cooperativa, así como también el precio es de los mas competitivos del sector.

6.1.3 Análisis de la demanda

Cuadro 32. Análisis de la demanda

Variable	Ponderación	Clasificación	Resultado
Mercado meta	0,11	4	0,44
Territorio geográfico	0,1	3	0,3
Compra promedio anual por cliente	0,15	3	0,45
Compras totales por año	0,14	2	0,28
Precio promedio	0,16	4	0,64
Monto total de las compras	0,16	2	0,32
Demanda potencial	0,18	4	0,72
Total	**1**		**3.15**

Fuente: Autora del estudio

El análisis de la demanda constituye una mínima fortaleza. Se destacan como fortaleza las variables mercado meta, precio promedio y demanda potencial, ya que de acuerdo a la información obtenida en el análisis de la demanda, más del 50% de la población objetivo no tiene aseguramiento exequial. Por otra parte las variables compras totales por año y monto total de las compras son consideradas como mínima debilidad, puesto que su resultado (220 millones promedio anual), no se considera una cifra atractiva para los empresarios del sector.

Cuadro 33. Evaluación de los análisis

Análisis	Ponderación	Clasificación	Resultado
Interno	0,40	2.05	0,82
Comparativo con la competencia	0,30	2.14	0,66
Demanda	0,30	3.15	1.01
Total	**1**		**2.40**

Fuente: Autora del estudio

El Análisis General de SERFUCOOP refleja una mínima debilidad, debido a la falta organización del área de mercadeo y ventas representa una gran desventaja, así como también el análisis de la competencia obtuvo una calificación de mínima debilidad por su baja participación en el mercado y las importantes fortalezas que tiene la competencia. Es de resaltar el resultado obtenido en el análisis de la demanda ya que al ser calificado como mínima fortaleza, representa para SERFUCOOP, una oportunidad para conquistar y afianzar la demanda potencial.

6.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

6.2.1 Matriz De Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM (Entorno Socio Cultural). Esta matriz tiene un enfoque hacia el análisis de oportunidades y amenazas económicas, políticas, sociales, tecnológicas, geográficas y competitivas respondiendo a los interrogantes tales como:

¿Cuáles son para la firma, las oportunidades y amenazas ambientales de la empresa?

¿Cual es la importancia de la amenaza y la oportunidad en el desempeño de la empresa frente a una competencia mundial?

El número de oportunidades y amenazas de la empresa, son directamente proporcionales a su tamaño, entre mayor sea una empresa mayor es su oportunidad.[10]

Cuadro 34. Matriz POAM, entorno socio cultural

Variable	Ponderación	Clasificación	Resultado
Violencia	0.35	3	1.05
Mortalidad	0.34	3	1.02
Población	0.30	3	0.9
Costumbres	0.01	2	0.02
Total	**1**		**2.9**

Fuente: Autora del estudio

El entorno socio cultural constituye una mínima oportunidad, debido a la violencia e inseguridad del país y los índices de morbi-mortalidad que se afrontan.

6.2.2 Entorno Tecnológico

Cuadro 35. Entorno tecnológico

Variable	Ponderación	Clasificación	Resultado
Avance tecnológico	1.00	4	4.00
TOTAL	**1**		**4.00**

Fuente: Autora del estudio

[10] Baron de Cruz Maria E. Planeación Estratégica para la Gerencia. Enero de 2000.

El entorno tecnológico constituye una oportunidad porque SERFUCOOP se encuentra actualizado en el uso de herramientas tecnológicas para el manejo de la información.

6.2.3 Entorno Económico

Cuadro 36. Entorno económico

Variable	Ponderación	Clasificación	Resultado
Inflación	0,1	2	0.2
Disponibilidad de Crédito	0,25	4	1
Tasas de Interés	0,25	3	0,75
Desempleo	0.4	2	0.8
TOTAL	**1**		**2.75**

Fuente: Autora del estudio

El entorno económico constituye una mínima amenaza a causa de la inflación y desempleo, en cuanto a la disponibilidad de crédito y las tasas de interés representan una mínima oportunidad para SERFUCOOP, teniendo en cuenta que para ejecutar la presente planeación estratégica se hace necesario de la inversión de capital y que mejor que recurrir al sistema financiero.

6.2.4 Ambiente gubernamental

Cuadro 37. Ambiente gubernamental

Variable	Ponderación	Clasificación	Resultado
LEY 79/1988	0,12	3	0.36
Ley 454 de 1998	0,12	3	0.36
Decreto 4588/2006	0,18	4	0,72
La Ley 795/2003	0,22	3	0,66
Ley 100 de 1993	0,20	3	0,6
Secretaría de Salud	0.16	4	0.64
Total	**1**		**3.34**

Fuente: Autora del estudio

El ambiente gubernamental representa una mínima oportunidad porque al SERFUCOOP pertenecer al sector solidario es reguladas por entidades especializadas que contribuyen a su crecimiento.

Cuadro 38. Evaluación de los entornos

Factor	Ponderación	Calificación	Resultado
Socio Cultural	0.34	2.9	0.986
Tecnológico	0.1	4	0.4
Económico	0.3	2,75	0.825
Gubernamental	0.26	3.34	0.8684
TOTAL	**1**		**3.0794**

Fuente: Autora del estudio

El análisis del entorno refleja una mínima oportunidad debido a los ambientes Socio Cultural y Económico.

Cuadro 39. Hoja de trabajo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. La violencia y los índices de mortalidad. 2. Crecimiento de la Población 3. Sistematización de procesos 4. Disponibilidad de Crédito y tasas de interés 5. Entorno Gubernamental	1. Fuerza de Ventas de la competencia 2. Traslado del cuerpo a nivel nacional que ofrece la competencia. 3. Las fuertes campañas publicitarias de la competencia. 4. La inflación. 5. El desempleo.
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
1. Servicio Integral con orientación a cliente. 2. Precios Competitivos. 3. Portafolio de Servicios 4. Convenios con entidades que ofrecen servicios complementarios. 5. Trabajo en Equipo	1. Baja participación en el mercado. 2. Estrategias de mercadeo y ventas 3. Alta rotación de la Fuerza de Ventas. 4. Insuficiente apoyo publicitario. 5. Segmentación del Mercado Meta

Fuente: Autora del estudio

Cuadro 40. Matriz D.O.F.A.

FACTORES EXTERNOS **FACTORES INTERNOS**	**OPORTUNIDADES** 1. La violencia y los índices de mortalidad. 2. Crecimiento de la Población 3. Sistematización de procesos 4. Disponibilidad de Crédito y tasas de interés 5. Entorno Gubernamental.	**AMENAZAS** 1. Fuerza de Ventas de la competencia 2. Traslado del cuerpo a nivel nacional que ofrece la competencia. 3. Las fuertes campañas publicitarias de la competencia. 4. La inflación. 5. El desempleo.
FORTALEZAS 1. Servicio Integral con orientación a cliente. 2. Precios Competitivos. 3. Portafolio de Servicios 4. Convenios con entidades que ofrecen servicios complementarios. 5. Trabajo en Equipo	**ESTRATEGIAS FO** Desarrollo del mercado (Promocionar los servicios actuales a nuevos mercados).F1,F2, F3,F5, O1, O2,O3,O4, O5.	**ESTRATEGIAS FA** Desarrollo de productos (modificar servicios existentes).F3, F5, A1, A2 Penetración del mercado (aumentar las ventas en segmentos actuales). F1, F2, F3, F4, F5,O1,O3.
DEBILIDADES 1. Baja participación en el mercado. 2. Estrategias de mercadeo y ventas 3. Alta rotación de la Fuerza de Ventas. 4. Insuficiente apoyo publicitario. 5. Segmentación del Mercado Meta	**ESTRATEGIAS DO** Alianzas Estratégicas (Aliarse con otra compañía intercambiando algunos recursos claves) D1, D2, D3, D4, O1, O2, O4, O5.	**ESTRATEGIAS DA** Desarrollo de mercados (Promocionar los servicios actuales a nuevos mercados).D1,D2, D3,A4, A5.

7. FORMULACION DEL PLAN DE MERCADEO

A continuación se propone la visión y la misión que permite orientar las acciones de la Cooperativa de Servicios Fúnebres del Oriente SERFUCOOP.

7.1 VISIÓN

“En el año 2013 La Cooperativa de Servicios Fúnebres del Oriente SERFUCOOP, de la ciudad de Bucaramanga, será reconocida como una empresa de Previsión Exequial, que ofrece un Servicio Integral con Sentido Humano bajo los parámetros de calidad y responsabilidad, constituyendo una atención oportuna a las familias ante el fallecimiento de sus seres queridos, aumentando su participación en el mercado, y logrando su posicionamiento gracias a su completo portafolio de servicios y al trabajo en equipo de nuestros colaboradores, proveedores, y socios.”

7.2 MISIÓN

“La Cooperativa de Servicios Fúnebres del Oriente SERFUCOOP se reconoce como una empresa que ofrece servicios de previsión exequial en la ciudad de Bucaramanga, que ampara la pérdida de un ser fallecido brindando respaldo a su familia, garantizando la oportunidad en el servicio reflejando valores de confianza, responsabilidad y sentido humano con cada uno de nuestros clientes, a través del compromiso de colaboradores, directivos, proveedores y socios quienes trabajan por lograr que SERFUCOOP sea una entidad rentable y sólida en el sector Funerario.”

7.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

OBJETIVO: Lograr que la Cooperativa de Servicios Fúnebres del Oriente SERFUCOOP, aumente su participación en el mercado, incrementando las ventas de los planes de previsión exequial en la ciudad de Bucaramanga, a través del fortalecimiento de la fuerza comercial y la aplicación de estrategias que a su vez conlleven a que SERFUCOOP sea una empresa reconocida en el mercado, fortaleciendo su posición con respecto a la competencia.

- **Estrategia 1.** Desarrollo del mercado en la ciudad de Bucaramanga, para posicionar los servicios de previsión exequial que ofrece SERFUCOOP en nuevos segmentos del mercado.
- **Estrategia 2.** Penetración del mercado, a través del incremento de las ventas de servicios de previsión exequial de SERFUCOOP, en segmentos actuales.
- **Estrategia 3.** Fortalecer la prestación del servicio a través de una alianza que permita intercambiar beneficios entre las partes interesadas.
- **Estrategia 4.** Desarrollo de productos, a través de la modificación de los servicios previsión exequial existentes, para los segmentos actuales del mercado.

7.4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

- **Estrategia 1.** Desarrollo del mercado en la ciudad de Bucaramanga, para posicionar los servicios de previsión exequial que ofrece SERFUCOOP en nuevos segmentos del mercado.

  La estrategia de desarrollo del mercado representa un esfuerzo para llevar el servicio actual que ofrece SERFUCOOP a nuevos segmentos del mercado, constituidos por clientes con características homogéneas entre los cuales se distinguen los pensionados, independientes agremiados, madres comunitarias,

seleccionados de un grupo de características heterogéneas pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Bucaramanga.

Objetivos

- Posicionar los servicios de previsión exequial de SERFUCOOP en nuevos segmentos del mercado de la ciudad de Bucaramanga.
- Alcanzar para los próximos 5 años una participación en el mercado de los servicios de previsión exequial de SERFUCOOP en un 60% en la ciudad de Bucaramanga.

Metas

- Para el segundo semestre del año 2009, alcanzar el posicionamiento de cada uno de los planes de previsión exequial que ofrece SERFUCOOP (Solidario, Afectivo e Integral Plus) a través de la diferenciación con respecto a los planes que ofrece la competencia.
- Incrementar la participación del mercado en los hogares pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Bucaramanga, durante el segundo semestre del año 2009 en un 50%.
- Alcanzar en el año 2.009 un incremento en las ventas del 15%, en los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Bucaramanga
- Alcanzar en el año 2.010 un incremento en las ventas del 15%, en los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Bucaramanga
- Alcanzar en el año 2.011 un incremento en las ventas del 10%, en los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Bucaramanga.
- Alcanzar en el año 2.012 un incremento en las ventas del 10%, en los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Bucaramanga
- Alcanzar en el año 2.013 un incremento en las ventas del 10%, en los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Bucaramanga

Políticas

- Conformar y capacitar un equipo de ventas, a través de la contratación de ocho asesores comerciales, quienes realizaran el mercadeo masivo con ventas directas a otros segmentos del mercado asignados por sectores geográficos y tipos de clientes (madres comunitarias, pensionados, independientes agrupados) a cada asesor.
- El asesor comercial podrá atender a nuevos clientes y afiliados actuales, sus visitas serán personalizadas, debe remitir toda la información de afiliaciones nuevas a la dirección comercial y realizar informes semanales de gestión, con el fin de medir la efectividad de sus visitas.
- Apoyar al asesor comercial con publicidad en sus visitas personalizadas, el asesor requerirá de soportes de ventas: Carpetas de presentación, portafolio de servicios, tarifas de los planes de previsión exequial, ayuda-ventas, tarjetas de presentación, carné institucional, y todos los formatos de vinculación (afiliaciones empresariales, afiliaciones pensionados, afiliaciones independientes, formato de actualización de datos, registro de empresa). Cuando son visitas corporativas se respaldará la labor comercial con: pendones, portalápices y cuadernillos de notas.
- Mantener el servicio integral con orientación al cliente mediante la atención inmediata en el evento de un fallecimiento dando cumplimiento al contrato comercial inicialmente pactado.
- Se establece que las vinculaciones corporativas estarán conformadas por un mínimo de diez afiliaciones.
- Los descuentos serán analizados por la Dirección Comercial, y en casos especiales por la Gerencia.

Recursos

Para la ejecución de la Estrategia desarrollo del mercado en la ciudad de Bucaramanga para posicionar los servicios que ofrece SERFUCOOP en nuevos segmentos del mercado, se hace necesario la inversión en nuevos

recursos, como es el caso de la contratación de 8 asesores comerciales, así como también aumentar el presupuesto de publicidad y merchandising. (Ver cuadro 40)

Cuadro 41 Recursos Estrategia 1

RECURSOS	CANTIDAD	V/UNITARIO	V/TOTAL
Asesores Comerciales	8	$604.270	$4.834.160
Papelería Afiliaciones	1000	$60	$60.000
Papelería Publicidad (ayudaventas, portafolio)	1000	$2.500	$2.500.000
Calendarios	500	$1.700	$850.000
Lapiceros	1000	$500	$500.000
TOTAL PRESUPUESTO ESTRATEGIA 1			**$8.744.160**

Fuente: Autora del estudio

- **Estrategia 2.** Penetración del mercado, a través del incremento de las ventas de servicios de previsión exequial de SERFUCOOP, en segmentos actuales.

  La estrategia de penetración en el mercado es una estrategia de crecimiento para los mercados actuales, pretende aumentar las ventas de los Planes Exequiales ofrecidos por SERFUCOOP en el mercado actual de la ciudad de Bucaramanga.

  Objetivos

  - Posicionar los servicios exequiales de SERFUCOOP en los segmentos actuales del mercado de la ciudad de Bucaramanga, fortaleciendo la posición actual un 30% de manera progresiva hasta el año 2013.
  - Aumentar las ventas de los Planes de Previsión Exequial en la ciudad de Bucaramanga en un 60% entre los años 2009 y 2013.

Metas

- Alcanzar el posicionamiento de los Planes de Previsión Exequial en un 10% trimestral durante el año 2009.
- Incrementar el número de afiliados a los Planes de Previsión Exequial en los segmentos actuales del municipio de la ciudad de Bucaramanga para lograr un incremento en las ventas del 10% en el año 2009.
- Incrementar el número de afiliados a los Planes de Previsión Exequial en los segmentos actuales del municipio de la ciudad de Bucaramanga para lograr un incremento en las ventas del 10% en el año 2010.
- Incrementar el número de afiliados a los Planes de Previsión Exequial en los segmentos actuales del municipio de la ciudad de Bucaramanga para lograr un incremento en las ventas del 15% en el año 2011.
- Incrementar el número de afiliados a los Planes de Previsión Exequial en los segmentos actuales del municipio de la ciudad de Bucaramanga para lograr un incremento en las ventas del 15% en el año 2012.
- Incrementar el número de afiliados a los Planes de Previsión Exequial en los segmentos actuales del municipio de la ciudad de Bucaramanga para lograr un incremento en las ventas del 10% en el año 2013

Políticas

- Mantener involucrado a todo el personal en el proceso de gestión comercial.
- El Asesor comercial no podrá representar ningún servicio referente a la competencia.
- Realizar un informe de gestión semanal por cada asesor comercial.
- Seleccionar las empresas parcialmente vinculadas con SERFUCOOP siendo las más representativas en el mercado de Bucaramanga de acuerdo al número de empleados y según listado de la Cámara de Comercio de Bucaramanga para realizar una labor especial de comercialización y oferta

de Planes de Previsión Exequial tratando de afiliar el mayor número de empleados.

- Apoyar a los asesores con publicidad radial, disposición de portafolios de servicios personalizados, distribución de volantes.
- Mantener el servicio integral con orientación al cliente mediante la atención inmediata en el evento de un fallecimiento dando cumplimiento a la promesa de venta.
- Fidelizar a los clientes actuales, otorgándoles un descuento en su plan del 10% en la renovación anual, y manteniéndole los precios para los afiliados adicionales.
- Para las nuevas afiliaciones en los segmentos actuales se concederá un descuento del 5% por pago anual anticipado.

Recursos

Para la ejecución de la Estrategia penetración del mercado a través del incremento de las ventas de servicios de previsión exequial de SERFUCOOP, en segmentos actuales., se hace necesario incrementar la inversión en publicidad. (Ver cuadro 41)

Cuadro 42 Recursos Estrategia 2

RECURSOS	CANTIDAD	V/UNITARIO	V/TOTAL
Portafolios de servicios	500	$2.000	$1.000.000
Distribución de Volantes	1000	$80	$80.000
Cuñas Radiales	1	$620.000	$620.000
TOTAL PRESUPUESTO ESTRATEGIA 2			**$1.700.000**

Fuente: Autora del estudio

- **Estrategia 3.** Fortalecer la prestación del servicio a través de una alianza que permita intercambiar beneficios entre las partes interesadas.

  Consolidando el momento de Verdad “Servicio de Velación” como el resultado final de la adquisición de un servicio llamado Contrato exequial

  Objetivo

  - Realizar una alianza estratégica con un socio corporativo que tenga los recursos necesarios para crear una funeraria en la ciudad de Bucaramanga, y de esta manera SERFUCOOP, pueda ofrecer a sus clientes una alternativa más exclusiva en el momento de la prestación del servicio, para el primer trimestre de 2009.

  Metas

  - Lograr el posicionamiento y reconocimiento de SERFUCOOP en la mente del cliente actual y potencial en el cuarto trimestre de 2009.
  - Lograr la satisfacción de los clientes en un 70%, mejorando la prestación del servicio en cuanto a las variables de transporte de familiares, salas de velación y trámites legales, para el cuarto trimestre de 2009.
  - Lograr la satisfacción de los clientes en un 74%, mejorando la prestación del servicio en cuanto a las variables de transporte de familiares, salas de velación y trámites legales, para el cuarto trimestre de 2010.
  - Lograr la satisfacción de los clientes en un 78%, mejorando la prestación del servicio en cuanto a las variables de transporte de familiares, salas de velación y trámites legales, para el cuarto trimestre de 2011.
  - Lograr la satisfacción de los clientes en un 82%, mejorando la prestación del servicio en cuanto a las variables de transporte de familiares, salas de velación y trámites legales, para el cuarto trimestre de 2012.

- Lograr la satisfacción de los clientes en un 86%, mejorando la prestación del servicio en cuanto a las variables de transporte de familiares, salas de velación y trámites legales, para el cuarto trimestre de 2013.

Políticas

- Realizar un sondeo entre los socios de SERFUCOOP que se encuentren vinculados en el sector funerario para así identificar la capacidad de inversión para la creación de una funeraria.
- El socio corporativo no debe ser competencia directa para SERFUCOOP, es decir no debe ubicarse en la ciudad de Bucaramanga.
- Los recursos para la creación de la nueva funeraria son los aportes de cada uno de los socios de SERFUCOOP, ya que actualmente la cooperativa no cuenta con capacidad de endeudamiento.
- La funeraria será creada bajo una nueva razón social que no este vinculada con el nombre de alguna de las dos entidades fundadoras.
- La ubicación de la nueva entidad debe cumplir los requisitos del Plan de Ordenamiento Territorial POT.
- El objeto social de la nueva entidad tiene que ver con la prestación del servicio funerario, es decir se debe crear bajo los parámetros y condiciones que exige la ley para las funerarias.
- Esta alianza busca consolidar a SERFUCOOP con sus servicios en la ciudad de Bucaramanga y para el socio corporativo tener el respaldo de una funeraria de propiedad que pueda atender los servicios que se presenten en esta parte del territorio nacional, disminuyendo los costos que pagan a funerarias de la ciudad.
- Realizar convenios con otras entidades para la prestación de los servicios y también que la comunidad general tenga otra opción en la ciudad para este tipo de eventos.

Recursos

La Alianza estratégica que permitiría la creación de una funeraria debe ser de participación de un 40% para el nuevo socio corporativo y un 60% lo aportarán los socios de SERFUCOOP, a cada uno de los diez socios le correspondería un aporte del 6%. A continuación se detalla el presupuesto que le corresponde a los socios de SERFUCOOP. (Ver cuadro 42)

Cuadro 43 Recursos estrategia 3

RECURSOS	CANTIDAD	V/UNITARIO	V/TOTAL
Diseño y montaje (Inversión Socios de SERFUCOOP 60%)	1	$130.000.000	$130.000.000
Recurso Humano	8	$700.000	$5.600.000
Gastos de Funcionamiento	1	$9.000.000	**$9.000.000**
TOTAL PRESUPUESTO ESTRATEGIA 3			**$144.600.000**

Fuente: Autora del estudio

- **Estrategia 4.** Desarrollar productos nuevos o modificados para los segmentos actuales del mercado de la ciudad de Bucaramanga.

  La estrategia de crecimiento planteada consiste en que SERFUCOOP ofrecerá productos basados en las exigencias y necesidades de la población objetivo de los mercados actuales conservando su calidad en la respuesta del servicio.

  Objetivo

  - Replantear los servicios de previsión exequial de acuerdo a las necesidades de la población.

Metas

- Lograr diferenciación frente a la competencia con nuevas propuestas de servicios exequiales.
- Lograr para el primer semestre del año 2.009 un incremento en las ventas en la ciudad de Bucaramanga del 15%.
- Lograr para el primer semestre del año 2.010 un incremento en las ventas en la ciudad de Bucaramanga del 15%.
- Lograr para el primer semestre del año 2.011 un incremento en las ventas en la ciudad de Bucaramanga del 10%.
- Lograr para el primer semestre del año 2.012 un incremento en las ventas en la ciudad de Bucaramanga del 10%.
- Lograr para el primer semestre del año 2.013 un incremento en las ventas en la ciudad de Bucaramanga del 10%.

Políticas

- Las modificaciones en los planes exequiales estarán dirigidas a la satisfacción de los mercados actuales
- Los cambios deben contribuir a los ingresos y la rentabilidad de la Cooperativa.
- Mantener involucrado a todo el personal en el proceso de gestión comercial.
- Transporte para acompañantes hasta 50 pasajeros sin cobro adicional.
- Los beneficiarios hijos que sean solteros no tendrán límite de edad para tener cubrimiento dentro del grupo familiar básico.
- Extender el cubrimiento del seguro de vida ofrecido en los planes de previsión exequial para el (la) cónyuge o compañero(a) del titular sin costo adicional.
- Divulgar la información de las nuevas ventajas competitivas a través de la distribución de volantes a los clientes actuales y potenciales.

Recursos

Desarrollar o modificar el Servicio de Previsión exequial que ofrece SERFUCOOP, s para los segmentos actuales del mercado de la ciudad de Bucaramanga, implica ajustar el presupuesto mensual para la prestación del servicio, en lo que se refiere a la disponibilidad de transporte de los familiares, así como también la divulgación de las ventajas competitivas de los nuevos planes a través de material como portafolio de servicios y volantes.

Cuadro 44 Recursos Estrategia 4

RECURSOS	CANTIDAD	V/UNITARIO	V/TOTAL
Transporte	10	$40.000	$400.000
Portafolio de Servicios	500	$2.500	$1.250.000
Distribución de Volantes	1000	$80	$80.000
TOTAL PRESUPUESTO ESTRATEGIA 4			**$1.730.000**

Fuente: Autora del estudio

7.5 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Cuadro 45 Presupuesto del Plan de Mercadeo

RECURSOS	CANTIDAD	V/UNITARIO	V/TOTAL
ESTRATEGIA 1			
Asesores Comerciales	8	$604.270	$4.834.160
Papelería Afiliaciones	1000	$60	$60.000
Papelería Publicidad(ayudaventas, portafolio)	1000	$2.500	$2.500.000
Calendarios	500	$1.700	$850.000
Lapiceros	1000	$500	$500.000
Total Presupuesto Estrategia 1			**$8.744.160**
ESTRATEGIA 2			
Portafolios de servicios	500	$2.000	$1.000.000
Distribución de Volantes	1000	$80	$80.000
Cuñas Radiales	1	$620.000	$620.000
TOTAL PRESUPUESTO ESTRATEGIA 2			**$1.700.000**
ESTRATEGIA 3			
Diseño y montaje (Inversión Socios de SERFUCOOP 60%)	1	$130.000.000	$130.000.000
Gastos de Funcionamiento	1	$9.000.000	$9.000.000
Recurso Humano	8	$700.000	$5.600.000
Total Presupuesto Estrategia 3			**$144.600.000**
ESTRATEGIA 4			
Transporte	10	$40.000	$400.000
Portafolio de Servicios	500	$2.500	$1.250000
Distribución de Volantes	1000	$80	$80.000
Total Presupuesto Estrategia 4			**$1.730.000**
TOTAL PRESUPUESTO			**$156.774.160**

Fuente: Autora del estudio

7.6 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Cuadro 46. Propuesta de seguimiento y evaluación del Plan de mercadeo

ESTRATEGIA 1	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Desarrollo del mercado en la ciudad de Bucaramanga, para posicionar los servicios de previsión exequial que ofrece SERFUCOOP en nuevos segmentos del mercado. La estrategia de desarrollo del mercado representa un esfuerzo para llevar el servicio actual que ofrece SERFUCOOP a nuevos segmentos del mercado,	• Posicionar los servicios de previsión exequial de SERFUCOOP en nuevos segmentos del mercado de la ciudad de Bucaramanga. • Alcanzar para los próximos 5 años una participación en el mercado de los servicios de previsión exequial de SERFUCOOP en un 60% en la ciudad de Bucaramanga.	• Conformar y capacitar un equipo de ventas, a través de la contratación de ocho asesores comerciales, quienes realizaran el mercadeo masivo con ventas directas a otros segmentos del mercado asignados por sectores geográficos y tipos de clientes (madres comunitarias, pensionados, independientes agrupados) a cada asesor. • El asesor comercial podrá atender a nuevos clientes y afiliados actuales, sus visitas serán personalizadas, debe remitir toda la información de afiliaciones nuevas a la dirección comercial y realizar informes semanales de gestión, con el fin	Director Comercial Director Comercial	Constante Constante	$8.744.160

constituidos por clientes con características homogéneas entre los cuales se distinguen los pensionados, independientes agremiados, madres comunitarias, seleccionados de un grupo de características heterogéneas pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Bucaramanga.		de medir la efectividad de sus visitas. • Apoyar al asesor comercial con publicidad en sus visitas personalizadas, el asesor requerirá de soportes de ventas: Carpetas de presentación, portafolio de servicios, tarifas de los planes de previsión exequial, ayuda-ventas, tarjetas de presentación, carné institucional, y todos los formatos de vinculación (afiliaciones empresariales, afiliaciones pensionados, afiliaciones independientes, formato de actualización de datos, registro de empresa). Cuando son visitas corporativas se respaldará la labor comercial con: pendones, portalápices y cuadernillos de notas. • Mantener el servicio integral con orientación al cliente	Director Comercial Gerente Director	Constante Constante	

		mediante la atención inmediata en el evento de un fallecimiento dando cumplimiento al contrato comercial inicialmente pactado. • Se establece que las vinculaciones corporativas estarán conformadas por un mínimo de diez afiliaciones. • Los descuentos serán analizados por la Dirección Comercial, y en casos especiales por la Gerencia.	Comercial		

ESTRATEGIA 2	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Penetración del mercado, a través del incremento de las ventas de servicios de previsión exequial de SERFUCOOP, en segmentos actuales. La estrategia de penetración en el mercado es una estrategia de crecimiento para los mercados actuales, pretende aumentar las ventas de los Planes Exequiales ofrecidos por SERFUCOOP en el mercado actual de la ciudad de Bucaramanga.	• Posicionar los servicios exequiales de SERFUCOOP en los segmentos actuales del mercado de la ciudad de Bucaramanga, fortaleciendo la posición actual un 30% de manera progresiva hasta el año 2013. • Aumentar las ventas de los Planes de Previsión Exequial en la ciudad de Bucaramanga en un 60% entre los años 2009 y 2013.	• Mantener involucrado a todo el personal en el proceso de gestión comercial. • El Asesor comercial no podrá representar ningún servicio referente a la competencia. • Realizar un informe de gestión semanal por cada asesor comercial. • Seleccionar las empresas parcialmente vinculadas con SERFUCOOP siendo las más representativas en el mercado de Bucaramanga de acuerdo al número de empleados y según listado de la Cámara de Comercio de Bucaramanga para realizar una labor especial de comercialización y oferta de Planes de Previsión Exequial tratando de afiliar el mayor número de empleados.	Director Comercial Director Comercial	Mensual Constante	$1.700.000

		• Apoyar a los asesores con publicidad radial, disposición de portafolios de servicios personalizados, distribución de volantes. • Mantener el servicio integral con orientación al cliente mediante la atención inmediata en el evento de un fallecimiento dando cumplimiento a la promesa de venta. • Fidelizar a los clientes actuales, otorgándoles un descuento en su plan del 10% en la renovación anual, y manteniendole los precios para los afiliados adicionales. • Para las nuevas afiliaciones en los segmentos actuales se concederá un descuento del 5% por pago anual anticipado.	Todo el Personal Gerencia Director Comercial Gerencia Director Comercial	Constante Anual Anual	

ESTRATEGIA 3	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Realizar alianzas estratégicas con otras compañías intercambiando algunos recursos claves que sean del interés de las partes. Mediante una alianza estratégica SERFUCOOP busca fortalecerse en la prestación del servicio, dicha alianza se realizará con otra empresa del sector cuyo objetivo es la creación de una tercera entidad (funeraria) que beneficie a las dos partes.	• Realizar una alianza estratégica con un socio corporativo que se encuentre vinculado en el sector funerario con el fin de fortalecer la prestación del servicio de previsión exequial que ofrece SERFUCOOP, mediante la creación de una Funeraria, que permitan alcanzar la fidelización de los clientes en un 80% durante los próximos 5 años.	• Realizar un sondeo entre los socios de SERFUCOOP que se encuentren vinculados en el sector funerario para así identificar la capacidad de inversión para la creación de una funeraria. • Presentar ante una entidad financiera el proyecto de creación de una funeraria con el fin de recibir la aprobación de un crédito que permita realizar la inversión. • El socio corporativo no debe ser competencia directa para SERFUCOOP, es decir no debe ubicarse en la ciudad de Bucaramanga. • Cada una de las partes debe solventar y contribuir al crecimiento mutuo y a la generación de rentabilidad. • La funeraria será creada bajo una nueva razón social que no este	Gerente	Un Semestre	$144.600.000

		vinculada con el nombre de alguna de las dos entidades fundadoras • La ubicación de la nueva entidad debe cumplir los requisitos del Plan de Ordenamiento Territorial POT. • El objeto social de la nueva entidad tiene que ver con la prestación del servicio funerario, es decir se debe crear bajo los parámetros y condiciones que exige la ley para las funerarias. • Esta alianza busca consolidar a SERFUCOOP con sus servicios en la ciudad de Bucaramanga y para el socio corporativo tener el respaldo de una funeraria de propiedad que pueda atender los servicios que se presenten en esta parte del territorio nacional, disminuyendo los costos que pagan a funerarias de la ciudad. • Realizar convenios con otras entidades para la prestación de los			

		servicios y también que la comunidad general tenga otra opción en la ciudad para este tipo de eventos.			

ESTRATEGIA 4	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Desarrollar productos nuevos o modificados para los segmentos actuales del mercado de la ciudad de Bucaramanga. La estrategia de crecimiento planteada consiste en que SERFUCOOP ofrecerá productos basados en las exigencias y necesidades de la población objetivo de los mercados actuales conservando su calidad en la respuesta del servicio.	• Replantear los servicios de previsión exequial de acuerdo a las necesidades de la población, logrando un nivel de satisfacción del 80% para el año 2011. •	• Las modificaciones en los planes exequiales estarán dirigidas a la satisfacción de los mercados actuales • Los cambios deben contribuir a los ingresos y la rentabilidad de la Cooperativa. • Mantener involucrado a todo el personal en el proceso de gestión comercial. • Transporte para acompañantes hasta 50 pasajeros sin cobro adicional. • Los beneficiarios hijos que sean solteros no tendrán límite de edad para tener cubrimiento dentro del grupo familiar básico. • Extender el cubrimiento del seguro de vida ofrecido en los planes de previsión exequial para el(la) cónyuge o compañero(a) del titular sin costo adicional.	Gerente Gerente Gerente Director Comercial	Constante Constante Constante Constante	$1.730.000

		• Divulgar la información de las nuevas ventajas competitivas a través de la distribución de volantes a los clientes actuales y potenciales.			

Fuente: Autoras del estudio

7.6.1 Análisis de tendencias de ventas. La evaluación de la efectividad del plan se hará mediante el análisis de las ventas antes, durante y después de la ejecución del plan.

Se realizará mensualmente el seguimiento del presupuesto de ventas para analizar el cumplimiento de las metas alcanzadas y realizar un plan colectivo para cumplir con el objetivo.

Los indicadores que se utilizarán para medir la efectividad del Plan serán:

- $\frac{\text{Valor Ventas del mes}}{\text{Valor ventas presupuestadas mes}} * 100$

- $\frac{\text{Número afiliados mes}}{\text{Número afiliados presupuestados mes}} * 100$

- $\frac{\text{Número afiliaciones por Asesor mes}}{\text{Ventas mensuales}} * 100$

- $\frac{\text{Número afiliados por año}}{\text{Población Objetivo}} * 100$

- $\frac{\text{Número servicios mes}}{\text{Número afiliados mes}} * 100$

- $\frac{\text{Número retiros mes}}{\text{Número afiliados mes}} * 100$

El responsable del análisis de las ventas es la Dirección Comercial

CONCLUSIONES

Mediante La Planeación Estratégica de Mercadeo de La Cooperativa de Servicios Fúnebres del Oriente SERFUCOOP, se llevó a cabo la implementación de cuatro estrategias, cuyos resultados contribuyen al mejoramiento continuo comprometiendo a todo el personal y así alcanzar el éxito en cuanto su posicionamiento y reconocimiento.

Analizadas cada una de las variables internas que inciden en la prestación del servicio de Previsión Exequial de SERFUCOOP, y teniendo en cuenta su participación en el mercado con relación a la competencia, se evidencia un claro panorama de la situación actual de la Cooperativa, y por ende sus debilidades, dichas variables fueron calificadas en general como una mínima debilidad, sin embargo también se distinguen ventajas competitivas que le ofrecen la posibilidad de crecimiento y posicionamiento que espera alcanzar, para ello se hace necesario aumentar los esfuerzos en mercadeo y así poder contrarrestar las falencias por las que atraviesa SERFUCOOP hasta el punto de convertirlas en fortalezas.

El análisis de la demanda calificado como mínima fortaleza, permitió configurar un perfil demográfico inicial de clientes reales y potenciales de acuerdo con la conformación de los núcleos familiares afiliados a la previsión exequial de SERFUCOOP, los niveles de ingreso, los índices de natalidad y mortalidad, para la definición de los canales de comercialización de los distintos planes y segmentos de mercado.

El entorno social, económico y político al que se ve enfrentado SERFUCOOP, es considerado como una mínima oportunidad de acuerdo al análisis realizado ya que

en otros sectores, ofrece un panorama que favorece notablemente a la cooperativa dadas las actitudes de violencia e inseguridad, y el marco legal, fueron identificadas como oportunidades ya que afectan de manera positiva la demanda del servicio de Previsión Exequial.

Para lograr el éxito que espera alcanzar SERFUCOOP, hay que ser muy claro en la misión y visión de la cooperativa, con orientación a servir al cliente actual y potencial y en búsqueda del cumplimiento de los objetivos que conllevan a la meta trazada. La debida formulación de estrategias producto de la investigación de mercado, y la adecuada segmentación de objetivos claros y alcanzables, tácticas ejecutables, programas y presupuestos que conlleven al adecuado seguimiento, al desempeño y las acciones correctivas en tiempo y orden son sin duda alguna, las herramientas fundamentales con las que cuenta SERFUCOOP para iniciar el proceso de mejoramiento que le permita aumentar su participación en el mercado en un 60% para lo cual se tendrían que realizar aproximadamente 1.300 nuevas afiliaciones en el año 2009 y 2100 para el año 2010, en la ciudad de Bucaramanga.

Las acciones estratégicas propuestas para el desarrollo del plan de mercadeo están acompañadas de un plan de seguimiento y evaluación que permite medir el desempeño de las mismas, verificando su estado de cumplimiento a través de tiempos prudenciales de tiempo a lo largo de su desarrollo, cuyo resultado debe estar orientado a incrementar el número de afiliados, con el fin de lograr conquistar el mercado meta que desea alcanzar SERFUCOOP.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Cooperativa de Servicios Fúnebres del Oriente SERFUCOOP, tener en cuenta los estudios realizados y las estrategias propuestas, con el fin de aplicarlos como referencia, para establecer las decisiones a tomar y trabajar sobre los resultados obtenidos en este proyecto, logrando el posicionamiento y la apertura de nuevos mercados de los planes de previsión en la ciudad de Bucaramanga.

Considerando que el recurso humano es el elemento primordial que contribuye al crecimiento de toda empresa, se sugiere que se lleven a cabo acciones en búsqueda de lograr el sentido de pertenencia de cada colaborador y socio puesto que esto determina el logro de objetivos organizacionales, así también es importante apoyar al equipo de trabajo mediante procesos administrativos que permitan organizar programas para motivar, compensar, y capacitar al personal, planeando y evaluando el desempeño para poder diseñar nuevas actividades comerciales a la fuerza de ventas.

Con base en las opciones estratégicas planteadas se recomienda incluir un análisis de las inversiones en cada propuesta del plan y financieramente en que momento se recupera en el negocio, ya que el objetivo de la implantación de un plan de mercadeo es generar ingresos y mejorar los flujos de caja del negocio, permitiendo a la gerencia tomar la decisión acordes con las expectativa de resultados y logros que optimicen el desempeño y crecimiento de la Cooperativa.

Las acciones estratégicas propuestas para el desarrollo de la planeación estratégica de mercadeo, serán de gran apoyo a la cooperativa, en la toma de

decisiones comerciales, que al igual involucran los directivos y socios, ya que de la integración de todo el equipo de trabajo se pueden detectar las falencias y establecer procesos de mejoramiento continúo que favorezcan el crecimiento de SERFUCOOP.