



Facultad de economía
y administración

LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN

TESIS

TEMA: MARKETING DE SERVICIOS

**“POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE SERVICIOS
FÚNEBRES EN LA CIUDAD DE SALTA CAPITAL”**

TESISTA: JAVIER EMILIO EBBER

DIRECTOR DE TESIS: MARCOS CAMPOS

JEFE DE CARRERA: GUADALUPE GARRIDO

SALTA - ARGENTINA

AÑO 2017





INDICE DE CONTENIDO

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1.1	Sistematización del Problema.....	8
1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.2.1	Objetivo General.....	8
1.2.2	Objetivos Específicos.....	8
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4	VIABILIDAD.....	9
2	MARCO DE REFERENCIA.....	9
2.1	MARCO CONCEPTUAL.....	9
3	MARCO TEÓRICO.....	16
3.1	PRIMERA FASE: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	25
3.1.1	Primera Etapa: Análisis de la Situación.....	25
3.1.2	Segunda Etapa: Diagnóstico de la Situación	26
3.2	Segunda Fase: Decisiones estratégicas de marketing.....	26
3.2.1	Tercera Etapa: Objetivos de Marketing.....	26
3.2.2	Cuarta Etapa: Estrategias de Marketing	27
3.3	Tercera Fase: Decisiones Operativas de Marketing.....	28
3.3.1	Quinta Etapa: Plan de Acción.....	28
3.4	ANTECEDENTES.....	28
4	MARCO METODOLÓGICO.....	30
4.1	DISEÑO METODOLÓGICO.....	30
4.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
4.2.1	Selección de la Muestra.....	33
4.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	34
4.4	PROCESAMIENTO DE DATOS Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS.....	38
4.5	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	39
5	ANÁLISIS DE DATOS.....	42
5.1	Encuestas.....	42
5.1.1	Análisis Univariado.....	42



5.1.2	Análisis Bivariado y Multivariado.....	51
5.1.3	Conclusión Encuestas.....	55
5.2	Entrevistas:.....	56
5.2.1	Conclusión Entrevistas:.....	68
5.2.2	Conclusión Final:.....	69
6	RESUMEN EJECUTIVO.....	72
7	OBJETO DE ESTUDIO.....	72
8	PRIMERA FASE: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	73
8.1	Primera Etapa: Análisis de la Situación.....	73
8.1.1	Situación Externa:.....	73
8.1.2	Macroentorno.....	73
8.1.3	Microentorno.....	85
8.1.4	Situación interna:.....	92
8.2	Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación.....	101
8.2.1	Análisis FODA:.....	101
9	SEGUNDA FASE: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING.....	103
9.1	Tercera Etapa: Objetivos de marketing.....	103
9.2	Cuarta Etapa: Estrategias de Marketing.....	104
10	TERCERA FASE: DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING.....	107
10.1	Quinta Etapa: Plan de Acción.....	107
10.2	Control de resultados.....	116
11	CONCLUSIÓN.....	117
12	BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....	118

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Edades.....	43
Ilustración 2: Géneros.....	43
Ilustración 3: Nivel de estudios.....	44
Ilustración 4: ¿Usted trabaja?.....	44
Ilustración 5: ¿Trabaja en relación de dependencia?.....	45
Ilustración 6: ¿Trabaja en una institución pública o privada?.....	45



Ilustración 7: ¿Cuál es su nivel estimado de ingresos?	46
Ilustración 8: ¿Qué seguro de sepelios posee?	46
Ilustración 9: Numere según el grado de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.	47
Ilustración 10: ¿Cuánto estaría dispuesto a abonar por un seguro de servicio fúnebre?.....	48
Ilustración 11: ¿Estaría dispuesto a abonar una diferencia mayor por un servicio diferenciado?.....	48
Ilustración 12: En cuanto a infraestructura, numere según el grado de importancia, siendo 1 el más importante y 8 el menos importante.	49
Ilustración 13: ¿Qué ubicación geográfica considera la más favorable para una funeraria?	50
Ilustración 14: En cuanto a servicios, numere según el grado de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.	50
Ilustración 15: Indique el nivel de satisfacción respecto a servicios fúnebres.....	51
Ilustración 16: Rango de edades según encuestados sin seguro de sepelios.....	51
Ilustración 17: Disposición a pagar según ingresos de \$10001 a \$30000.....	52
Ilustración 18: Seguro de sepelios según ingresos de \$10001 a \$30000	52
Ilustración 19: Dispuestos a abonar más de \$201 por un seguro de servicio fúnebre con ingresos de \$10001 a \$30000	53
Ilustración 20: Grado de satisfacción según ingresos de \$10001 a \$30000, dispuestos a pagar más de \$201	54
Ilustración 21: Intercambio comercial Argentino	74
Ilustración 22: Población Provincia de Salta	84
Ilustración 23: Mortalidad estimada Salta Capital	86
Ilustración 24: Tarjeta de Beneficios.	107
Ilustración 25: Anuncio en la Vía Pública.	107
Ilustración 26: RSE.	108
Ilustración 29: Ingresos estimados	112

INDICE DE TABLA

Tabla 1: Operacionalización de las variables.....	32
Tabla 2: Cronograma de actividades.....	40



Tabla 3: Análisis variables de marketing competidores.	90
Tabla 4: Materia prima e insumos.....	94
Tabla 5: Costos Ambientales	94
Tabla 6: Costos de Personal	95
Tabla 7: Costos Fijos Otros Conceptos.....	95
Tabla 8: Seguridad e Higiene en el Trabajo.....	96
Tabla 9: Costos Ambientales Operativos.....	96
Tabla 10: Comparación de Precios Competencia.	99
Tabla 11: Matriz FODA.....	101
Tabla 12: Matriz de Ansoff.....	103
Tabla 13: Matriz BCG.....	105
Tabla 14: Primer Semestre Presupuesto y Cronograma.....	111
Tabla 15: Segundo Semestre Presupuesto y Cronograma.....	111
Tabla 16: Utilidad.	115



TEMA

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE SERVICIOS FÚNEBRES EN LA CIUDAD DE SALTA CAPITAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante miles de años el acto de celebrar la muerte de una persona se ha realizado siempre, solo ha cambiado el modo de llevarse a cabo y es un comportamiento fuertemente establecido en la cultura.

En América, por ser un continente heterogéneo en donde habitan diversos pueblos que poseen sus propias creencias y tradiciones, se observa cómo los deudos, de diferentes formas, recuerdan y dicen adiós a sus seres queridos que tuvieron que partir al mundo desconocido de la muerte.

En Argentina generalmente, se realiza un velorio en la casa de la familia o en la funeraria, que dura aproximadamente 24 horas o menos, en el cual se elevan oraciones - en el caso de las personas religiosas- o amigos del difunto acompañan a los familiares, quienes recuerdan a la persona que ha fallecido, comparten anécdotas y experiencias vividas, honrando el momento con flores. Luego se concurre en caravana al cementerio con uno o dos coches fúnebres, uno lleva al difunto en el ataúd y otro transporta las ofrendas florales. En el cementerio se despide al fallecido con unas palabras del familiar más cercano y con oraciones o plegarias. En otras ocasiones se vela de una manera no tan prolongada al difunto o se opta por la cremación.¹

En la actualidad, existe una gran demanda de servicios fúnebres en la ciudad de Salta Capital, este es el motivo principal por el cual se va a investigar el tema propuesto. Por un lado, la tasa de mortalidad y de natalidad muestran los potenciales clientes: la tasa de natalidad es de 1,92% en relación a la población total de Salta Capital y la tasa total de mortalidad es de 0.57% en relación a la población total de Salta Capital. Por otro lado, la población en la ciudad de Salta Capital es de 562.627 habitantes.²

¹Amaro Cano, María del Carmen. "Consideraciones histórico-culturales y éticas acerca de la muerte del ser humano". Facultad Ciencias Médicas "Calixto García". Revista Cubana de Salud Pública Abril-Junio de 2005. en http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol31_2_05/spu15205.htm

²Ministerio de Salud, Gobierno de la Provincia de Salta en <http://deis.msar.gov.ar/wp-content/uploads/2016/01/Boletin134.pdf>



Actualmente se presenta en la ciudad de Salta Capital un mercado oligopólico de servicios fúnebres, los competidores son:

- Pieve S.A., esta empresa es la más grande del mercado, cuenta con diez salas de velatorio ubicadas cerca del centro de la ciudad, posee la mayor participación de mercado, siendo los convenios con instituciones la mayor fortaleza de la empresa.
- Previsora La Piedad es una empresa con muchos años de trayectoria en la ciudad de Salta, antes llamada casa Del Pin, cuenta con cuatro salas y está ubicada en cercanías de Pieve, tiene una amplia cartera de clientes y algunos convenios de poca relevancia.
- Juan Caruso es una empresa con una amplia trayectoria que en la actualidad fue comprada por Pieve S. A., la que presta el servicio fúnebre, pero su fuerte son los seguros de vida.
- Sepelios Romano posee dos salas de velatorio ubicadas en el macrocentro de la ciudad, con un buen producto de calidad media.
- Rigo tiene tres salas de velatorio ubicadas en el macrocentro en la zona norte de la ciudad.
- Sepelios del Milagro cuenta con dos salas ubicadas en la zona suroeste en el macrocentro de la ciudad de Salta. Las empresas Romano, Rigo y Sepelios del Milagro, apuntan a un mismo segmento de mercado y tienen características similares en cuanto a dimensiones de infraestructura y precios.

Los competidores están fuertemente establecidos y son de trayectoria, por lo que se debe trabajar estratégicamente para poder diferenciarse como marca. Es por esto que en la investigación lo que se va a intentar determinar son las expectativas que tiene el consumidor respecto a servicios fúnebres, para posicionar la marca Ebber como funeraria, ya que la empresa trabaja actualmente como florería en el mercado salteño.

¿Cuáles es el posicionamiento estratégico de servicios fúnebres en la ciudad de Salta capital?



1.1.1 Sistematización del Problema

¿Cuáles son las expectativas que tiene el consumidor respecto a servicios funerarios en la ciudad de Salta Capital?

¿Cuáles son las características del mercado de servicios fúnebres de la ciudad de Salta Capital?

¿Cuáles son las características de los clientes de servicios fúnebres en la ciudad de Salta Capital?

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los Salteños respecto a servicios fúnebres en la ciudad de Salta Capital?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Determinar el posicionamiento estratégico de servicios fúnebres en la ciudad de Salta capital.

1.2.2 Objetivos Específicos

Determinar las expectativas que tiene el consumidor respecto a servicios funerarios en la ciudad de Salta Capital.

Caracterizar el mercado de servicios fúnebres en la ciudad de Salta Capital.

Caracterizar los clientes de servicios fúnebres de la ciudad de Salta Capital.

Identificar el nivel de satisfacción de los Salteños respecto a los servicios funerarios.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación de este proyecto será de gran importancia, en primer lugar, para los empresarios del sector fúnebre, ya que sus empresas se pueden ver beneficiadas por este trabajo.

En segundo lugar, es información objetiva e importante para futuros emprendedores en el sector fúnebre, pues los ayuda a tomar decisiones en cuanto a las dimensiones de un nuevo proyecto.

Principalmente la investigación permite disminuir el grado de incertidumbre en cuanto a la toma de decisiones vinculadas al sector fúnebre.



1.4 VIABILIDAD

Es viable porque se cuenta con los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para afrontar esta investigación. La experiencia del investigador en el rubro es amplia y al ser futuro Licenciado en Comercialización cuenta con las competencias requeridas para llevar a cabo el análisis planteado.

Los recursos necesarios para la investigación son los siguientes:

Recursos Materiales

- Antecedentes e investigaciones sobre el tema.
- Bibliografía.
- Movilidad.
- Computadoras.
- Internet.
- Teléfono.
- Calculadora.

Recursos Humanos

- Un analista de marketing.

Recursos Económicos

- Dinero en efectivo.

Recursos Físicos

- Espacio físico para realizar las actividades de análisis.

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se definen los términos específicos utilizados en la investigación.

- **Branding:** el branding de marca o de empresa es el proceso mediante el cual se construye una marca, comprendiendo este como el desarrollo y mantenimiento de un conjunto de atributos y valores inherentes a la marca y por la que esta será identificada por su público. Por ello, cada paso que da la empresa hasta



convertirse en una marca rápidamente reconocible por sus clientes debe analizarse y seguir una estrategia previa.³

- **Competitividad:** es la capacidad de una empresa u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa.
- **Cremación:** la incineración o cremación es el proceso por el cuál una persona ya fallecida se le opta por quemar su cuerpo para reducirlo a cenizas como método de disposición final. El proceso de incineración de cuerpos humanos es relativamente rápido, y consiste en exponer tanto el cuerpo como el ataúd a una temperatura de 900°, este proceso termina con finalmente la total destrucción del cuerpo y con cenizas como resultado.⁴
- **Empresa:** unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.⁵
- **Estrategia:** el término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). Como se sabe la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de los años. En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.⁶
- **Exequias:** ceremonia religiosa que se celebra por un difunto.⁷

³ <https://mglobalmarketing.es/blog/como-se-define-el-branding-de-una-marca/>

⁴ <http://tanatoesteticaytanatopraxia.es/incineracion-informacion-general/>

⁵ <http://tuempresaexitosa.blogspot.com.ar/2010/11/definicion-de-empresa-segun-diversos.html>

⁶ <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

⁷ <http://es.thefreedictionary.com/exequias>



- **FODA o DAFO:** es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indica la sigla de la palabra. Esto permite planificar una estrategia del futuro.⁸
- **Funeraria:** empresa que se dedica a encargar el entierro y demás ceremonias realizadas al morir una persona.⁹
- **Inhumación:** la inhumación consiste en el acto de enterrar los restos en ataúd, urna o urna cineraria, de una persona fallecida. Este servicio se efectúa en un cementerio.¹⁰
- **Insight:** un insight es una clave, la clave que nos permite encontrar la solución a un problema, un camino, un dato que nos sugiere como resolver cualquier ecuación por compleja que sea. Pero ojo, porque el insight no es la solución, es simplemente el punto que nos lleva al camino de esa solución. En el mundo del Marketing de Contenidos en el que tanto hablamos de entender al consumidor, los insights son clave pues nos facilitan la labor a la hora de producir cualquier pieza. Un insight se obtiene tras la investigación más profunda de la marca, del consumidor, y nos permite conocer mejor como conectar de manera adecuada con ellos. Encontrando un insight adecuado podremos descubrir una gran oportunidad o la solución a nuestros problemas a través de una información que no es fácilmente observable. Es decir, son los aspectos no tangibles de la forma en que el consumidor piensa o siente generando oportunidades para nuevos productos o estrategias.
- **Inversión:** inversión es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias.¹¹
- **Investigación de mercados:** es el diseño, obtención, análisis y presentación sistemática de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta.¹²

⁸ “Conceptos de administración estratégica” de editorial Pearson Educación 2013 de Fred R David; Miguel Ángel Sánchez Carrión; Luis Alfredo Valdés Hernández.

⁹ <http://diccionario.reverso.net/espanol-definiciones/funeraria>

¹⁰ <http://www.redfuneraria.com/inhumacion>

¹¹ <https://www.definicionabc.com/economia/inversiones.php>

¹² Philip Kotler. <http://konkretoypunto.blogspot.com.ar/2009/11/la-investigacion-de-mercado-segun.html>



- **Memorabilidad:** aun cuando el término "memorabilidad" no es aceptado por la RAE, debido a que es una derivación de la palabra inglesa <memorability>, ambos son bastante utilizados en el branding y marketing, otros dos anglicismos. Las marcas que sólo buscan la recordación corren un gran riesgo: ser recordadas por buenas o por malas. Sin embargo, aquellas que aspiran a ser memorables o a la memorabilidad, son dignas de ser recordadas. Aunque parecen lo mismo, la carga semántica en cada una es diferente. Aquello de que "no importa lo que digan, lo importante es que hablen", es un error, porque repercute directamente en la reputación.¹³
- **Mercado:** conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio.¹⁴
- **Nichos de mercado:** es un grupo con una definición más estrecha que el segmento de mercado. Por lo regular es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas. Complementando esta definición, el nicho de mercado (a diferencia de los segmentos de mercado que son grupos de mayor tamaño y de fácil identificación), es un grupo más reducido (de personas, empresas u organizaciones), con necesidades y/o deseos específicos, voluntad para satisfacerlos y capacidad económica para realizar la compra o adquisición.¹⁵
- **Objetivos corporativos:** Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.¹⁶
- **Participación de mercado:** el objetivo de toda empresa es conseguir un espacio en el mercado y, seguidamente, captar el mayor número posible de clientes fieles a sus productos. La importancia de una empresa en el sector del mercado en que actúa se refleja en su cuota de participación en el mercado. Esta cuota se expresa mediante un porcentaje e indica la relación entre las ventas de la empresa y las ventas totales del sector del mercado considerado. Si, por ejemplo, en un sector del mercado se vendieran 100 millones de unidades al año, de las cuales 25,5 millones correspondieran a las ventas de una empresa, la cuota de participación en

¹³ www.puromarketing.com

¹⁴ Kotler, Philip, Armstrong, Gary. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercado.html>

¹⁵ Philip Kotler. <https://edukavital.blogspot.com.ar/2013/01/definicion-de-nicho-de-mercado.html>

¹⁶ "Marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones" editorial Díaz de Santos 1990



el mercado de esta empresa sería del 25,5%. La cuota de participación en el mercado indica qué parte de las ventas totales de un sector del mercado corresponde a una empresa. Para calcular la cuota de participación en el mercado se utilizan datos oficiales, datos publicados por las empresas y por entidades dedicadas a la investigación de mercados, y datos procedentes de estudios efectuados por cada empresa. La participación en el mercado es un elemento fundamental para entender la formación empresarial de las empresas hoy en día. Es un concepto en continuo cambio y cuya influencia puede cambiar por completo la actividad y posición de la compañía. Hay que resaltar la importancia que tiene para una empresa conseguir una elevada cuota de participación en el mercado. La finalidad de muchas acciones de promoción de ventas es incrementar o mantener esa cuota.¹⁷

- **Posicionamiento:** el posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, el posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas, es decir se posiciona el producto en la mente de las personas.¹⁸
- **Random:** es una palabra del inglés que podemos traducir al español como aleatorio, fortuito o casual. Random, en este sentido, es aquello que depende del azar; que no obedece a ningún método o criterio, y cuyo resultado resulta siempre desconocido e inesperado.¹⁹
- **Rentabilidad:** la rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos. Pero una definición más precisa de la rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla. Para hallar esta rentabilidad se debe dividir la utilidad o la ganancia obtenida entre la inversión, y al resultado multiplicarlo por cien para expresarlo en términos porcentuales: $\text{Rentabilidad} = (\text{Utilidad o Ganancia} / \text{Inversión}) \times 100$.²⁰

¹⁷ <http://www.marketingempresarial.org/2010/01/cuota-de-participacion-en-el-mercado.html>

¹⁸ Philip Kotler. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1355/posicionamiento-diferenciacion.html>

¹⁹ <https://www.significados.com/random/>

²⁰ <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>



- **Segmentos de mercado:** es un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing.²¹
- **Servicio:** es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. Complementando esta definición, cabe señalar que según los mencionados autores, los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión, la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas.²²
- **Servucción:** el diccionario que elabora la Real Academia Española (RAE) no incluye el término servucción. Se trata de un neologismo que se emplea en el ámbito de la gestión empresarial para referirse al proceso que se lleva a cabo a la hora de ofrecer un servicio. Es interesante saber que este término fue acuñado en la década de los años ´80 por dos docentes galos llamados Eric Langeard y Pierre Eiglier. Se considera que se obtiene a partir de la suma de dos palabras: servicio, de la que se usaría el “serv-”, y producción, de la que se emplearía el “-ucción”. La servucción, de este modo, se vincula a la organización de los recursos desde que nace un proyecto hasta que la idea se materializa en la oferta del servicio en cuestión. Puede decirse, de este modo, que la servucción es el proceso de producción de un servicio. Es importante saber que, si bien el cliente es el protagonista central de la servucción, no accede al proceso. La servucción surge de la interacción entre el personal, el cliente y el soporte material (oficinas, computadoras, etc.) que permite concretar la relación de servicio: el objetivo es optimizar la gestión de los recursos para que las diferentes interacciones posibles sean satisfactorias. Se espera que, a través de una adecuada servucción, la

²¹Philip Kotler y Gary Amstrong. <https://es.scribd.com/doc/72451085/Definicion-de-Segmento-de-Mercado-CONCEPTOS-VARIOSSS>

²²Kotler, Bloom y Hayes. <https://mercadeodeservicios.wikispaces.com/file/view/Definicion+y+caracteristicas+de+servicios+-+Doc1.pdf>



experiencia de los clientes mejore y, por lo tanto, se incremente el nivel de satisfacción de estos. Por eso es imprescindible analizar cada etapa del proceso.²³

- **Spots:** en publicidad, se denomina spot a un anuncio publicitario corto pero entendible y cautivante con una duración promedio de 30 segundos. Por lo general, un spot es publicado en radio o televisión, contratando un pequeño espacio en horarios y programas de mucha audiencia.²⁴
- **Unidades estratégicas de negocio:** se entiende por unidad estratégica de negocio (UEN) ("strategic business unit" [SBU]) a un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de la demás unidades estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Se puede entender la empresa, por tanto, como un conjunto de varias unidades estratégicas (UEN), cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente.
- **Utilidad:** aptitud de un bien o servicio para satisfacer una necesidad humana. Para Jeremy Bentham, la utilidad es una propiedad que tienen los objetos. Para otros economistas, como William Stanley Jevons y Vilfredo Pareto, la utilidad no es una propiedad de los objetos, sino una cualidad que depende del particular uso que el hombre haga de ellos. El concepto de utilidad es básico en teoría del consumo, una de las tres partes fundamentales de la microeconomía (consumo, producción y precios). La utilidad es una magnitud variable que aumenta al aumentar la cantidad consumida del bien hasta alcanzar un máximo, a partir del cual la curva de utilidad se vuelve decreciente.²⁵
- **Ventaja comparativa:** es aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. Para Michael Porter, en su artículo "Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia", esa

²³Eric Langeard y Pierre Eiglier.<http://definicion.de/servuccion/>

²⁴<https://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/spot/>

²⁵<http://www.economia48.com/spa/d/utilidad/utilidad.htm>



ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.²⁶

- **Ventaja competitiva:** ventaja o característica que una compañía o producto tiene respecto a otras compañías o productos competidoras, lo que la hace diferente y permite atraer más consumidores.²⁷

3 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo metodológico de la investigación se utilizará el libro del autor *Sampieri Hernández, Roberto*. “Metodología de la investigación”.²⁸ Como guía para la elaboración del plan de marketing el texto “El plan de marketing en la práctica” del autor *Sainz de Vicuña Ancin, José María*.²⁹

Como base teórica para la investigación se abordará el libro "Servucción, el marketing de los servicios", publicado por McGraw-Hill, de los profesores franceses *Pierre Eiglier y Eric Langeard*, ya que la investigación trata precisamente de un servicio, es por esto que es de gran ayuda este material como base para lograr caracterizar el mercado de servicios fúnebres en la ciudad de Salta Capital.³⁰

Para desarrollar la flor del servicio se utilizaran los textos citados por el autor Lovelock C. y Wirtz, J, en “Marketing de Servicios”. Ed. Pearson Educación. México. 2009. 6ta. ed. La “Flor del Servicio” es un término que se refiere a la unión de métodos o formas, que permitirá al producto o servicio que ofrecemos resaltar entre la competencia, ya que este contará con todos los componentes que espera o que desea el cliente. Si se lleva de forma correcta, los posibles compradores se sentirán atraídos no solo por el producto, sino por la efectividad y el esfuerzo de la empresa de dar un buen servicio.

La forma en la que se ofrece un servicio es una de las tareas más esenciales y cuidadosas de una empresa, debido a que con esta el cliente decidirá si comprar o no el producto, si escoger entre una u otra compañía, si se sintió lo suficientemente a gusto como para regresar o si cree que el personal que labora en esa empresa realmente se

²⁶ <https://www.gestiopolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>

²⁷ “Marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones” editorial Díaz de Santos 1990

²⁸ Sampieri Hernández, Roberto. “Metodología de la investigación” Ed. Mc Graw Hill. México D.F. 2015.

²⁹ Sainz de Vicuña Ancín, José María. “El plan de marketing en la práctica”. Ed. Esic. Madrid. 2015

³⁰ Eiglier, Pierre y Langeard, Eric. "Servucción, el marketing de los servicios". Ed. McGraw-Hill. España. 2013.



esfuerzo por satisfacer sus necesidades, que es al final el objetivo de esta. Ejecutando estas técnicas, y adaptándolas al mercado en el que se trabaja, se tendrá la capacidad para mantener a los clientes y ganar nuevos consumidores, llevando a la compañía al éxito deseado.

Se le llama de esta forma debido a que se representa al servicio fundamental como una Flor, siendo los pétalos cada una de estas técnicas que van a complementarlo. Al carecer de alguno de estos “pétalos”, el servicio se ve falto o incompleto, por lo que es necesario que estos funcionen en conjunto, aunque hay que tener en cuenta que no todos aplican estrictamente para todos los tipos de servicios, esto dependerá de la naturaleza de los mismos. Estos métodos se aplican mayormente por los empleados que ofrecen directamente el servicio como un camarero en un restaurante o una recepcionista en un hotel, pero también forman parte de estos departamentos, como recursos humanos, mercadeo, ventas y atención al cliente.

Los pétalos que conforman la flor son 8, cada uno representando las siguientes formas complementarias de servicio:

- Información: el cliente o potencial cliente, para poder adquirir un producto o servicio, debe conocer de qué trata, que es lo que se ofrece con este, cuáles son sus características y especificaciones, donde se puede conseguir, cual es el costo, entre otros, de modo que conozca lo suficiente de este para decidir si desea o no comprarlo. La información se puede obtener mediante sitios de internet, folletos, anuncios, redes sociales, medios de comunicación, etc.
- Consulta: un cliente realiza una consulta cuando no tiene claro alguna parte del proceso de compra del producto, ya sea el precio, alguna característica, el proceso de cobro, entre otras. Los empleados se ven en la obligación de responder cualquier duda o pregunta que tenga el consumidor para cumplir con sus expectativas y demandas. Estas se pueden realizar directamente en la empresa, por teléfono o por algún servicio en Internet como las redes sociales.
- Toma de pedidos: se refiere al momento que un empleado de la compañía dispone para atender a un cliente, de forma que el trabajador conozca y siga las especificaciones que este dicta. En esta toma se debe mostrar respeto y responsabilidad para dar una buena imagen de la empresa,



además se debe realizar de forma rápida y precisa para optimizar el proceso. La toma de pedidos se puede realizar cara a cara con el empleado o, gracias a los avances tecnológicos, mediante máquinas o programas que lo faciliten.

- **Cortesía u hospitalidad:** es uno de los valores y actitudes que debe demostrar el personal al momento de atender a los usuarios, demostrando tranquilidad, paciencia, amabilidad, gentileza y profesionalismo al momento de hablar con ellos. Demostrar cortesía es uno de los elementos más importantes en toda empresa, ya que este revelará la verdadera imagen de la compañía ante los consumidores. Este se da principalmente al encontrarse directamente con el cliente, pero también se puede detectar en las llamadas telefónicas.
- **Atención:** se refiere al interés que demuestra la empresa ante las necesidades y expectativas que expresa el cliente. Si esta no se ofrece en una empresa, causaría muchas molestias e incomodidades a los usuarios de la marca. La atención se puede dar en cualquier ambiente o lugar de la compañía, es por ello que todos los empleados deben estar al pendiente de lo que necesitan los clientes.
- **Excepciones:** son los servicios que no están enmarcados dentro las leyes y políticas de la empresa, pero para complacer o ayudar a los clientes se pueden llevar a cabo. Las excepciones deben ser únicas, es decir, deben evitar repetirse ya que los clientes se acostumbrarían a ellas, y no son procedimientos que se deban realizar continuamente. Un ejemplo de estas son los pedidos especiales, que pueden ser sin costo alguno de ser sencillos, pero al ser complejos pueden traer cobros extras al cliente.
- **Facturación:** es el momento en el que se le muestra el costo total de la prestación de servicios o del precio de un producto al cliente, esta debe realizarse en el momento adecuado y explicándole bien al comprador por qué se le está cobrando ese monto. Nuevamente, aquí se deben aplicar valores de cortesía, atención y amabilidad al cliente, también debe ser totalmente transparente y clara, de forma que esté satisfecho con el cumplimiento del servicio.



- Pago: es cuando el cliente le entrega a la empresa el importe total por sus servicios. Esto hará que la compañía pueda compensar a sus trabajadores por el trabajo que han realizado y mantener sus activos. El pago es la totalización del servicio, por lo que debe realizar en armonía y con toda la información necesaria sobre el mismo por parte de ambos lados. Se puede realizar mediante el dinero en físico, transacciones bancarias, tarjetas de débito o crédito, cupones, etc.
- Estas ocho formas de servicio se pueden dividir en dos: de facilitación, es decir, las técnicas que ayudan a optimizar las labores de la empresa de forma que sean más simples de realizar, o de mejora, las cuales representarían un incremento en la calidad del servicio ofrecido. En el grupo de facilitación están la información, la toma de pedidos, la facturación y el pago, y en el de mejora está la consulta, la cortesía, la atención y las excepciones.³¹

Las teorías de posicionamiento trabajadas son las citadas en los textos de Al Ries y Jack Trout “Posicionamiento: la batalla por su mente”, a continuación abordaremos las teorías para su comprensión:

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; re vincular las conexiones que ya existen.

La mente del cliente como defensa contra el volumen de las comunicaciones de hoy, tamiza y rechaza, mucha información que le llega. Por lo cual la mejor manera de conquistar la mente del cliente o de posibles clientes es con un mensaje súper simplificado. Es un proyecto de selección. Tiene que seleccionar el material que tiene más oportunidad de abrirse camino. Debemos buscar en la mente del cliente no dentro del producto.

Los problemas sociales que se buscan resolver con la comunicación han congestionado los canales que sólo una pequeña fracción de los mensajes logra llegar a su destino.

Otro de los motivos por los cuales se pierde la información es por la cantidad de canales creados para transmitir mensajes. Otra razón es la cantidad de productos que hemos inventado para atender a nuestras necesidades físicas y mentales.

³¹ Lovelock C. y Wirtz, J. “Marketing de Servicios”.Ed. Pearson Educación. México. 2009. 6ta. ed.



Los estudios que se han realizado sobre la sensibilidad del encéfalo humano han demostrado la existencia de un fenómeno denominado "sobrecarga sensorial". Los científicos han descubierto que la gente es capaz de recibir sólo una cantidad limitada de sensaciones.

En nuestra sociedad nada es más importante que la comunicación. Se logra una buena comunicación al decir lo que se debe, a la persona adecuada, en el momento más apropiado.

La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar.

En publicidad, el primer producto que gana la posición tiene una ventaja enorme.

En los `50 los publicistas buscaban penetrar en la mente centrándose en el producto. Luego con el avance de la tecnología esto decayó y surgió la era de la imagen, las compañías se dieron cuenta cuán importante era tener una buena reputación en el mercado. En la actualidad la publicidad está entrando en una nueva etapa, la de posicionarse en la mente del cliente. En esta nueva era la reina es la estrategia.

Las escalas mentales:

Como mecanismo de defensa en contra del volumen de las comunicaciones de hoy, la mente rechaza la información que no asimila. Solo admite aquella nueva referencia que cuadra con su estado actual de ánimo, y rechaza todo lo demás. El consumidor no es racional sino que es sentimental, si no lo fuese no existiría la publicidad, ya que esta busca crear la ilusión de producto y crear expectativas. Frente a la explosión de productos, la gente ha aprendido a ordenar los mismos y las marcas en la mente.

Una vez, logrado un posicionamiento, se necesita más que nada constancia. No tiene que caer en lo que se llama O.L.Q.L.D.E.E., o sea, "Olvidaron lo que les dio el éxito".

Una empresa puede disponer de un buen producto, una gran fuerza de ventas y una gran campaña publicitaria, y no obstante fracasar si es que se encuentra en una posición que no es la adecuada.

El fracaso rotundo es a veces preferible a un éxito mediocre. Uno puede sentirse tentado a pensar que la respuesta al problema consiste en esforzarse más. Pero una empresa que se encuentra atascada perdiendo posiciones no mejorará por trabajar más. El problema no es que, sino cuando. Ese esfuerzo extra, para que sirva de algo, debe



aplicarse con urgencia para establecer una buena posición de liderazgo del producto. Con liderazgo todo es posible.

Posicionamiento como líder

La historia demuestra que la primera marca que entra en el cerebro logra en general la mayor participación en el mercado. La marca líder de cualquier línea vende más que la que le sigue.

Cuando el líder del mercado no es el primero en una nueva categoría, el nuevo producto pasa a ser uno de tantos.

En algunas categorías las dos marcas principales van a la par. Se requiere de un esfuerzo adicional para lograr dominar el mercado. Una vez alcanzado el liderazgo hay que mantenerlo.

Lo que no hay que hacer es cuando una empresa sea dueña de la posición, no tiene sentido publicar anuncios donde se diga "Somos el número uno". Para asegurar la posición de liderazgo hay que penetrar primeros en la mente del consumidor y mantener esa posición reforzando el concepto original. El líder tendrá que adoptar cualquier nuevo avance de un producto tan pronto como dé señales de ser prometedor.

Lo que destrona a un líder, se debe tener en cuenta que no es el tamaño de la compañía lo que la hace fuerte. Es su posición mental la que contribuye a su participación en el mercado y la vuelve fuerte, es el cambio.

Posicionamiento del segundo en el mercado:

Lo que funciona para un líder no necesariamente funciona para el segundo en el mercado.

No basta con ser mejor que el competidor. Hay que encontrar la brecha abierta en la mente del consumidor y llenarla. Se están abriendo actualmente huecos de alto precio para muchas categorías de productos. A medida que nuestra sociedad de productos desechables aprecia la necesidad de la conservación, existe de nuevo estimación por el producto de calidad de mayor duración.

En vez de la dirección del alto precio, también puede ser aprovechable la dirección contraria, la cual es buena estrategia para productos nuevos. Si se combinan las tres estrategias de precio (alto, moderado y barato) se obtiene una buena estrategia de Marketing.

Otros huecos pueden ser el sexo, la edad, momentos del día y la distribución.



Hay gente de publicidad que no quieren verse limitados a una posición específica y que quieren complacer a todo el mundo. Pero hoy en el campo de batalla de los productos hay que ocupar una posición.

Reposicionamiento de la competencia:

Hay ocasiones en las que es imposible encontrar un hueco en el cual posicionarse. Como existen tan pocos huecos por llenar, una compañía ha de crearse uno, reposicionando a los competidores que ya ocupan posiciones en la mente del público. Hay que lograr desplazar a la competencia de su posición argumentando los beneficios de nuestro producto. A lo largo del tiempo se perdió la esencia del reposicionamiento que no es decir que somos mejores que la competencia, es explicar y argumentar en que y en cuanto es mejor nuestro producto.

El reposicionamiento es legal desde hace más de 15 años.

Antes la publicidad se preparaba aisladamente, no importaba la competencia. Inclusive mencionar a la competencia era considerado de mal gusto. En la actualidad las reglas han cambiado, sin embargo hay muchos que se niegan a usar tácticas como estas y prefieren no nombrar a la competencia.

El poder del nombre:

En la era de la conquista de posiciones, la decisión más importante en cuestión de marketing es la elección del nombre del producto. Lo que funciono en otro tiempo no tiene por qué funcionar ahora o en el futuro. Lo que se ha de buscar es un nombre que inicie con el proceso de posicionamiento, un nombre que diga cuál es la ventaja del producto.

Para la elección no hay que acercarse tanto al producto ya que no tiene que ser genérico. Se debe buscar un nombre descriptivo, fuerte de corte genérico, ya que impedirá que la competencia penetre en nuestro territorio.

No se deben escoger nombre que parezcan engañosos, o nombres que puedan llegar a pasar de moda, tampoco aquellos que sean juegos de palabras que los consumidores no logren comprender.

La primera compañía que penetre en la mente con un nuevo producto o una nueva idea se hará famosa. Ej. (Coca Cola fue la primera en presentar una bebida cola).

Cualquier nombre funcionara, simplemente hay que quedarse con aquellos comunes y que explican algo.



Hay nombres negativos que pueden ser positivos, tal es el ejemplo de la Margarina, es considerado nombre de imitación, de segunda clase. Se podría haber elegido un nombre acorde al producto (mantequilla de soja). El problema que presupone el nombre escogido consiste en que es engañoso y queda oculto el origen del producto.

El nombre no es solo un nombre, Existen pruebas de que el nombre desempeña un papel importante. Se ve lo que se espera ver.

Un nombre inapropiado provoca una reacción que solo sirve para confirmar la opinión inicial desfavorable.

El nombre es el primer punto de contacto entre en mensaje y la mente, y su eficacia reside en lo apropiado o no de la elección.

En el caso que el nombre sea similar o preste a confusión con los nombres de la competencia lo que se debe hacer es cambiarlo.

Con un mal nombre lo único que se tiene es un sello negativo. Cuando el nombre es malo las cosas tienden a ir mal. Cuando el nombre es bueno, las cosas mejoran

La trampa de la falta de nombre:

Hay muchos nombres que se suelen abreviar fonéticamente. Pero no ocurre con todos. Si no existe ventaja fonética no se dirán iniciales. Tiene que ver la cantidad de silabas del nombre cuando es superior a tres se utilizan las iniciales.

Si uno quiere ser bien reconocido va a evitar las iniciales.

También se debe considerar que lo que comienza como una taquigrafía posteriormente puede ser el monograma del éxito.

Las empresas más conocidas generalmente son las que se llaman por su nombre completo, quienes usan abreviaciones son aquellas ya reconocidas. (Ej. GE General Electric)

Al encontrarse a la moda el uso de iniciales, algunas empresas caen victimas de ello, y no logran posicionarse.

Los nombre títulos y los lemas deben ser examinados para ver si tienen cualidades acústicas ya que la mente trabaja con el oído y si se refuerza el componente auditivo se mejora la memorabilidad.

En ocasiones las empresas escapan de sus nombres obsoletos comenzando a utilizar sus iniciales. Algunas logran formar acrónimos con sus iniciales (ej. Fiat). Si el nombre no es adecuado no queda más remedio que cambiarlo. Con un bueno nombre el trabajo de posicionamiento será más sencillo.



La trampa del viaje gratis:

Antes las empresas se dedicaban a una sola línea y el nombre de la empresa lo decía todo (Standard Oil, Singer), el avance técnico permitió que las empresas abarcaran nuevos campos. (Ej. General Electric)

Las empresas crecen por dos estrategias distintas: desarrollo interno y desarrollo externo.

Las empresas crean un producto y lo bautizan con el nombre de la empresa y cuando es una adquisición externa le mantiene el nombre que lleva. La elección del nombre del producto también debe llegar primero a la mente del consumidor. Los productos nuevos necesitan un nombre nuevo que sea conocido

La expansión de la línea:

La lógica está del lado de la expansión de la línea. , que es el resultado neto de una manera de pensar clara y de adentro hacia afuera, esto es pensar que los consumidores de mi marca comprarán el nuevo producto solo por el hecho de llevar el nombre.

La expansión de la línea se puede dar desde el punto de vista del cliente en perspectiva y marchemos hacia atrás, este punto de vista enseña al cliente que el nombre es solo el nombre de la marca.

¿Cuándo puede funcionar la expansión de la línea?

La expansión de la línea es algo que está de moda, una de las razones de su popularidad es que a corto plazo tiene algunas ventajas. Debido a que el nombre que es expansión de línea se relaciona con el nombre original, desencadena un inmediato reconocimiento y comprensión, lo que genera un incremento en ventas por parte de las tiendas pero a la hora de la reposición ya no es lo mismo.³²

Otras teorías de gran relevancia para la investigación son las presentadas en los textos “Marketing estratégico” de *Jean Jacques Lambin*³³ y “Dirección de marketing” de *Philip Kotler*³⁴, que en la investigación permitirán caracterizar los potenciales clientes de servicios fúnebres de la ciudad de Salta Capital, pues exponen con amplitud y precisión los conceptos, cuestiones y procesos relativos al marketing estratégico y permiten el análisis continuo y sistemático de las necesidades del mercado.

³² Al Ries y Jack Trout, “Posicionamiento: la batalla por su mente”. Editorial: McGraw-Hill / interamericana. México 2002. 2ª ED.

³³Lambin, Jean Jacques “Marketing Estratégico”. Ed. Esic. Madrid. 2003.
<http://www.academia.edu/10079711/Libro-Marketing-Estrategico-lambin-jean-jacques>

³⁴Kotler, Philip “ Dirección de marketing”. Ed. Pearson Educación, S.A. 2012



El libro “Investigación de Mercado” de *Kinner* y *Taylor* trata sobre la investigación de mercados que es la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo. Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses. Con esta información se podrán detallar las expectativas que el cliente tiene respecto a servicios funerarios en la ciudad de Salta Capital.³⁵

3.1 PRIMERA FASE: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

3.1.1 Primera Etapa: Análisis de la Situación³⁶

En esta etapa se realizará un estudio riguroso y exhaustivo, tanto de la situación externa (política, económica, social, tecnológica, etc.) como interna (producto, clientes, competidores, etc.). En el primer caso, nos centraremos principalmente en el análisis del mercado, esto es, de la estructura de los diferentes tipos de clientes (aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda: diferentes segmentos existentes, características definitorias, comportamientos y procesos de compra).

En cuanto a la situación interna, el área de marketing de una compañía no es un departamento aislado que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado, estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Este será el marco general en el que se trabajará para la elaboración del plan de marketing.

Una vez establecido este marco general, se recopilarán, analizarán y evaluarán los datos básicos para la correcta elaboración del plan, tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que permitirá descubrir la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

³⁵Kinner y Taylor. “Investigación De Mercado”. Ed. McGraw-Hill. España. 1994. 5° Edición <http://librosayuda.info/2016/02/19/investigacion-de-mercados-kinner-taylor-pdf/>

³⁶ Sainz de Vicuña Ancín, José María. “El plan de marketing en la práctica”. Ed. Esic. Madrid. 2015. Página 86.



- Un análisis causal con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que se realice a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.
- Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas, verdadero artífice de la consecución de los objetivos comerciales. Conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual.
- Un estudio de mercado. Durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, este era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta. Paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que en la actualidad existen alternativas muy válidas para obtener información fiable.

3.1.2 Segunda Etapa: Diagnóstico de la Situación³⁷

En esta etapa se deberá establecer una investigación de las oportunidades y amenazas -deducidas del análisis externo de la siguiente forma: si el factor al que nos referimos es favorable a la empresa para la consecución de sus objetivos, este será una oportunidad, en caso contrario será una amenaza-, así como de los puntos fuertes y débiles -extraídos del análisis de la situación interna como el siguiente criterio: si el punto en cuestión es favorable a la empresa para la consecución de sus objetivos será un punto fuerte, en caso contrario será un punto débil-.

Se realizará y analizará un FODA sobre producto en venta, detectando así las oportunidades y amenazas para saber si lo que se venderá será favorable para la empresa. También se investigarán las fortalezas y debilidades realizando un análisis interno.

³⁷ Sainz de Vicuña Ancín, José María. “El plan de marketing en la práctica”. Ed. Esic. Madrid. 2015. Página 93.



3.2 Segunda Fase: Decisiones estratégicas de marketing

3.2.1 Tercera Etapa: Objetivos de Marketing.³⁸

Una vez concluido el diagnóstico de la situación, y antes de formular la estrategia de marketing, se deben explicitar los objetivos. En caso contrario, difícilmente se podrá saber si la estrategia que se está adoptando es la correcta: “si no sabemos dónde vamos, mal podemos saber si el camino que estamos siguiendo es el adecuado”.

Los objetivos de marketing deben estar supeditados a los objetivos corporativos. De ahí que lo primero que se retome serán los objetivos corporativos: conseguir una mayor rentabilidad, sin merma del servicio ofrecido al cliente.

El énfasis en rentabilidad en lugar de crecimiento obedece a la etapa del ciclo de la vida en que se encuentra el producto en el mercado y a la necesidad de adecuar la organización comercial de la empresa a los niveles de venta de los años venideros.

Este objetivo pasa por actuar sobre los canales de ventas, analizando su rentabilidad, buscando canales alternativos diferentes, así como por realizar el correspondiente esfuerzo en la contención de gastos.

3.2.2 Cuarta Etapa: Estrategias de Marketing³⁹

La estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados. Como se explica posteriormente, debe concretar tanto la estrategia de cartera, como la estrategia de segmentación y posicionamiento

Estrategia de cartera: no todos los productos de nuestra cartera tienen la misma rentabilidad, ni el mismo potencial. Es por ello, que se necesita tomar decisiones estratégicas sobre la cartera de productos, de esta forma se podrá priorizar la inversión de recursos dependiendo de la importancia sobre la consecución que estos tengan sobre los objetivos de marketing que se han fijado.

Para tomar las decisiones estratégicas sobre la cartera de productos de una forma correcta y comenzar a trabajar las estrategias de marketing, se puede utilizar la Matriz de dirección del crecimiento (Ansoff).⁴⁰

³⁸ Sainz de Vicuña Ancín, José María. “El plan de marketing en la práctica”. Ed. Esic. Madrid. 2015. Página 94

³⁹ Sainz de Vicuña Ancín, José María. “El plan de marketing en la práctica”. Ed. Esic. Madrid. 2015. Página 94 a 96.



		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Estrategia de segmentación: divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para brindar una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivos. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente los esfuerzos de marketing. El mercado se segmenta por la capacidad de producción que tienen los clientes.

Estrategia de posicionamiento: es la imagen que ocupa el producto, en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de la marca de forma individual. La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar el producto desde su imagen actual a la imagen deseada.

3.3 Tercera Fase: Decisiones Operativas de Marketing

3.3.1 Quinta Etapa: Plan de Acción⁴¹

Si se quiere ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

⁴⁰Antonio Francés “Estrategias y planes para la empresa”. Editorial Person Educación. 2006. México. 1º Edición

⁴¹ Sainz de Vicuña Ancín, José María. “El plan de marketing en la práctica”. Ed. Esic. Madrid. 2015. Página 98



Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

3.4 ANTECEDENTES

Título: “Proyecto de inversión de servicios funerarios en la Paz BCS.”

Resumen: el presente trabajo habla de la creación de una nueva funeraria en el municipio de La Paz Baja California Sur (B.C.S.), ofreciendo un excelente servicio de calidad que satisface las necesidades del cliente. El estado de Baja California Sur, ocupa el primer lugar a nivel nacional en accidentes como en suicidios, además tiene una elevada tasa de mortandad, esto hace necesario la creación de una nueva funeraria en el estado. Las funerarias establecidas en la ciudad, no han logrado satisfacer del todo las exigencias de la población, pues, cuando se realizó el estudio de mercado se pudo ver que hay insatisfacción de los servicios que se ofrecen. Es por eso que se ha pensado crear una funeraria cubriendo esas necesidades que no han sido del todo satisfactorias. Gracias a la aplicación de las ochenta y nueve encuestas que se realizaron para el estudio de mercado a un determinado grupo de la población, el resultado de estas arrojó la aceptación de crear una nueva funeraria en la ciudad, aceptando también la ubicación, pues en la zona pensada no cuentan con un servicio funerario.⁴²

El proyecto se relaciona principalmente con esta investigación en las variables estudiadas, las necesidades de los clientes y, por otro lado, las carencias de los servicios fúnebres.

Título: “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicios exequiales en la ciudad de Ambato”.

Resumen: este estudio de factibilidad contempla la creación de una empresa de servicios exequiales “Portal Celestial Cia. Ltda.”, orientada a la prestación, asistencia exequial, inmediata, previsión exequial y cremaciones. El mercado objetivo es la

⁴²<http://biblio.uabcs.mx/tesis/te3126.pdf>



población de la ciudad de Ambato, y tiene como propósito determinar la factibilidad y rentabilidad del proyecto.⁴³

Este estudio se relaciona con este trabajo de investigación en que busca determinar las necesidades insatisfechas del mercado a través de encuestas, entrevistas y comprador misterioso.

Título: “Memoria Proyecto de Empresa eFuneral”

Resumen: eFuneral es una compañía tecnológica cuya misión es aportar soluciones innovadoras a los usuarios que demandan servicios funerarios desde internet, generando valor para sus accionistas, empleados y colaboradores.⁴⁴

La principal relación entre el proyecto y la investigación es la búsqueda de las características de los clientes, aunque la creación de la empresa en cuanto a la plataforma virtual es el principal tema del trabajo.

Título: “Plan de mercadeo para la cooperativa de servicios fúnebres del oriente serfucop de Bucaramanga”.

Resumen: el presente trabajo explica el reto de la Cooperativa de Servicios Fúnebres del Oriente SERFUCCOOP, localizada en Bucaramanga, en mejorar la calidad de sus planes de previsión exequial, y la propuesta para alcanzar el éxito en cuanto a su posicionamiento y reconocimiento.⁴⁵

Este trabajo es un plan de marketing que se relaciona con la investigación en que busca medir la satisfacción de los clientes y las necesidades de los mismos a través de encuestas.

⁴³<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/4687/TESIS%20-PUCE%204556.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

⁴⁴http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:80162/EOI_PFMefuneral_2013.pdf

⁴⁵<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11271/2/129144.pdf>



4 MARCO METODOLÓGICO

4.1 DISEÑO METODOLÓGICO

Supuesto:

El cliente tiene como expectativa un servicio fúnebre diferenciado, con atención exclusiva, con una destacada y personalizada prestación del servicio, siendo el principal segmento de mercado el socioeconómico medio alto.

Operacionalización de las variables:

Unidad de análisis: habitantes de la ciudad de Salta Capital, mayores de 18 años.

Tabla 1: Operacionalización de las variables.



Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Expectativa	Esperanza, sueño o ilusión de realizar o cumplir un determinado propósito.	Lo que pretende cumplir el cliente con la prestación del servicio.	Actitudinal	Precio. Instalaciones cómodas. Ubicación geográfica. Atención personalizada.
Segmento	Un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing.	Grupos de personas con características heterogéneas entre sí pero homogéneas respecto a otros grupos.	Socioeconómico	Empleo-nivel de ingresos-nivel de estudios-edad-género.



Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Respuestas
Precio	Cantidad de dinero que permite la adquisición o uso de un bien o servicio.	Cantidad en términos monetarios que está dispuesto a pagar el cliente.	Monetaria	Ingresos-nivel de precios.
Instalaciones cómodas	Estructura, hace sentirse cómodo o facilita la estancia en un lugar o la realización de ciertas tareas.	Disponibilidad de recursos que faciliten una estancia placentera.	Estructural	Confiterías-salas velatorias-tanatorio-carrozas-cementerio-crematorio.
Ubicación geográfica	Se asocia a una localización en la Tierra.	Punto geográfico en el que está ubicado un objeto.	Geográfica	Lugares en zonas de influencia.
Atención personalizada	Es la atención que con trato directo o personal.	Determinar necesidades en cuanto a gustos y preferencias y satisfacerlas.	Comercial	Mozos-cafetería-bufet-personal capacitado.
Género	Condición orgánica que distingue a los machos de las hembras.	Diferenciación de las personas en hombres y mujeres.	Demográfica	Masculino-femenino.
Edad	Tiempo que ha vivido una persona desde su nacimiento.	Número de años que vivió una persona desde su nacimiento.	Demográfica	Fecha de nacimiento.



Tipo de investigación:

La investigación es de tipo descriptiva, el propósito es describir la situación actual de los servicios fúnebres en la ciudad de Salta Capital, es decir cómo es y cómo se manifiesta este fenómeno.

Metodología:

La metodología será mixta. La investigación de métodos mixtos es el complemento natural de la investigación tradicional cualitativa y cuantitativa, donde el investigador mezcla o combina ambos métodos. En cuanto a la investigación cuantitativa se va a realizar una encuesta sobre servicios fúnebres en la ciudad de Salta Capital, y en cuanto a la investigación cualitativa se realizará una entrevista a especialistas sobre el tema, principalmente, los gerentes de las principales empresas fúnebres de la ciudad de Salta Capital.

Diseño de recolección de datos:

La investigación es descriptiva, el diseño es no experimental transversal. Los diseños de investigación transversal o transaccional recolectan datos en un solo momento, es decir, la investigación se va a realizar en un tiempo único.

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: habitantes de la ciudad de Salta Capital, mayores de 18 años.

Muestra: seleccionada con un método probabilístico, con un muestreo aleatorio simple, a través de este método, todos los elementos tienen la misma probabilidad de aparición. Se toma un plano de la ciudad de Salta Capital con las manzanas enumeradas y se selecciona, al azar, a través de un medio mecánico que será una calculadora con la opción random. Se abordará la casa de la esquina sur oeste de la manzana seleccionada, en caso de no dar con una persona por cualquier motivo, se concurrirá a la casa colindante izquierda, sino a la próxima casa a la izquierda hasta dar con un encuestado.

4.2.1 Selección de la Muestra

Universo: 355.014 personas.⁴⁶

Heterogeneidad: 50%.

⁴⁶INDEC en http://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-D_66_28.pdf



Margen de error: 5%.

Nivel de confianza: 95%.

Tamaño de la muestra: 384.

4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnica cuantitativa: La técnica cuantitativa a utilizar es una encuesta.

Modelo de encuesta:

ENCUESTA SOBRE SERVICIOS FÚNEBRES EN LA CIUDAD DE SALTA CAPITAL.

La siguiente encuesta es parte de un estudio de mercado que busca comprender las percepciones y necesidades que tienen los salteños respecto a servicios fúnebres.

Llene los espacios en blanco de acuerdo a la información solicitada y marque con una X o numere la o las respuestas que, a su criterio, considere más conveniente.

Edad:.....

Género:

- Masculino
- Femenino

1- Indique el nivel de estudios.

- Sin estudios
- Primario
- Primario incompleto
- Secundario
- Secundario incompleto
- Terciario
- Terciario incompleto
- Universitario
- Universitario incompleto
- Posgrado o doctorado
- Posgrado o doctorado incompleto

2- ¿Usted trabaja?

- Si
- No



Si la respuesta es no, pasar a la pregunta 6

3- ¿Trabaja en relación de dependencia?

- Si
- No

Si la respuesta es no pasar a la pregunta 5

4- ¿Trabaja en una institución pública o privada?

- Pública
- Privada

5- ¿Cuál es su nivel estimado de ingresos?

- \$10000 o menos
- \$10001-\$15000
- \$15001-\$20000
- \$20001-\$300000
- \$300001-\$40000
- \$40000 o más

6- ¿Qué seguro de sepelios posee?

- Pieve
- Caruso
- La previsora
- Instituto de Salta
- Romano
- Rigo
- Sepelios del milagro
- Instituto del norte
- Otro
- Ninguno

7- Numere según el grado de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

- Precio
- Instalaciones cómodas
- Ubicación geográfica
- Atención personalizada



Otras ¿Cuáles?

8- ¿Cuánto estaría dispuesto a abonar por un seguro de servicio fúnebre?

- \$100 o menos
- \$101-\$150
- \$151-\$200
- \$201-\$250
- \$251-\$300
- \$301 o más

9- ¿Estaría dispuesto a abonar una diferencia mayor por un servicio diferenciado?

- Si
- No

10- En cuanto a infraestructura, numere según el grado de importancia, siendo 1 el más importante y 8 el menos importante.

- Confitería
- Salas de velatorio
- Tanatorio
- Carrozas fúnebres
- Cementerio público
- Cementerio privado
- Crematorio
- Otros. ¿Cuáles?

11- ¿Qué ubicación geográfica considera la más favorable para una funeraria?

- Microcentro
- Macrocentro
- Norte
- Sur
- Este
- Oeste
- Otras. ¿Cuáles?



12- En cuanto a servicios, numere según el grado de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

- Mozos
- Cafetería
- Bufet
- Personal capacitado
- Otras. ¿Cuáles?

13- Indique el nivel de satisfacción respecto a servicios fúnebres

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

Gracias por su colaboración

Técnica cualitativa:

La técnica cualitativa a utilizar es una entrevista semi-estructurada dirigida a empresarios del sector fúnebre.

Modelo de entrevista:

Saludo formal y presentación: la siguiente entrevista es parte de un estudio de mercado que busca comprender las percepciones y necesidades que tienen los salteños respecto a servicios fúnebres.

- 1- ¿Cómo está constituida la empresa? (Trayectoria, unidades de negocio, infraestructura)
- 2- ¿Cuántos empleados aproximadamente tiene?
- 3- ¿Cómo se encuentra posicionada su empresa en el mercado?
- 4- ¿Cómo percibe usted al mercado? (Competitividad, madurez, etc.)



- 5- ¿Es un mercado en crecimiento?
- 6- ¿Cuáles son sus principales competidores?
- 7- ¿Cuáles son las características de sus clientes?
- 8- ¿Tienen exigencias particulares de sus clientes?
- 9- ¿Existen quejas respecto al servicio por parte de sus clientes? ¿cuáles?
- 10- ¿Cuál cree usted que es el nivel de satisfacción de los clientes?
- 11- Otra (libre, de lo que quiera hablar el entrevistado y aporte a la investigación)

Muchas gracias por su colaboración.

4.4 PROCESAMIENTO DE DATOS Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS

La tabulación de las encuestas se hará a través del programa de computación “Diane” en el cual se cargarán los datos obtenidos de las encuesta para su posterior análisis. El análisis será univariado, bivariado y multivariado, interrelacionando la información para llegar a obtener conclusiones objetivas.

En las entrevistas la presentación de los resultados se hará según una perspectiva narrativa, en el sentido de que se desarrolla a través de relatos de episodios, descripción de casos, a menudo utilizando las mismas palabras de los entrevistados para no alterar el material recogido y transmitir al lector la inmediatez de las situaciones estudiadas. La forma estándar de proceder en la presentación de los resultados es la siguiente: se desarrolla un razonamiento y, para apoyarlo y explicarlo, se reproduce un fragmento de la entrevista.

4.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 2: Cronograma de actividades.



ACTIVIDAD	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6		
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA																							
ANÁLISIS DOCUMENTAL																							
PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS																							
TEMARIO																							
DISEÑO DE INSTRUMENTOS																							
DISEÑO DE MUESTRA																							
PRUEBA DE INSTRUMENTOS																							
TRABAJO DE CAMPO - RELEVAMIENTO DE DATOS																							
PROCESAMIENTO DE DATOS																							
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN																							
REDACCIÓN																							
CORRECCIÓN																							
PRESENTACIÓN																							



RESULTADOS



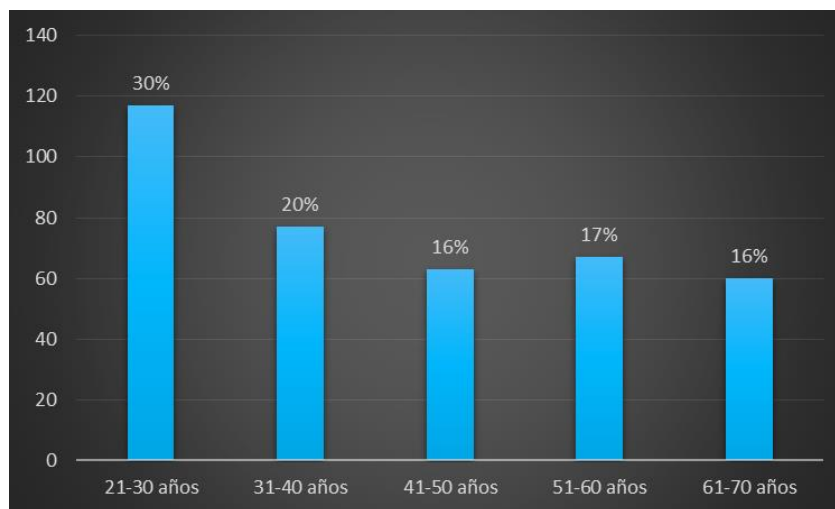
5 ANÁLISIS DE DATOS

Se expondrán los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas en la investigación con sus conclusiones correspondientes.

5.1 Encuestas

5.1.1 Análisis Univariado

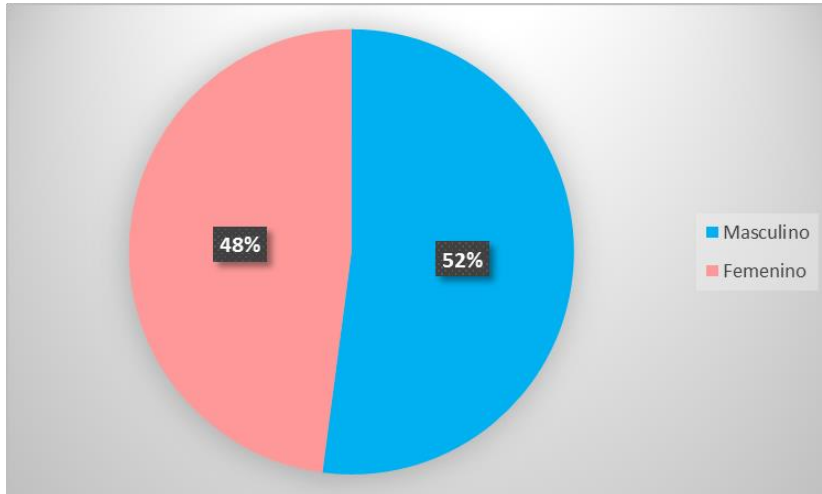
Ilustración 1: Edades



Fuente: Elaboración Propia

Esta pregunta pretende segmentar el mercado según edades, e identificar algún patrón de respuestas según las edades de los encuestados.

Ilustración 2: Género



Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia que el número de encuestados tanto femeninos como masculinos es parejo la diferencia entre ambos es del 4%.

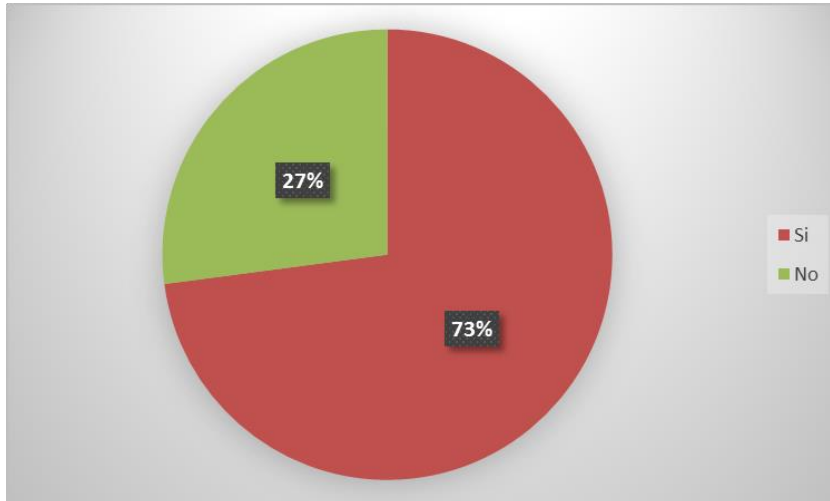
Ilustración 3: Nivel de estudios.



Fuente: Elaboración Propia

Se observa que la mayor proporción de la población 39% tiene un nivel de estudios universitarios incompletos, sigue el nivel universitario con 20%, siendo estos dos indicadores más de la mitad de la población, 59%

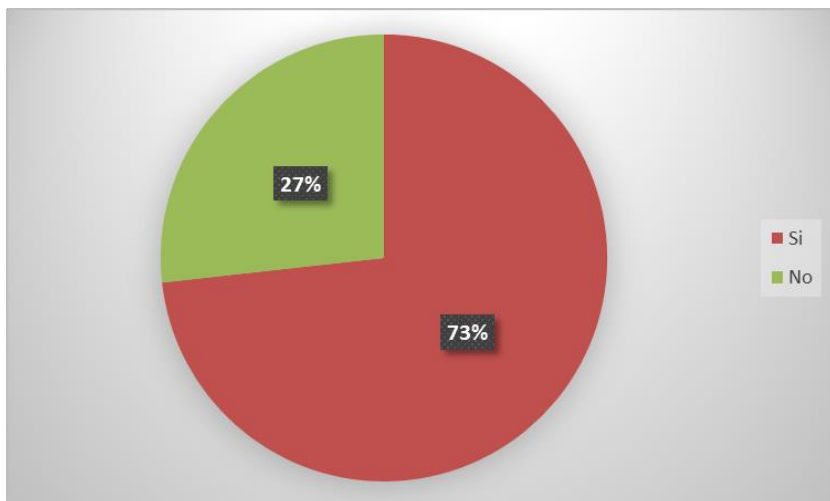
Ilustración 4: ¿Usted trabaja?



Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados son trabajadores lo que significa que son potenciales clientes porque tienen la capacidad económica de contratar un servicio fúnebre.

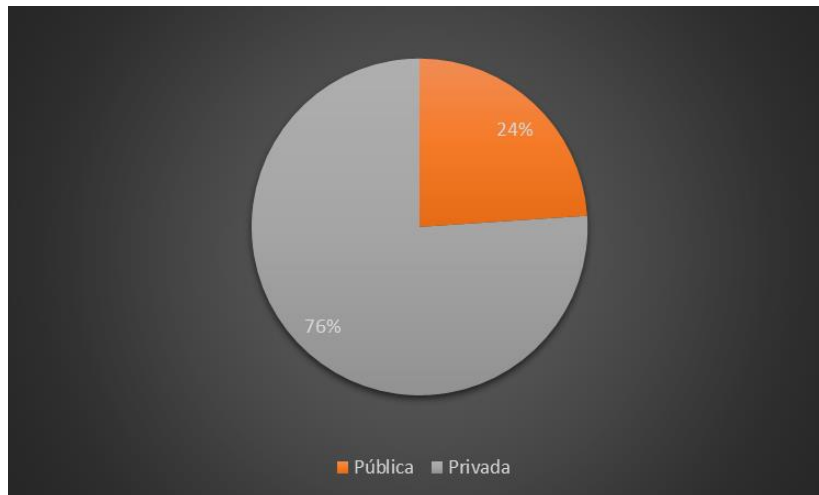
Ilustración 5: ¿Trabaja en relación de dependencia?



Fuente: Elaboración Propia

La mayoría en un 73% trabaja en relación de dependencia.

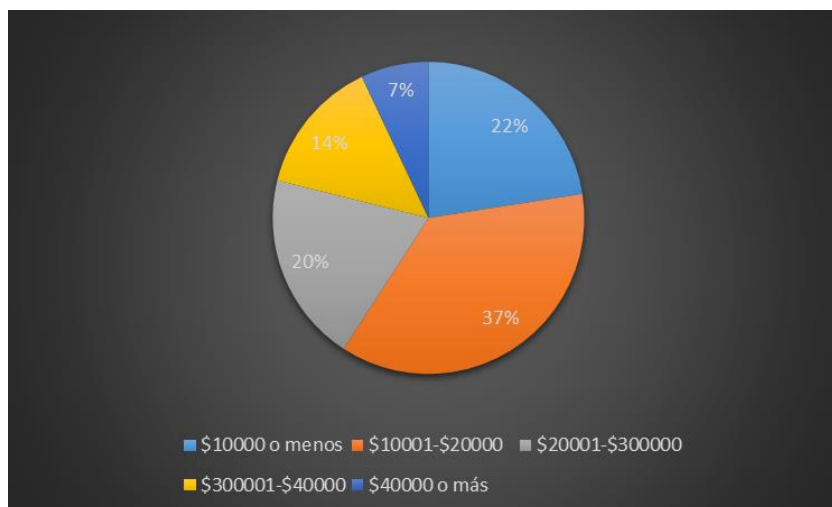
Ilustración 6: ¿Trabaja en una institución pública o privada?



Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar que la mayoría de los encuestados, el 76%, trabaja en instituciones privadas.

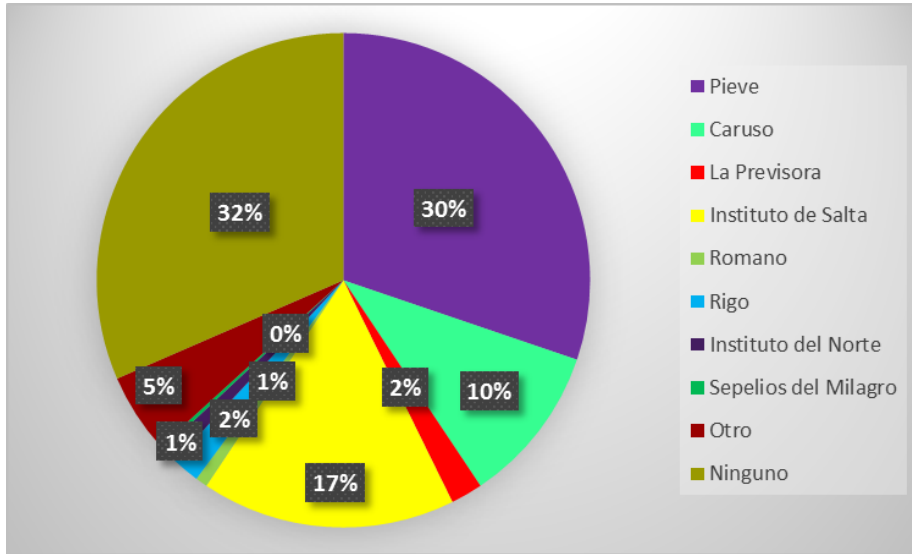
Ilustración 7: ¿Cuál es su nivel estimado de ingresos?



Fuente: Elaboración Propia

Se destaca una mayoría del 37% con ingresos de \$10001 a \$20000, por otro lado, hay un sector del 22% que tiene ingresos de \$10000 o menos; estas son las dos mayorías.

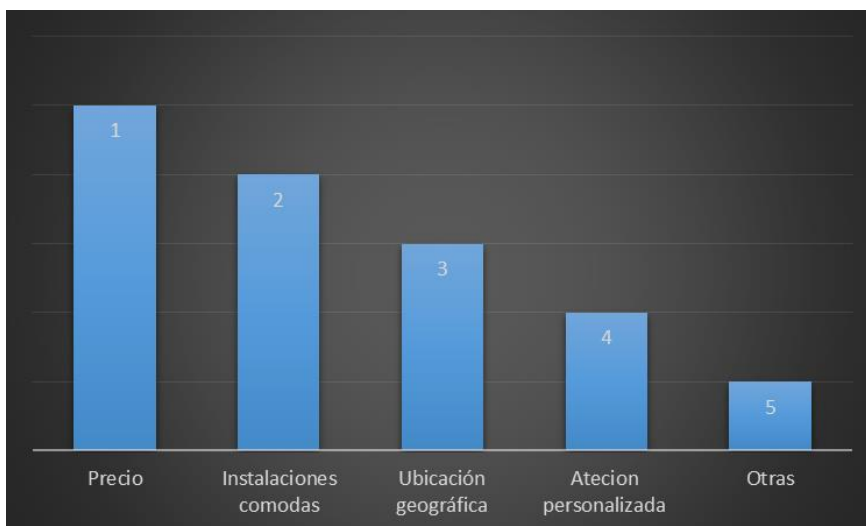
Ilustración 8: ¿Qué seguro de sepelios posee?



Fuente: Elaboración Propia

Se destaca que la mayoría de los encuestados no posee seguro de sepelios, estos son el 32%. La principal participación de mercado la tiene Pieve con un 30%, lo sigue el Instituto de Salta con un 17%, como tercer competidor se encuentra Caruso con el 10%, los demás competidores son irrelevantes.

Ilustración 9: Numere según el grado de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

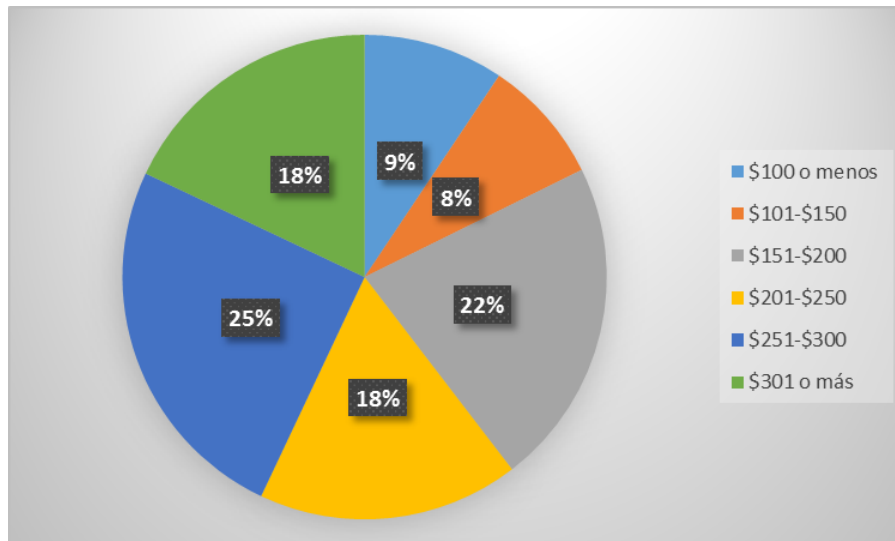


Fuente: Elaboración Propia



La principal importancia la tiene el atributo precio, sigue el de las instalaciones cómodas y el de la ubicación geográfica, prestando menos importancia a la atención personalizada y a otros atributos.

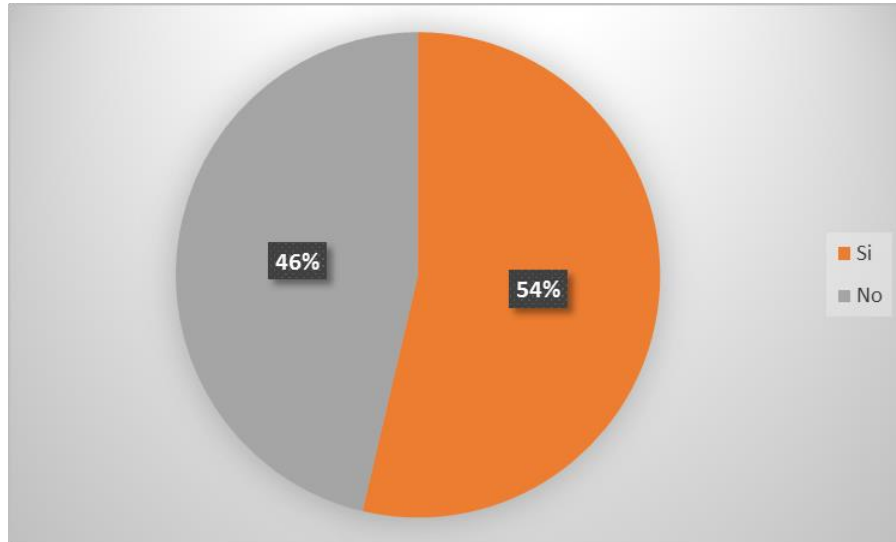
Ilustración 10: ¿Cuánto estaría dispuesto a abonar por un seguro de servicio fúnebre?



Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados tiene buena predisposición a gastar siendo el 18% de \$201 a \$250, el 25% de \$251 a \$300 y el 18% de \$301 o más, esta mayoría comprende el 61%.

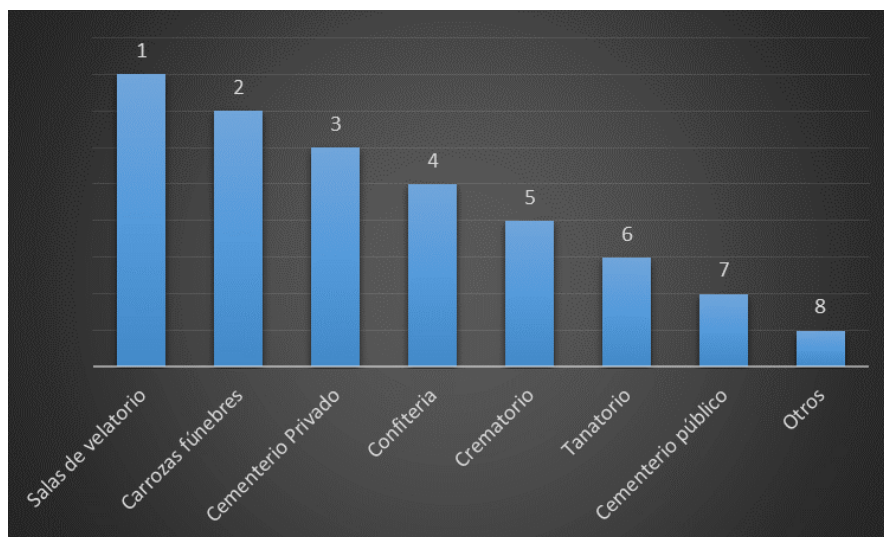
Ilustración 11: ¿Estaría dispuesto a abonar una diferencia mayor por un servicio diferenciado?



Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados está dispuesto a abonar una diferencia mayor por un servicio diferenciado.

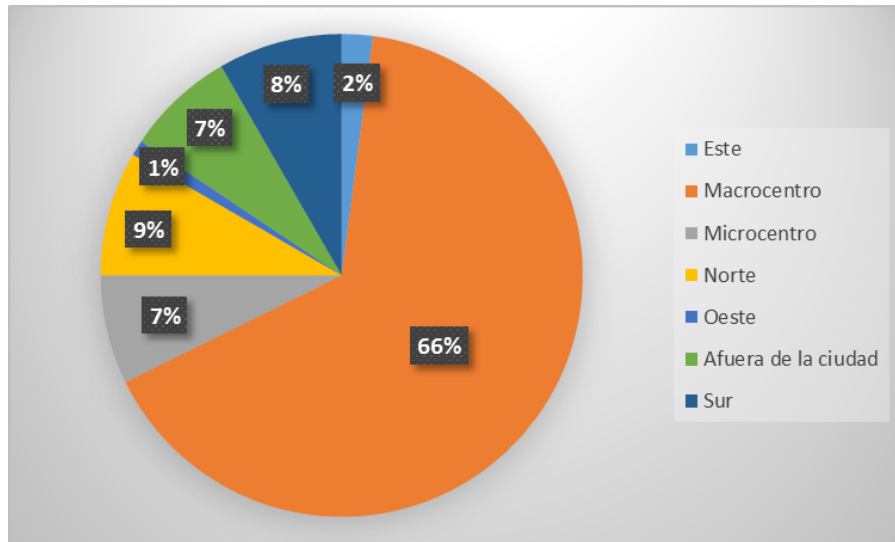
Ilustración 12: En cuanto a infraestructura, numere según el grado de importancia, siendo 1 el más importante y 8 el menos importante.



Fuente: Elaboración Propia

La principal importancia en cuanto a infraestructura la tiene el atributo salas velatorias, lo sigue el de carrozas fúnebres y el cementerio privado, luego el de confitería y, en quinto lugar, el crematorio. Se presta menos importancia al cementerio público y a otros atributos.

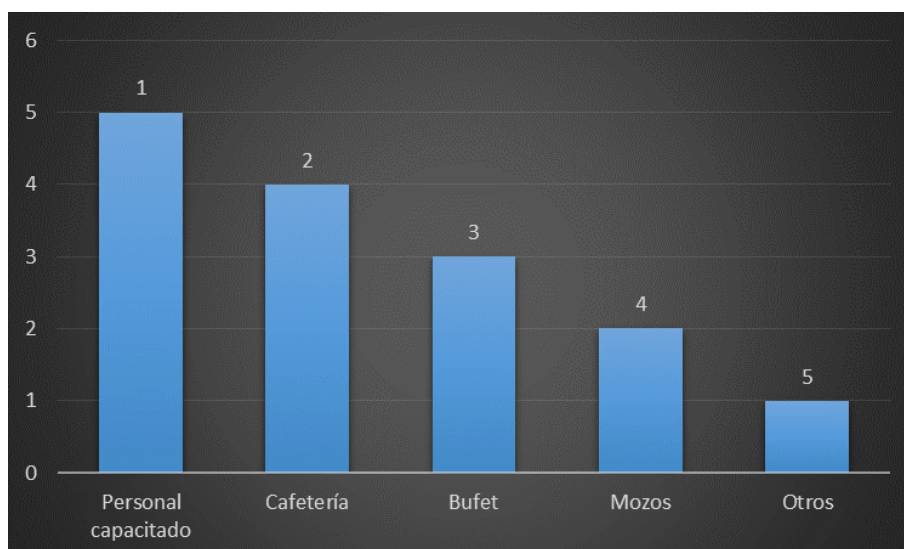
Ilustración 13: ¿Qué ubicación geográfica considera la más favorable para una funeraria?



Fuente: Elaboración Propia

El 66%, que constituye la mayoría de los encuestados, opta por elegir el macrocentro como ubicación más favorable para una funeraria.

Ilustración 14: En cuanto a servicios, numere según el grado de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

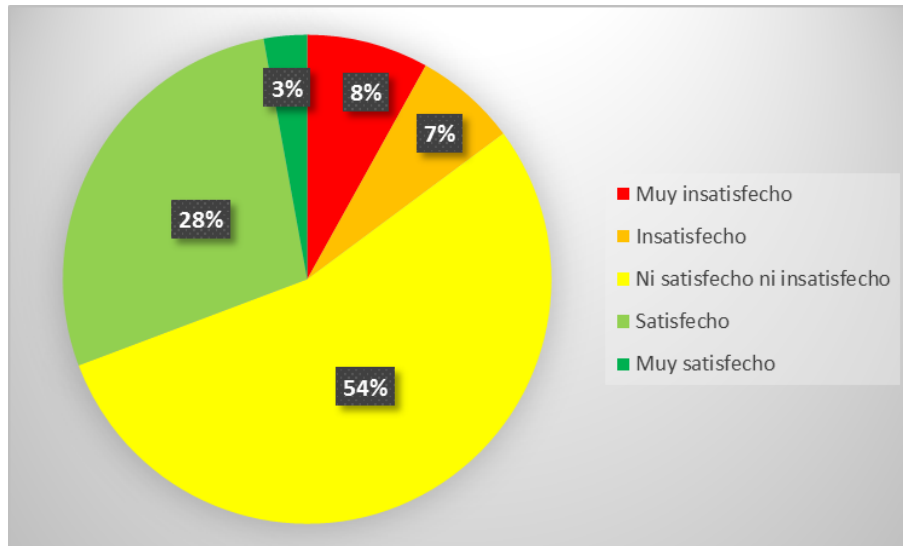


Fuente: Elaboración Propia



La principal importancia en cuanto a servicios la tiene el atributo personal capacitado, lo sigue el de cafetería. El del bufet es menos importante, y se presta menos atención al de los mozos y a otros atributos.

Ilustración 15: Indique el nivel de satisfacción respecto a servicios fúnebres

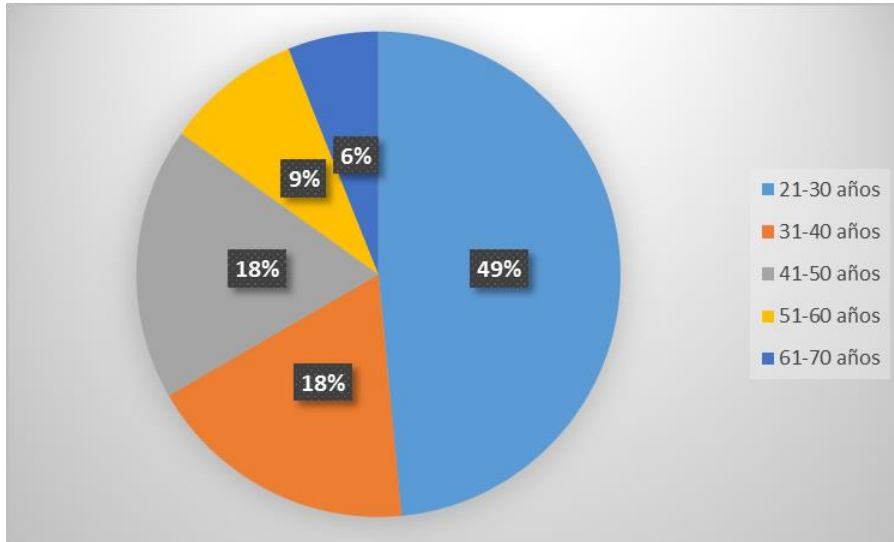


Fuente: Elaboración Propia

Se destaca que la mayor concentración de entrevistados, el 54%, no está ni satisfecho ni insatisfecho. Luego lo sigue un 28% que está satisfecho.

5.1.2 Análisis Bivariado y Multivariado

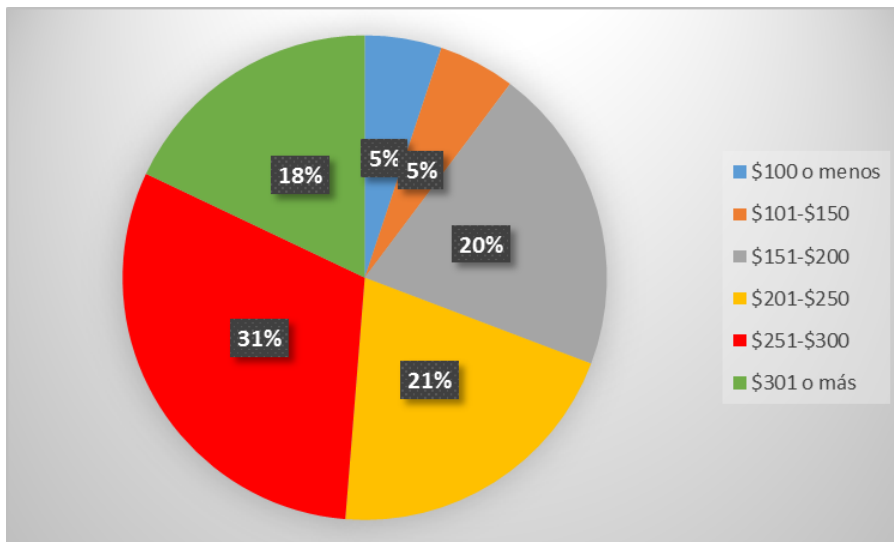
Ilustración 16: Rango de edades según encuestados sin seguro de sepelios



Fuente: Elaboración Propia

Se destaca que el 49% de los que no poseen seguros de sepelios tienen de 21 a 30 años, estos son parte del mercado quienes no consumen seguros de sepelio.

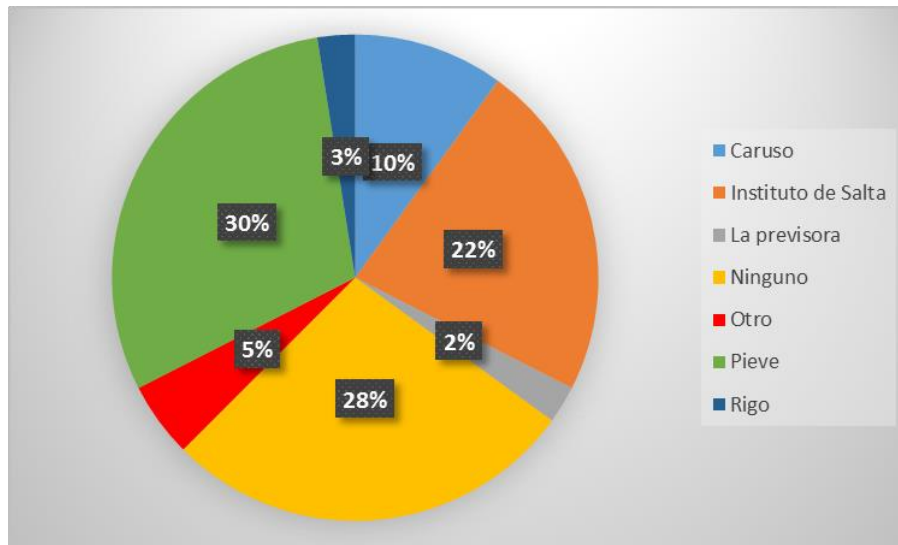
Ilustración 17: Disposición a pagar según ingresos de \$10001 a \$30000



Fuente: Elaboración Propia

Se determina que el segmento con ingresos de \$10001 a \$30000 tiene una gran tendencia a abonar más, y que el 70% de los encuestados están dispuestos a pagar más de \$200, esto es un atractivo determinante en el segmento.

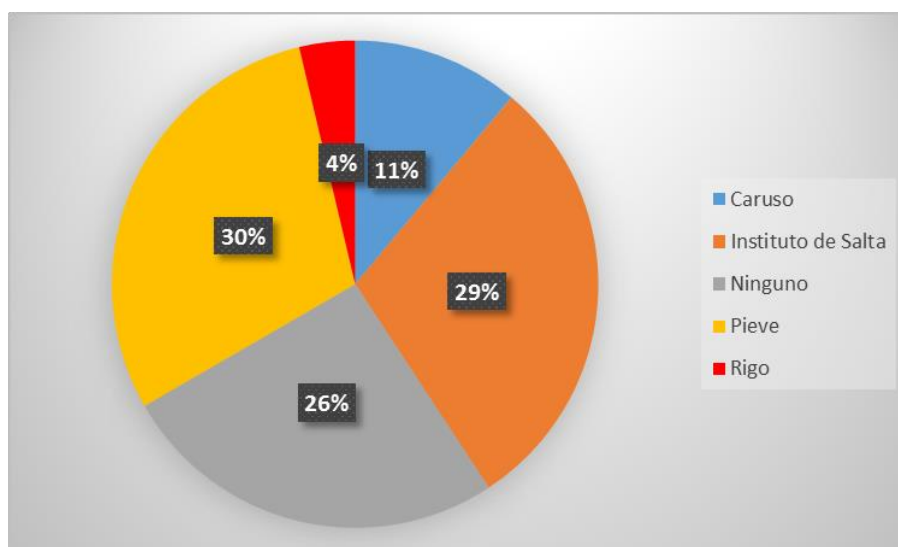
Ilustración 18: Seguro de sepelios según ingresos de \$10001 a \$30000



Fuente: Elaboración Propia

El 30% del segmento predeterminado tiene como seguro Pieve, lo sigue el Instituto de Salta con un 22%, y con un 20% las demás empresas. Un 28% no tiene seguro, este dato es de gran relevancia ya que es un segmento con capacidad económica de consumir un seguro de sepelio, pero que actualmente no consume.

Ilustración 19: Dispuestos a abonar más de \$201 por un seguro de servicio fúnebre con ingresos de \$10001 a \$30000

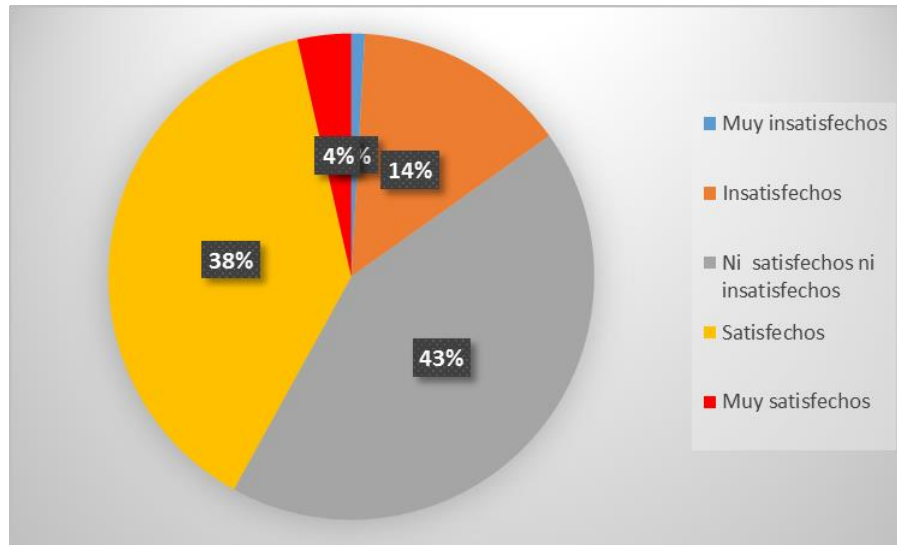


Fuente: Elaboración Propia



Dentro de los dispuestos a pagar más de \$201 con ingresos de \$10001 a \$30000, el 30% tiene como seguro Pieve, el 29% tiene como cobertura la empresa Instituto de Salta y el 26% se presenta sin ningún seguro.

Ilustración 20: Grado de satisfacción según ingresos de \$10001 a \$30000, dispuestos a pagar más de \$201



Fuente: Elaboración Propia

Se observa que en este segmento de encuestados con ingresos de \$10001 a \$30000, dispuestos a pagar más de \$201, el grado de satisfacción no es alto. La mayoría representada por el 43% se encuentra ni satisfechos ni insatisfechos.

5.1.3 Conclusión Encuestas

Se concluye que el mercado está constituido por una mayoría de encuestados que no posee seguro de sepelios, estos son el 32%, superando a Pieve que es el principal competidor con un 30% de participación de mercado, seguido del Instituto de Salta con un 17% y como tercer competidor Caruso con el 10%, siendo los demás competidores de menor relevancia.

La principal importancia de los encuestados acerca de los atributos la tiene el precio, demostrando que se debe tener una estrategia competitiva de precios, en cuanto a infraestructura la tiene el atributo salas velatorias, lo sigue el de carrozas fúnebres y el



cementerio privado, en cuanto a servicios lo principal es el atributo personal capacitado, lo cual es un gran punto de apoyo para lograr el éxito competitivo.

La mayoría de los encuestados tiene buena predisposición a erogar una suma considerable, están dispuestos a pagar más de \$200, esta mayoría comprende el 61% y, la mayoría están dispuestos a abonar una diferencia mayor por un servicio diferenciado.

Se determina que el segmento con ingresos de \$10001 a \$30000 es al que apuntara la marca Ebber ya que un 28% no tiene seguro y tiene una tendencia del 70% de los encuestados a pagar más de \$200, esto es un atractivo determinante en el segmento, no tienen seguro pero pueden comprarlo y están dispuestos a pagar más.

Se destaca que la mayor concentración de entrevistados, el 54%, no está ni satisfecho ni insatisfecho. Luego lo sigue un 28% que está satisfecho. Se observa que en el segmento predeterminado, el grado de satisfacción no es alto. La mayoría representada por el 43% se encuentra ni satisfechos ni insatisfechos.

5.2 Entrevistas:

Entrevista a la Lic. Lorena Reami, directora fúnebre de la empresa Pieve S.A.

1- ¿Cómo está constituida la empresa? (Trayectoria, unidades de negocio, infraestructura)

Eso tal vez te sea más útil que yo te envié la historia donde está el organigrama también de ceremonial. Igual yo te mando varias cosas todo lo que es empresa Pieve, curso de ceremonial, cómo están conformados los cuatro grupos, el organigrama y la historia con fotos y qué hace cada uno y más. Yo saco artículos en la revista, también la revista Lazos. Te mando la carpeta con todas las revistas. Artículos según las religiones, según las religiones del país y complementar algunas cosas.

2- ¿Cuántos empleados aproximadamente tienen?

Somos en total doscientos en Pieve S. A. aproximadamente. El grupo Pieve, quinientos empleados aproximadamente.

3- ¿Cómo se encuentra posicionada su empresa en el mercado?

En Salta es la empresa obviamente número uno por infraestructura, por cantidad de servicios, logística. A nivel país está entre las tres primeras en cuanto a prestación fúnebre, cantidad de servicios atendidos, con casi quinientos servicios por mes.



4- ¿Cómo percibe usted al mercado? (Competitividad, madurez, etc.)

Acá en Salta es poco competitivo. En realidad creo que hay dos empresas más que son las que están innovando en este tema, qué pasa, Pieve, ¿en qué se destaca? Pieve está siempre renovando la flota, viendo de ofrecer algo nuevo, hay algunas empresas como Romano o Instituto del Norte que están moviéndose, hacen cosas dentro de los recursos que tienen, van a cursos, capacitaciones, lo sé por qué vos los ves.

5- ¿Es un mercado en crecimiento?

A ver, en realidad, sí porque la densidad de la población aumenta, mientras más aumenta la densidad de la población más aumenta la mortandad y, sobre todo, por el tema de los tiempos que se viven, son tiempos más violentos. La gente tiene mayor expectativa de vida pero es más probable que mueran antes por causas no naturales.

6- ¿Cuáles son sus principales competidores?

Y acá podría ser Romano e Instituto del Norte que apuntan, como nosotros, a un segmento medio y alto. Rigo, no y La Piedad tampoco porque ellos trabajan en otro nicho. La Piedad apunta a los afiliados que tiene y Rigo a un sector directamente bajo ese, es su nicho, no se mueve de ahí.

7- ¿Cuáles son las características de sus clientes?

Las características de los clientes son muy variadas, desde gente profesional, no profesional, trabajadores independientes, ó sea, realmente con el volumen que estamos teniendo, estamos abarcando a todo el rango de población, es masivo. Sobre todo por el trabajo que están llevando a cabo los de comercial, los promotores que van a todos lados.

8- ¿Tienen exigencias particulares de sus clientes?

Sí, por ejemplo, en cuanto al homenaje a personalizar el servicio. Por ejemplo, te piden que el fallecido que tiene afecto por un club o el club de sus amores, sea ahí velado o pasar por el club de sus amores, eso se hace. O bien que se lo vista de gaucho. Ha ocurrido que se estaba por casar y se murió y se pidió que se la vista como novia. Se trata de cumplir dentro de las posibilidades lo que la gente pide para ese homenaje final, si es algo que implica gasto de recursos y personal, como la suelta de globos o erogación de recursos, si, ya veremos cuánto saldría. De repente, si es algo sencillo como pasar por la puerta de su casa y detenerse un momento, o pasar por la dirección de tránsito que van a salir los empleados a rendirle honores al empleado que se murió, eso no cuesta nada.



9- ¿Existen quejas respecto al servicio por parte de sus clientes? ¿Cuáles?

Algunas veces sí. A veces convengamos que la gente viene en un estado anímico que no siempre es el más predispuesto y por ahí se pueden llegar a quejar de que no les sirvieron suficiente café o esperaban otra cosa. No son muy frecuentes. Obviamente con el volumen de servicios que tenemos alguna queja tenemos que tener, somos humanos.

10- ¿Cuál cree usted que es el nivel de satisfacción de los clientes?

Es muy bueno. Yo diría que más de un 80% se va satisfecho porque si no fuera así, no estaríamos donde estamos, al tope.

12- Otra (libre, de lo que quiera hablar el entrevistado y aporte a la investigación)

En realidad, destacar que si bien nosotros somos una empresa mixta, si bien se vende algo tangible que es el ataúd, se vende el servicio, principalmente, eso es muy importante porque a la hora de ofrecer el servicio -es esa la palabra-, vos tenés que ofrecer el servicio, de ahí importa el recurso humano, la capacitación. Entonces, creo, que es un rubro que por más que a la gente no le gusta mucho hablar del tema, tiene que estar en permanente cambio y actualización, y bueno, el tema de capacitación de los recursos para que vos puedas seguir brindando ese servicio que la gente espera. Hacemos varias capacitaciones, de hecho, vos vas a ver que muchas de las cosas que yo te mande son parte de los programas de capacitación que hacemos a menudo, hay ferias también. Si después querés, metete en la página de la funespo o fadefy.

Muchas gracias por su colaboración.

La Lic. Lorena Reami envía el material prometido y que se presenta a continuación. El mismo permite dar respuesta a la consigna expuesta en la pregunta 1 de esta entrevista:

Haciendo historia:

En 1962, Roberto Pieve, inicia en Salta Capital la actividad de ventas de abonos de sepelios bajo el nombre comercial de ORSESE (Organización de Servicios de Sepelio), en una oficina armada en su vivienda familiar, provista con un escritorio, cuatro sillas, un armario y una máquina de escribir Olivetti.



El producto tiene éxito casi inmediato, comercializándose tres planes con ataúdes, borlas, bóveda sencillo y bóveda tres paneles, siendo este último el que se vende en el 90 % de los planes.

En 1964 se funda Pieve S.A., incorporando una flota motorizada de Kaiser Carabela, marcando una diferencia notable con la competencia, que aún usaba carruajes de caballos.

Luego, Don Roberto, empieza a abrir sucursales en toda la provincia y comienza, de este modo, un crecimiento sostenido a lo largo de los años, posicionando hoy en día a Pieve Sepelios, como una de las empresas más grandes del país.

Flota Fúnebre de la época, de Pieve Sepelios:



Flota Fúnebre actual de Pieve Sepelios:



Pieve Sepelios:

Vendedores de Sepelios.

Cochera – Depósito.

Ceremonial.

Facturación de Sepelios.

Cobranzas de Sepelios.

La función social, se basa en la contención y asesoramiento fúnebre, del difícil momento de la pérdida de un ser querido. Los familiares brindan su absoluta confianza, hacia la Empresa.

Pieve Salud:

Afiliaciones.



Carga de Fichas.

Cobradores.

Atención al Cliente.

Centro Médico.

Centro Odontológico.

Farmacia.

Óptica.

Tiene como función social, brindar el acceso a un sistema médico integrado del primer nivel de atención, con las distintas coberturas acorde a las necesidades de cada afiliado.

Pieve Seguros:

Es compañía de Seguros que trabaja con las distintas ramas aprobadas por la Superintendencia de Seguros de la Nación. Con una cobertura colectiva para todos los casos.

Cementerio Parque Santa Teresita:

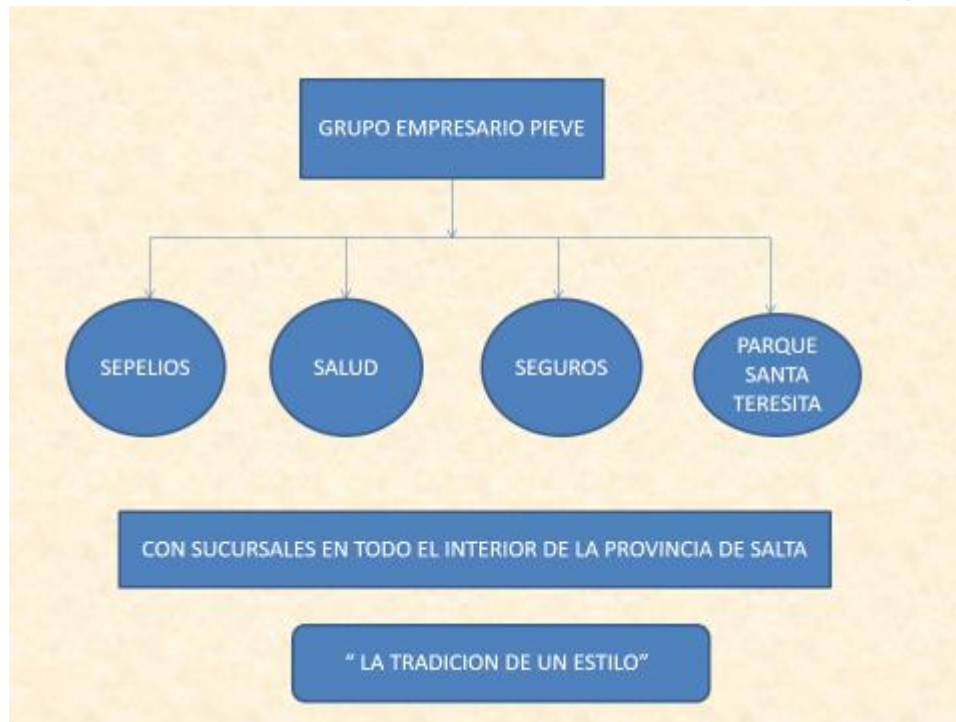
Parcelas familiares.

Columbario.

Capilla Ecuménica (apta para celebrar ceremonias religiosas de cualquier credo).

El lugar de paz y tranquilidad en donde permanecen los restos de los seres queridos.

Se brinda misa los primeros domingos de cada mes.



Entrevista al Sr. Ariel Moreno asesor fúnebre de la empresa Pieve S.A.

1- ¿Cómo está constituida la empresa? (Trayectoria, unidades de negocio, infraestructura)

La empresa cuenta con Pieve servicios fúnebres, Pieve salud y Seguros. Cada uno de estos engloba muchas cosas, como ser en el caso de salud las farmacias, el consultorio médico, etc. La empresa tiene todo hasta crematorio y cementerio propio.

2- ¿Cuántos empleados aproximadamente tienen?

No sabría bien pero aproximadamente trescientos. Sesenta promotores para sucursales del interior.

3- ¿Cómo se encuentra posicionada su empresa en el mercado?

Líder del mercado.

4- ¿Cómo percibe usted al mercado? (Competitividad, madurez, etc.)

No se tiene competencia, todos lo quieren al servicio. Gente que puede pagarlo más barato lo paga más caro al nuestro.

5- ¿Es un mercado en crecimiento?



Sí, siempre en aumento.

6- ¿Cuáles son sus principales competidores?

Era Caruso que fue aplastado por Pieve. Gente que se va a otra empresa, vuelve. Salvo el que busca precio. La Piedad no tiene nuevas ideas, la mentalidad es otra. Por ejemplo, La Piedad tenía un promotor de seguro el cual tenía un montón de clientes, por ser mal comisionado dejó de generar clientes para la empresa.

7- ¿Cuáles son las características de sus clientes?

Mercado masivo. Desde gente pobre hasta gente de plata quieren todo lo que tenemos. Amplio, de todo tipo.

8- ¿Tienen exigencias particulares de sus clientes?

Sí, las maneja la encargada. Gente que quiere que pase por un lugar en particular la carroza, por ejemplo, que de vuelta la cancha de juventud. Se ve la exigencia, se considera. Otros casos muy frecuentes son las ceremonias religiosas. El cliente se deja guiar mucho por cómo la empresa maneja el servicio, un ejemplo de esto es el libro de condolencia que sustituyó a la tarjeta que antes se dejaba en el buzón, es un invento de Pieve. En el caso de la religión hay casos en que judíos aceptan obsequios cristianos como ser las velas rosarios y cuadernos de oración.

9- ¿Existen quejas respecto al servicio por parte de sus clientes? ¿Cuáles?

Siempre, son variadas. En el caso del buffet son cinco rondas pero se quejan igual. En casos no les gusta el cura. La gente se centra en sus problemas. El buffet en la casa es una cosa, incluye bebidas alcohólicas; en la sala es otra, no se puede dar una botella de fernet en la sala. Se puede poner música en la salida pero no en la sala. Me pidieron una vez si podían traer su coro. El afiliado de la empresa elige su ataúd entre muchísimas opciones eso es algo que ninguna empresa tiene, ni siquiera La Piedad que fabrica sus propios ataúdes.

10- ¿Cuál cree usted que es el nivel de satisfacción de los clientes?

80-90% satisfecho. Muchos agradecen, muchos por el árbol que obsequiamos y la misa. El empleado paga el error, es por esto que todo debe ser perfecto.



11- Otra (libre, de lo que quiera hablar el entrevistado y aporte a la investigación)

Se quiere eliminar el error, se capacita sobre eso. Bastante también a los promotores de seguros.

Muchas gracias por su colaboración.

Entrevista al Sr. Miguel Colina, gerente comercial de Caruso

1- ¿Cómo está constituida la empresa? (Trayectoria, unidades de negocio, infraestructura)

La empresa tiene más de cien años de trayectoria, pero ahora en Salta opera únicamente como compañía de seguros, ya que fue vendida la parte de sepelios a Pieve. Nosotros nos ocupamos de los seguros, ellos brindan el servicio. Tenemos seguros variados pero nuestro negocio son los seguros.

2- ¿Cuántos empleados aproximadamente tienen?

Como fue vendida la empresa, pasaron a ser de Pieve los empleados.

3- ¿Cómo se encuentra posicionada su empresa en el mercado?

En seguros de vida estamos entre los primeros. Trabajamos con muchos clientes en Salta, tenemos una gran cartera de clientes. En sepelios nos quedamos con los clientes viejos pero no son nuestro mayor foco como empresa.

Muchas gracias por su colaboración.

Entrevista al Sr. Mario Liendro, encargado empresa Rigo.

1- ¿Cómo está constituida la empresa? (Trayectoria, unidades de negocio, infraestructura)

En la empresa tenemos varios sectores: en lo que es la parte de sepelios tenemos 31 años, también está la parte de carpintería, acá se fabrican los ataúdes al igual que en La Piedad aquí se fabrica, en cambio, Pieve compra. Nosotros tenemos 31 años de pompas fúnebres y carpintería. Nosotros mismos nos abastecemos. Además de esto, tenemos una parte de seguro social pero es pequeña en comparación con lo demás, los seguros son un



anexo pero en realidad lo fuerte nuestro son los cajones fúnebres y vender servicio de sepelio, ya sea, a través de obras sociales o particulares. Ahí es donde a veces tenemos una diferencia con otras empresas porque cuando vendemos de forma particular, al hacer nosotros los productos, abaratamos en precios.

2- ¿Cuántos empleados aproximadamente tienen?

En total entre administrativos y la parte de choferes, carpinteros y todo debe haber más o menos quince personas.

3- ¿Cómo se encuentra posicionada su empresa en el mercado?

Yo considero que tercera porque Pieve en este momento está monopolizando todo, antes el IPS (Instituto de Salta) podía ser hecho por varios seguros, como ser Pieve, Rigo o la Piedad, en cambio ahora hace varios años la administración pública la absorbió Pieve, por eso pienso que se está monopolizando. Ahora a nivel nacional hay obras sociales y sindicatos que si las pueden hacer Pieve, la Piedad o nosotros, que en realidad sería lo correcto ya que no pueden determinar ellos dónde debe ir cada persona. Hay gente que por tradición familiar quiere velarse, por ejemplo, en Rigo pero ahora por esta ordenanza debe ir si o si a Pieve, le guste o no le guste, entonces me parece que no es justo, es una cuestión política lo sé, pero son muchas las empresas que quieren que esto se revierta.

Teniendo en cuenta esto es que yo digo que estamos terceros, luego de Pieve que abarca todo y luego la Piedad.

4- ¿Cómo percibe usted al mercado? (Competitividad, madurez, etc.)

En este momento están creciendo nuevas empresas que obviamente también tienen derecho de trabajar, pero como te decía anteriormente, está sucediendo este monopolio que hace que todo el trabajo se concentre ahí.

5- ¿Es un mercado en crecimiento?

Sí, es un mercado en crecimiento, ya que están surgiendo nuevas empresas y a su vez estamos las empresas de siempre que queremos crecer.

6- ¿Cuáles son sus principales competidores?

En este momento creo que nuestros principales competidores son Pieve y La Piedad.

7- ¿Cuáles son las características de sus clientes?

Se podría decir que clase media y para abajo, tenemos muchos trabajadores particulares e independientes, que obviamente le damos un servicio por medio de una



garantía de un garante que trabaje que nos de la seguridad de que podemos cobrar. Trabajamos entonces con este sector social, es más, somos la única empresa que está trabajando con la Municipalidad. Lo que buscamos es brindar un servicio a todos, obviamente teniendo en cuenta lo que les reconozca la Municipalidad o a lo que puedan acceder, nosotros no podemos ofrecer un cajón con detalles en oro sabiendo que no pueden pagar por algo así. Por eso ofrecemos lo adecuado al servicio municipal y a un velatorio cristianamente digno, es decir un ataúd, una capilla, una carroza fúnebre.

De todas maneras tenemos servicios de más alta calidad, pero no descuidamos el servicio para personas carentes de recursos, que aparentemente esto a las otras empresas no les sirve: ellos te venden servicios de cincuenta mil pesos y no uno más accesible de siete mil por ejemplo. Muchas personas de más recursos vienen acá a pedir nuestro servicio porque les resulta cómoda la ubicación, hay donde estacionar. La realidad es que mientras a mí me paguen yo habilito salas según lo que me pidan.

También además de la Municipalidad trabajamos con el Ministerio de Asuntos Indígenas que depende del Gobierno, y bueno además a la gente que no tiene recursos o servicio fúnebre.

8- ¿Tienen exigencias particulares de sus clientes?

Obvio, como te decía, de acuerdo a la posición económica y el poder adquisitivo. Muchas veces hasta pagan de contado, y según eso van pidiendo el servicio. Piden cremaciones o parcelas, que hoy en día el mantenimiento de una parcela sale aproximadamente mil ochocientos pesos anuales. Otra gente los lleva a Padua a fosas comunes y no pagan más. Pero obviamente no vas a tener un parque lindo donde puedas ir a visitar, etc.

Pero nosotros estamos abiertos a todo lo que nos soliciten, en este sentido somos más flexibles.

Pero en fin nos centralizamos en clase media para abajo, pero no es que no podamos hacer los otros servicios.

9- ¿Existen quejas respecto al servicio por parte de sus clientes? ¿Cuáles?

Muchas veces se confunden, como te digo si vos venís a ver un servicio fijo Municipal que como te digo tiene lo básico, obviamente a veces se quejan de calidad de la madera de los cajones, que parecen un cajón de manzana, pero bueno es a lo que se puede acceder con lo que nos paga la Municipalidad. Nosotros también trabajamos con



varios Municipios como de San Lorenzo, Vaqueros, Cerrillos, La Merced que son nuestros clientes hace varios años.

Entonces bueno, vos vas a la Piedad, por ejemplo, que tienen otros lujos y vez todo eso, y de repente venís acá y ves el servicio que ofrecemos según el pago que recibimos y obviamente la gente cuestiona y pregunta por qué les damos esto.

Pero lo importante es que nosotros damos servicios a todos, incluso a aquellos que no tienen el seguro de sepelios. Un servicio barato y sencillo puede salir como nueve mil pesos. Pero justamente por esto los clientes no deben pretender que el cajón tenga grandes detalles, o terminaciones en oro, porque son cosas que no pueden pagar.

Y bueno, hay gente que está de acuerdo y gente que no. Algunas veces sucede que a los clientes se les da el servicio que solicitó, más tarde llega el hermano o hijo del difunto de Buenos Aires o Córdoba y no está de acuerdo con el servicio que le dimos, pero en ese caso yo les explicó que es el servicio que se les da adecuado al costo que pagaron, si ellos quieren algo más pueden pagar y se modifica lo que quieran.

Pero dentro de toda la clase media acepta bien lo que les damos.

10- ¿Cuál cree usted que es el nivel de satisfacción de los clientes?

Yo podría decir que está dentro de lo “muy bueno”, no “excelente”, pero un 80% de los clientes se van satisfechos.

11- Otra libre, de lo que quiera hablar el entrevistado y aporte a la investigación.

Bueno agregar que nosotros nos movemos mucho, trabajamos con el servicio penitenciario, ferroviario, algunas obras sociales, entre otros, ya que todos necesitamos servicio fúnebre en algún momento. Todo se mueve según lo económico, ya que por ejemplo si hay que enviar un cuerpo del servicio penitenciario a Buenos Aires yo te cobro cincuenta mil pesos, mientras en otros lados te cobran ochenta mil. Y por eso la gente elige muchas veces la opción de Rigo. Lo que nos lleva a darnos cuenta que no estamos haciendo mal las cosas, y en realidad todas las empresas tenemos fallas, y muchas veces la gente publica, saca fotos o sube quejas.

Por otro lado, muchas veces los cementerios llaman a la familias de los difuntos para informar que los nichos tienen pérdidas y por eso la gente decide cambiar los ataúdes o cremar a las personas, que anteriormente no se podía cremar como ahora. Y por



eso la gente decide hacer cambio de ataúdes. Y nosotros intentamos darles soluciones accesibles a estos problemas que surgen cotidianamente. Además. Hay que ver que se hace con los ataúdes que se desocupan y otros problemas más que muchas personas no se dan cuenta que surgen en este negocio.

Y bueno, además de todo esto, nosotros también brindamos servicio de cafetería, pero no negamos a las personas traer sus propias gaseosas o comida. Me parece que la gente en estas situaciones tiene derecho a elegir y por eso tampoco los obligamos a usar nuestras salas, pueden querer velarlos en sus propias casas y nosotros colaboramos con eso.

Por último, esta es una empresa familiar que busca mantenerse y crecer, trabajando con nuestro público de clase media y baja. La verdad es que la gente se fija mucho en la plata y los precios. Nosotros según lo que nos pagan le damos lo que corresponde.

Muchas gracias por su colaboración.

5.2.1 Conclusión Entrevistas:

Se concluye que, por medio de las entrevistas realizadas a empresarios del sector fúnebre, se obtiene como resultado que el mercado está concentrado y casi monopolizado por la empresa Pieve, ya que la misma tiene la mayor participación de mercado y brinda el servicio al Instituto de Salta, siendo el seguro con mayor afiliados en la ciudad de Salta. “En Salta es la empresa obviamente número uno por infraestructura, por cantidad de servicios, logística.” “A nivel país está entre las tres primeras en cuanto a prestación fúnebre, cantidad de servicios atendidos, con casi quinientos servicios por mes”.(L. Reami, directora fúnebre Pieve). La empresa Pieve también brinda los servicios de Caruso que antes tenía su propia funeraria. “La empresa tiene más de cien años de trayectoria, pero ahora en Salta opera únicamente como compañía de seguros, ya que fue vendida la parte de sepelios a Pieve, nosotros nos ocupamos de los seguros, ellos brindan el servicio.(M. Colina, gerente comercial Caruso).

Pieve se posiciona, precisamente, en un segmento medio alto dejando de lado el segmento bajo “Gente que se va a otra empresa, vuelve. Salvo el que busca precio”.. (A. Moreno, asesor fúnebre Pieve). Se destaca que el mercado no es muy competitivo, las empresas están concentradas en sus segmentos. “Acá en Salta es poco competitivo. En



realidad creo que hay dos empresas más que son las que están innovando en este tema, qué pasa, Pieve en qué se destaca, Pieve está siempre renovando la flota, viendo de ofrecer algo nuevo, hay algunas empresas como Romano o Instituto del Norte que están moviéndose, hacen cosas dentro de los recursos que tienen, van a cursos, capacitaciones, lo sé por qué vos los ves”. Por otro lado, se destaca la diferencia en cuanto a los focos de las distintas empresas. “Y acá podría ser Romano e Instituto del Norte que apuntan como nosotros a un segmento medio y alto, Rigo no y La Piedad tampoco porque ellos trabajan en otro nicho. La Piedad apunta a los afiliados que tiene y Rigo a un sector directamente bajo, ese es su nicho, no se mueve de ahí.” (L. Reami, directora fúnebre Pieve). Confirmando lo mencionado anteriormente, se observa el testimonio de la empresa Rigo la cual se concentra en su segmento, que es bajo. “Yo considero que tercera porque Pieve en este momento está monopolizando todo, antes el IPS (Instituto de Salta) podía ser hecho por varios seguros, como ser Pieve, Rigo o la Piedad, en cambio ahora, hace varios años la administración pública la absorbió Pieve, por eso pienso que se está monopolizando. Teniendo en cuenta esto es que yo digo que estamos terceros, luego de Pieve que abarca todo y luego la Piedad.”

5.2.2 Conclusión Final:

En base a los resultados obtenidos se determina que el mercado se encuentra conformado por tres empresas de relevancia: la líder, Pieve, que abarca el Instituto de Salta y Caruso, lo sigue las demás empresas: Romano, La Piedad, Rigo, que son de menor relevancia

Se concluye que el mercado está constituido por una mayoría de encuestados que no posee seguro de sepelios, una gran cantidad de potenciales clientes.

La principal importancia de los encuestados acerca de los atributos la tiene el precio, demostrando que se debe tener una estrategia competitiva de precios, siendo que la mayoría de los encuestados tienen buena predisposición a la hora de abonar, en cuanto a prestación del servicio el principal atributo es el personal capacitado, lo cual es un gran punto de apoyo para lograr el éxito competitivo.

El segmento de mercado medio es el que está menos atendido y es en el cual pueden existir mayores posibilidades para la penetración de una nueva marca. Precisamente el segmento con ingresos medio de \$10001 a \$30000 es al que apuntara la



marca Ebber con una concentración de personas que se encuentran mayormente sin seguros.

La mayoría del segmento predeterminado se encuentra ni satisfechos ni insatisfechos por lo que diferenciarse sería el camino para el éxito de la marca.

Se recomienda hacer un plan de marketing destinado a posicionar la marca Ebber ya que existe un mercado potable el cual puede penetrar siguiendo los datos extraídos de la investigación.



PLAN DE MARKETING





6 RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente plan de marketing está dirigido para la unidad estratégica de negocio Ebber Funeraria de la marca Ebber, se posiciona en el mercado fúnebre a través de una estrategia de diversificación, siendo Ebber Florería una empresa familiar líder en el sector de florerías que opera en la ciudad de Salta Capital.

La empresa tiene una amplia trayectoria y una reconocida imagen que facilita la introducción de la empresa en el mercado. Existen competidores fuertemente establecidos lo cual indica que se debe trabajar estratégicamente para diferenciarse, esta diferenciación se logrará a través de distintas estrategias que se mencionan a lo largo del plan.

El plan de marketing le sirve a la empresa como guía de acciones estratégicas a tomar para facilitar la introducción y diferenciación de la marca en el mercado. Entre las acciones se encuentra la selección de medios más apropiada para llegar al mercado meta, los costos que conllevan las acciones y los recursos necesarios para lograr el éxito como empresa de Ebber Funeraria.

7 OBJETO DE ESTUDIO

El tipo de empresa es una funeraria que brinda el servicio de sepelios a clientes particulares, empresas, gremios, asociaciones e instituciones en el macrocentro de la ciudad de Salta Capital.

Temporalmente se estima que la empresa se encuentra funcionando en el mercado aunque se encuentra estancada con una gran capacidad de producción no explotada y mucho potencial para desarrollar lo cual lleva a la realización del plan de marketing.



8 PRIMERA FASE: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

8.1 Primera Etapa: Análisis de la Situación

8.1.1 Situación Externa:

8.1.2 Macroentorno

➤ **Político:**

El panorama político es alentador debido a que el gobierno básicamente se encuentra estable. A nivel nación el cambio de gobierno promete un panorama alentador de la mano del presidente Mauricio Macri, electo el 10 de diciembre de 2015, tras un gobierno de Cristina Fernandez de Kirchner y anteriormente de Nestor Kirchner, que actualmente se encuentran muy cuestionados tras los juicios políticos y acusaciones, teniendo como máximo evento el encarcelamiento del vicepresidente Amado Boudou, entre otros.

A nivel provincia, el actual gobernador es Juan Manuel Urtubey, elegido Gobernador por primera vez en el año 2007 con tan solo 37 años. Fue reelecto de manera consecutiva en los años 2011 y 2015, por alrededor del 57% y el 51% de los votos, respectivamente, perfilándose según los especialistas en el tema como el futuro Presidente de la nación, aunque una actual perdida en las últimas elecciones en la provincia, lo llevo a la solicitud de renuncia de todo su gabinete, situación que compromete su posición en la provincia de Salta.⁴⁷

➤ **Económico:**

Economía Argentina:

Relevamiento de Expectativas de Mercado Octubre 2017:

Los participantes del REM aumentaron levemente sus pronósticos de inflación para los próximos meses y para el año 2018. La inflación anual esperada para los

⁴⁷<http://www.salta.gov.ar/organismos/funcionarios/gobernador-gobernacion/1>



próximos 12 meses se ubicó en 17,3%. El crecimiento económico proyectado se elevó marginalmente para 2017 y 2018 hasta 2,9% y 3,1%, respectivamente. La expectativa de crecimiento sin estacionalidad para el tercer trimestre se elevó de 1,2% a 1,4% (cálculo implícito). Para el cuarto trimestre los analistas esperan una expansión de 1% y anticipan para el primer trimestre de 2018 una suba de 0,8%. Asimismo, la proyección de tasa de interés nominal de referencia para la política monetaria se elevó para todos los períodos relevados y se corrigió levemente a la baja el pronóstico de tipo de cambio nominal para lo que resta de 2017. Los participantes del REM proyectan un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) ligeramente mayor para 2017 y 2018 (+ 0,1 p.p.). Para el corriente año la expectativa de crecimiento se elevó a 2,9% y para el año próximo a 3,1% i.a. En tanto, la expansión esperada para el año 2019 se mantuvo en 3,2% por quinta vez consecutiva.⁴⁸

Cuadro 4.1 | Expectativas de crecimiento anual

PIB a precios constantes									
	Referencia	Mediana (Oct-17)	Mediana (Sept-17)	Variación*		Promedio (Oct-17)	Promedio (Sept-17)	Variación*	
2017	var. % i.a.	2,9	2,8	↑	(1)	2,9	2,8	↑	(1)
2018	var. % i.a.	3,1	3,0	↑	(1)	3,2	3,0	↑	(3)
2019	var. % i.a.	3,2	3,2	→	(5)	3,3	3,2	↑	(1)

*Comparación en relación al relevamiento anterior. Revisión al alza ↑; revisión a la baja ↓; sin cambios respecto al último pronóstico ⇨
El número entre paréntesis significa por cuántos períodos consecutivos la variación tiene el mismo signo.

Fuente: REM - BCRA (oct-17)

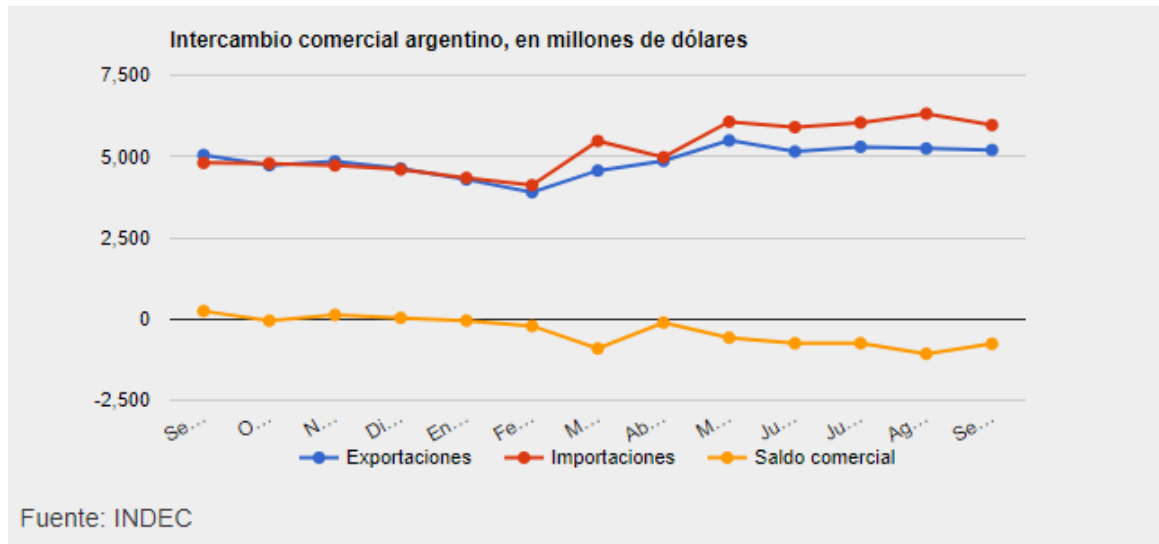
Con respecto a las exportaciones, hay factores a favor y otros en contra. En el primer grupo se encuentra que la economía de Brasil dejaría de caer en 2017 luego de dos años de fuertes contracciones. A este factor se sumaría un mayor dinamismo en el crecimiento de la economía de Estados Unidos (Trump está impulsando importantes obras de infraestructura y rebajas impositivas). Por el lado negativo, se encuentran los problemas de competitividad que comienzan a afectar a algunas economías regionales (encarecimiento de los costos internos), el riesgo del creciente proteccionismo en las economías más avanzadas (Estados Unidos y Europa) y el posible contagio negativo que puede tener el precio de las commodities como consecuencia del fortalecimiento internacional del dólar debido a la suba en las tasas de interés en Estados Unidos.

⁴⁸ <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM171031%20Resultados%20web.pdf>



En resumen, el escenario esperado es que 2017 sea un año donde la economía comience a recuperarse pero más de la mano del consumo que de las inversiones y de las exportaciones.⁴⁹

Ilustración 21: Intercambio comercial Argentino



Economía salteña:

Durante el segundo trimestre de 2017 se registró una población total de 611.877 personas en el aglomerado Salta, según la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del INDEC, de la cual 277.213 salteños constituyeron la Población Económicamente Activa (PEA), y 233.421 fueron inactivos. De la PEA, 255.439 salteños tuvieron empleo, y otros 21.899 declararon no tener empleo y estar buscándolo activamente.

En valores absolutos, en el 2° trimestre de este año la PEA aumentó en 23.880 personas respecto al 2° trimestre del año pasado, lo que implicó un aumento en la tasa de actividad de 3,4 puntos porcentuales, ubicándose en un 45,3%. A esto se sumó que 117.366 salteños pasaron de la inactividad a buscar empleo activamente y/o participar en el mercado laboral en el 2° trimestre de este año respecto al 2° trimestre del año pasado.

A su vez, durante el 2° trimestre de este año se registraron 24.801 ocupados más que en igual trimestre del 2016, y 1.882 desocupados más. Se produjo una caída de un

⁴⁹ https://www.indec.gov.ar/nivel2_default.asp?id_tema=3&seccion=E



punto porcentual en la tasa de desempleo, que llegó al 7,9% en el 2° trimestre de este año, y un aumento de la tasa de empleo, que ascendió al 41,7%. Es importante agregar que también aumentó, en 8,3 puntos porcentuales, la tasa de subocupación en el 2° trimestre de 2017 interanual, lo que significa que gran parte de la población ocupada y que consiguió una ocupación en el último año trabaja en tiempo reducido o menos de 35 horas semanales y, en muchos casos, están dispuestos a trabajar más horas.

Si comparamos estos datos con respecto al trimestre anterior, se puede evidenciar un flujo de personas inactivas a una participación activa en el mercado laboral, algo típico en el primer trimestre del año, destacándose que la tasa de desempleo se mantuvo estable, algo notablemente positivo.

En cuanto a la conformación del mercado laboral por sexo, se observa que durante el 2° trimestre de este año el 57,8% de los varones activos de Salta tuvieron trabajo, mientras que el 5,1% estuvo desocupado. Además, un 37,1% perteneció a la población económicamente inactiva. Este porcentaje ascendió a más del 53% en el caso de las mujeres salteñas, que también sufren de una tasa de empleo menor que la de los hombres, en torno al 43,5%, y a una tasa de desempleo menor, del 3,6%, pero explicada en mayor medida por la gran cantidad de mujeres que realizan tareas del hogar y no buscan activamente trabajo.⁵⁰

En lo que se refiere a los clientes, el poder de compra de los mismos ha disminuido debido a la situación económica, sin embargo se puede determinar que los mismos priorizan sus gastos en necesidades primarias como así también prestan notable consideración a la hora de contratar servicios fúnebres.

➤ **Social:**

Salta, al igual que otras provincias del norte del país, es a menudo descripta como una provincia feudal, debido a que aún arrastra ciertos problemas de subdesarrollo que la alejan de las provincias pampeanas, más industriales, modernas y democráticas:

- Diferencias muy marcadas entre las clases sociales.
- Notable influencia de ciertas familias o grupos cerrados en la economía y la política.

⁵⁰ <http://estadisticas.salta.gov.ar/partes-de-prensa/2>



- Notable influencia de la Iglesia católica en todos los ámbitos de la vida social.

Cultural:

La cultura salteña está modelada por el paisaje y su rico pasado. Tierra de poetas, con una poderosa cultura popular acuñada en cuentos y leyendas; su literatura, consustanciada con la tierra, son los signos vitales de un acervo que se acrecienta día a día y que reconoce lazos con las culturas de otros países hermanos.

La Secretaría de Cultura provincial, a través de sus organismos, desarrolla actividades propias y auspiciadas, que junto con las iniciativas privadas y comunitarias, ofrecen una actividad cultural de enormes dimensiones al alcance de todos los salteños y visitantes de esta hermosa provincia.

Museos, fechas destacadas, foros culturales, bibliotecas y cines móviles, sus orquestas y festivales, la participación de los pueblos originarios, dan cuenta de un movimiento cultural que se incrementa año a año.

Los servicios de la Secretaría de Cultura de la provincia abarcan bibliotecas populares, museos y salas de exposiciones, espectáculos culturales para niños y adultos. Las actividades se desarrollan tanto en la Capital como el interior de la provincia y tienen una impronta inclusiva y participativa.

La provincia posee un Teatro Provincial y una sala en la Casa de la Cultura, una Orquesta Sinfónica, una Orquesta sinfónica infantil y juvenil, un Ballet provincial, Museos de Arte Moderno, Arqueológicos e históricos, Bibliotecas y Archivos.

Religión:

La mayoría de la población (alrededor del 91%) adhiere a la Iglesia Católica. Pero mientras que las clases alta y media profesan el catolicismo formal, los habitantes de zonas rurales suelen profesar un catolicismo sincrético, hibridado con antiguas creencias ancestrales indígenas. Aún perviven, en la región occidental de la provincia, el culto a la Pachamama, y no es inusual ver, en la sala de algunas casas, la figura de un Ekeko.



Los inmigrantes sirios y libaneses llegados a principios del siglo XX introdujeron el cristianismo ortodoxo del rito antioquiano, que cuenta con un importante número de adeptos en Salta, Tartagal y otras ciudades importantes.

Los protestantes, en sus diferentes expresiones, tienen también una presencia destacable. Hay anglicanos, metodistas, luteranos, adventistas del séptimo día, etc.

La congregación cristiana de los testigos de Jehová representa 0,46% de devotos de la provincia, lo cual es minoría del total de la población. Sus centros de reuniones se ubican en la capital pero también hay en el interior de la provincia, organizan asambleas para invitar a los habitantes y hacen predicación de casa en casa con publicaciones en idiomas originarios como el quechua y aimara para las personas que no hablan el español.

También hay un número considerable de mormones, los cuales no se reconocen como "Protestantes".

La comunidad judía salteña está bien organizada, y cuenta con un rabino para sus oficios religiosos. Esta es muy antigua, sus orígenes se remontan a la época colonial.

Existen también pequeños grupos de musulmanes (entre inmigrantes del Medio Oriente radicados recientemente), budistas (inmigrantes de origen chino y coreano), y en Rosario de la Frontera, donde se radicaron numerosos inmigrantes de la India, hay, incluso, una pequeña comunidad.

Geográfico:

Por su ubicación geográfica, la provincia de Salta domina las comunicaciones con Bolivia y el norte de Chile. La provincia es centro de una importante región agroganadera: maíz, tabaco, cereales, caña de azúcar, soja, etc., que se exportan a Europa vía Buenos Aires o a California y los mercados del Pacífico por el puerto chileno de Antofagasta. El aeropuerto Gral. Güemes, situado al sudoeste de la ciudad, ofrece vuelos diarios a otras ciudades argentinas: Buenos Aires, Córdoba, San Miguel de Tucumán, y semanales a Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) y recientemente incluido a Lima, Perú. Salta capital de la provincia de Salta es una de las más importantes ciudades del noroeste del país. Se encuentra ubicada al este de la cordillera de los Andes, en el fértil Valle de Lerma, a unos 1.187 msnm de altura. En las últimas décadas el área urbana se ha



extendido hasta alcanzar localidades vecinas, conformando lo que se denomina el Gran Salta.⁵¹

Demográfico:

Composición demográfica Salta Capital:

Datos según censo 2010 realizado por INDEC

Población salta capital: 562.527

Tasa de natalidad: 1,93%

Nacimientos: 10857

Tasa de mortalidad: 0,57%

Muertes: 3212

➤ **Tecnológico**

El servicio que se brinda requiere principalmente trabajo manual, sin tecnología muy sofisticada. Se necesita una computadora (se cuenta con el programa Office Excel para el trabajo de almacenamiento de datos de proveedores y principalmente de clientes) la que puede adquirirse a un costo normal, sin realizar una inversión muy importante. Internet es una gran herramienta que permite tanto ayudar a gestionar el negocio, a controlar, como también sirve para las ventas, con una buena gestión de marketing digital, el community manager puede llegar a tantas personas como desee con un mensaje.

Legal:

Reglamentación a la cual se adhiere la provincia de Salta:

ORDENANZA GENERAL N° 161

(Artículo 7° derogado por la Ordenanza General N° 271)

ORDENANZA GENERAL PARA TODOS LOS PARTIDOS DE LA
PROVINCIA

⁵¹<http://www.ceae.com/pdf/Argentina/salta.pdf>



ARTICULO 1º: Denominase a la presente “Ordenanza General de Servicios Fúnebres”

ARTICULO 2º: Se regirán por las disposiciones de la presente Ordenanza General, los servicios fúnebres, cualquiera fuere su modalidad de prestación, particularmente, los relativos a:

- a) La instalación de velatorios en domicilios particulares o en locales afectados a ese uso, por las empresas.
- b) El traslado de restos fuera del partido.
- c) Las gestiones conducentes a la realización de los servicios precedentes.

ARTICULO 3º: Los servicios a que alude el artículo anterior, estarán a cargo de las personas físicas y/o las empresas inscriptas en cada Municipalidad, que cuenten con la correspondiente licencia otorgada por la misma.

También pueden ser prestados en forma directa por las Municipalidades, previa sanción de la ordenanza que así lo establezca.

ARTICULO 4º: Las licencias para la radicación, habilitación y funcionamiento, serán solicitadas por las personas físicas y/o por los representantes de las empresas que presten los servicios fúnebres. Para su obtención, se deberá acreditar:

- a) La titularidad de la empresa y la legitimidad de la ocupación del bien en que funciona.
- b) La propiedad, como mínimo, de los siguientes vehículos:
 - Una (1) carroza fúnebre.
 - Un (1) porta corona.
 - Un (1) furgón, con caja cerrada.
- c) La propiedad de los siguientes elementos:
 - Cuatro (4) candelabros eléctricos.
 - Una (1) cruz de cabecera.
 - Quince (15) atriles.
 - Cuatro (4) ataúdes, dos (2) de ellos con caja metálica.

ARTICULO 5º: El Departamento Ejecutivo determinará las zonas dentro de las cuales se autorizará la radicación de las empresas de servicios fúnebres y de las casas de velatorio, con sujeción a la presente Ordenanza General.

ARTICULO 6º: Las sucursales de las empresas de servicios fúnebres deberán reunir los recaudos que se requieren para la radicación, la habilitación y el



funcionamiento de los establecimientos que presten servicios fúnebres y de las casas de velatorios, según el caso.

En cuanto al recaudo del artículo 4° inciso b), será suficiente que la casa central sea titular de los vehículos que dicha norma especifica.

Funcionarán exclusivamente con la misma denominación que la casa central y bajo la misma titularidad.

Para el caso que las empresas contaren con más de (2) sucursales deberán tener, por lo menos, el doble del material exigido por el artículo 4°, incisos b) y c).

ARTICULO 7°: Los establecimientos de servicios fúnebres no se podrán radicar a una distancia menor de trescientos (300) metros de otro similar.

ARTICULO 8°: La radicación de los establecimientos que presten servicios fúnebres, no se podrá realizar a menos de trescientos (300) metros de hospitales sanatorios o de cualquier establecimiento público o privado donde se asisten enfermos, que tengan una capacidad mínima de diez (10) camas, así como tampoco a menos de ciento cincuenta (150) metros de escuelas públicas o privadas reconocidas por autoridad competente.

ARTICULO 9°: Las distancias a que refieren los artículos 7° y 8°, serán medidas en línea directa de tránsito de peatones, a partir de las puertas de acceso más próximas y por la senda más corta.

ARTICULO 10°: Las casas que las empresas destinen para velatorios, deberán ser afectadas, con exclusividad, a dicha finalidad. Bajo ningún concepto se admitirá la utilización de dependencias de la misma finca para vivienda familiar permanente o temporaria.

ARTICULO 11°: Los locales de las casas de velatorios que funcionen en centros urbanos de más de diez mil (10.000) habitantes, deberán cumplir los requisitos exigidos por la presente Ordenanza General y, en cuanto no resulten modificados por la misma, también se deberán ajustar a los determinados para la construcción por las reglamentaciones vigentes de cada partido.

Para los casos de centros urbanos de inferior cantidad de población a la referida precedentemente, el Departamento Ejecutivo determinará, con carácter general, las excepciones que se justifiquen, a los recaudos exigidos por los artículos 12° a 21°.

ARTICULO 12°: Las casas de velatorio deberán contar, por lo menos, con:

- a) Una (1) entrada para vehículos.



- b) Una (1) entrada para concurrentes.
- c) Una (1) sala de estar.
- d) Una (1) cámara para velatorio.
- e) Una (1) dependencia para el uso de los deudos.
- f) Un (1) depósito.
- g) Servicios sanitarios.

ARTICULO 13°: La entrada para vehículos deberá tener un ancho no inferior a 3,50 m. y un largo suficiente como para posibilitar que dentro de la misma se realice la carga y la descarga de ataúdes, el traslado de los cadáveres y de los elementos del servicio.

ARTICULO 14°: La entrada para los concurrentes debe ser independiente de la destinada para vehículos; su ancho debe ser proporcionado al número de salas para velatorios que posea la casa. Deberá en todos los casos, dar acceso directo a la y/o las salas de estar.

ARTICULO 15°: Las salas de estar deberán reunir las siguientes características:

- a) Cielorrasos lisos y de material incombustible.
- b) Paredes lisas.
- c) Piso de material impermeable.
- d) Dimensiones mínimas: 4 m. de lado; 2,70 m. de altura; y 20 m², de superficie.
- e) Mobiliario adecuado, con número suficiente de asientos.

ARTICULO 16°: Cuando se destine más de una sala de estar para una misma cámara de velatorio, por lo menos una de ellas deberá poseer las dimensiones mínimas que establece el artículo 15°. Las restantes deberán tener dimensiones no inferiores a 2,50 m. de lado; 2,70 m. de altura y 10 m² de superficie.

ARTICULO 17°: Las cámaras para velatorio deberán reunir las siguientes características:

- a) Cielorrasos lisos y de material incombustible.
- b) Paredes lisas, con un friso construido de azulejos o material similar, sin relieves ni decoración y de una altura mínima de 2 m.
- c) Piso impermeable, con una pileta de patio abierta que se conecte con el desagüe de la red cloacal.
- d) Dimensiones mínimas: 2 m. de largo; 1,50 m. de ancho y 2,60 m. de altura.

ARTICULO 18°: Las dependencias para uso de los deudos, deberán reunir:



- a) Cielorrasos lisos y de material incombustible.
- b) Dimensiones mínimas: 2 m. de largo; 1,50 m. de ancho y 2,60 de altura.
- c) Vajilla y mobiliario adecuado, con número suficiente de asientos.

En los casos que cuenten con cocina o kitchenette, deberán tener pileta con desagüe y provisión de agua. Además, se deberá colocar un friso de azulejos o de material similar sobre la mesada de por lo menos 0,60 m. de altura.

ARTICULO 19°: Se deberá asignar para cada cámara de velatorio, como mínimo, una (1) sala de estar y una (1) dependencia para uso de los deudos, las que se afectarán para cada servicio en forma exclusiva.

ARTICULO 20°: La comunicación de cada cámara para velatorio y la o las salas de estar, será directa. Se deberá realizar por medio de una o más aberturas dotadas de puerta que permita cerrar y aislar a la primera.

ARTICULO 21°: Los servicios sanitarios estarán constituidos, como mínimo, por dos (2) baños, uno por cada sexo. Contarán con lavabo. El destinado a hombres deberá tener no menos de dos (2) mingitorios.

Los servicios se incrementarán en relación con las salas de estar, a razón de uno (1) por cada sexo y sala.

ARTICULO 22°: Los elementos y locales destinados a la prestación de los servicios fúnebres, se deberán mantener en perfecto estado de conservación y aseo.

ARTICULO 23°: La cámara para velatorio deberá permanecer cerrada en los casos de que la causa del fallecimiento hiciere temer la posibilidad de contagio. Se tomarán, además, todas las providencias de profilaxis y de desinfección que corresponda.

ARTICULO 24°: Respecto de las casas de velatorio, se prohíbe expresamente:

- a) La colocación de cortinados y/o alfombras.
- b) La habilitación en el subsuelo de los locales contemplados en el artículo 12° incisos, c), d) y e).
- c) La habilitación de más de tres (3) cámaras de velatorio, por cada establecimiento.
- d) La colocación de ofrendas florales y elementos de servicios, en la vereda.
- e) El traslado, la carga y la descarga de los vehículos fúnebres de los cadáveres, de los ataúdes y de los elementos del servicio, fuera del establecimiento y/o de modo que queden a la vista, desde las propiedades vecinas o desde la vía pública.



f) La permanencia del personal y/o de los asistentes a los velatorios en la vereda o en la vía pública, fuera del término que razonablemente insuma el acceso y el egreso a los mismos, así como para la formación del cortejo, cuando afecten el tránsito, la tranquilidad o el reposo de la población, o cuando se causen perjuicios o molestias de cualquier naturaleza.

g) La colocación de publicidad interior o exterior, excepto la designación del establecimiento y la indicación del ramo.

ARTICULO 25°: Se prohíbe, con carácter general:

a) La exhibición pública de ataúdes, urnas funerarias y de todo elemento de los servicios fúnebres.

b) El transporte de los mismos en vehículos abiertos.

c) El traslado a pie, formando cortejo, por la vía pública, de ataúdes y/o urnas funerarias.

d) El estacionamiento de vehículos fúnebres en la vía pública, fuera del lapso que razonablemente insuma la prestación del servicio.

e) La ocupación de la vía pública, veredas y/o pasillos, éstos en los casos de ser acceso común a más de una unidad de vivienda, con ofrendas florales, excepto el caso de que la totalidad de los propietarios o titulares de la ocupación de las mismas, lo autoricen.

f) La realización de publicidad y/o promoción de contratación de servicios, de cualquier modo, en hospitales y sanatorios.

ARTICULO 26°: Todas las empresas de servicios fúnebres habilitadas, estarán obligadas a prestar un servicio económico. Se estipularán los elementos comprendidos por dicho servicio y su costo, de lo que se dará razón por medio de una tablilla expuesta en el interior del local, a la vista de los concurrentes.

ARTICULO 27°: Las empresas de servicios fúnebres y las casas de velatorios que se encontraren en funcionamiento y/o con planos aprobados para ese destino con anterioridad a la fecha de la publicación de la presente Ordenanza General, podrán continuar con su actual radicación siempre que fuera admisible de acuerdo con las disposiciones que la han reglado con anterioridad.

ARTICULO 28°: La autorización de radicación que resulte de lo dispuesto por el artículo anterior, caducará de pleno derecho y sin necesidad de interpelación o notificación alguna, si se produjera alguna de las siguientes circunstancias:

a) Cese de la actividad de local.



b) La introducción de reformas o mejoras sin autorización o en violación a la presente Ordenanza General.

ARTICULO 29°: En todos los casos los establecimientos deberán tener un “Libro de quejas” a disposición permanente del público, el que será periódicamente controlado por la autoridad municipal

ARTICULO 30°: Las infracciones a cualquiera de las disposiciones contenidas en esta Ordenanza General serán sancionadas, de acuerdo con su naturaleza y gravedad, con:

1. Multa por cada infracción comprobada.
2. Clausura del establecimiento por funcionar sin la correspondiente licencia para la radicación, habilitación y/o funcionamiento o en el caso de caducidad de aquella. Se aplicará la misma sanción en caso de comprobarse infracción a lo dispuesto en el artículo 10°.

ARTICULO 31°: Cúmplase, regístrese, publíquese en el “Boletín Oficial” y comuníquese a todas las municipalidades.⁵²

8.1.3 Microentorno

➤ Mercado

Actualmente en la ciudad de Salta existe un amplio mercado con respecto a servicios fúnebres, ya que los salteños poseen una cultura muy arraigada a los velatorios y acostumbran mucho esta práctica, a diferencia de otras provincias como Buenos Aires en donde existen velorios de corta duración como ser de dos horas y también en el caso de la cremación que se acostumbra un velorio corto o sin velar el cuerpo a diferencia de la inhumación. A continuación se muestra una tabla de población, natalidad y mortalidad, en la cual prestaremos especial atención en la ciudad de Salta Capital:

Ilustración 22: Población Provincia de Salta

⁵² <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/ord-161.html>

**TABLA 18 A : POBLACION, NACIDOS VIVOS REGISTRADOS, DEFUNCIONES TOTALES, SEGUN GRUPOS DE EDAD Y MATERNAS
POR LUGAR DE RESIDENCIA - SALTA - AÑO 2010**

LUGAR DE RESIDENCIA	POBLACION	NACIDOS VIVOS REGISTRADOS	DEFUNCIONES								MUERTES MATERNAS
			TOTALES	MENORES DE 1 AÑO			1 A 4 AÑOS	5 A 14 AÑOS	15 A 64 AÑOS	65 Y MAS	
				Subtotal	Neonatal	Postneonatal					
TOTAL	1.267.311	27.790	7.145	355	211	144	96	80	2.324	4.290	16
Anta	58.899	1.475	307	23	13	10	5	5	117	157	1
Cachi	8.261	168	55	4	4	0	0	0	17	34	0
Cafayate	13.925	315	90	3	1	2	1	1	37	48	0
Capital	562.627	10.857	3.212	122	74	48	17	22	950	2.101	4
Cerrillos	31.577	763	155	3	1	2	0	6	57	89	1
Chicoana	21.051	431	135	9	5	4	2	3	35	86	1
General Güemes	48.091	926	279	8	6	2	1	3	80	187	1
General José de San Martín	166.680	4.249	875	56	32	24	24	12	346	437	3
Guachipas	3.647	71	33	1	1	0	0	0	7	25	0
Iruya	6.894	174	42	3	1	2	1	1	11	26	0
La Caldera	7.109	127	33	3	2	1	0	0	12	18	0
La Candelaria	5.867	96	39	0	0	0	1	1	10	27	0
La Poma	2.077	32	6	1	0	1	0	1	2	2	0
La Viña	7.770	151	52	2	1	1	2	0	12	36	0
Los Andes	6.218	142	25	3	3	0	0	1	8	13	1
Metán	43.246	816	277	3	1	2	0	1	75	198	0
Molinos	6.083	152	34	2	2	0	0	1	10	21	0
Orán	144.054	3.792	773	63	33	30	7	8	306	389	3
Rivadavia	32.983	1.000	134	13	7	6	22	4	47	48	0
Rosario de la Frontera	30.107	683	208	10	7	3	2	6	61	129	0
Rosario de Lerma	40.750	844	204	11	9	2	0	2	64	127	0
San Carlos	7.679	165	54	0	0	0	0	1	18	35	1
Santa Victoria	11.716	263	58	5	1	4	3	0	17	33	0
No especificado		98	65	7	7	0	8	1	25	24	0

Fuente: INDEC

En el cuadro anterior se observa el tamaño total de la población como así también la natalidad y la mortalidad detallada en edades de la ciudad de Salta en el año 2010.

A continuación, se analizan porcentualmente las tasas de natalidad y mortalidad:

Tasa de natalidad: 1,92% (en relación a la población total de Salta Capital)

Tasa total de Mortalidad: 0.57% (en relación a la población total de Salta Capital)

Tasa de mortalidad según edades:

- Menores de 1 año: ----- 3,79%
- 1 a 4 años: ----- 0,53%
- 5 a 14 años: ----- 0,68%
- 15 a 64 años: ----- 29,58%
- 65 y más: ----- 65,42%

Se nota claramente que la tasa de mortalidad más alta se da en personas mayores de 64 años, seguida por el rango de edad de 15 a 64 años. Estas dos tasas son a las que se debe prestar mayor atención, es donde se encuentra la mayor concentración de potenciales clientes.

Es de gran importancia el valor obtenido con respecto a la tasa de natalidad y la diferencia porcentual que tiene respecto de la tasa de mortalidad. La natalidad nos permite ser conscientes de que la población está en crecimiento y son potenciales clientes, es decir, un mercado en crecimiento desde este punto de vista, analizando esto a largo plazo.

Se estima un crecimiento de la población 1,35% anual para la ciudad de Salta Capital la misma se calcula en basa a la diferencia entre la tasa de natalidad y mortalidad:

Ilustración 23: Mortalidad estimada Salta Capital

AÑO	POBLACION	NACIDOS VIVOS REGISTRADOS	DEFUNCIONES								MUERTES MATERNAS
			TOTALES	MENORES DE 1 AÑO			1 A 4 AÑOS	5 A 14 AÑOS	15 A 64 AÑOS	65 Y MAS	
				SUBTOTAL	NEONATAL	POSTNATAL					
2010	562627	10857	3212	122	74	48	17	22	950	2101	4
2011	570222	11004	3255	124	75	49	17	22	963	2129	4
2012	577920	11152	3299	125	76	49	17	23	976	2158	4
2013	585722	11303	3344	127	77	50	18	23	989	2187	4
2014	593630	11455	3389	129	78	51	18	23	1002	2217	4
2015	601644	11610	3435	130	79	51	18	24	1016	2247	4
2016	609766	11767	3481	132	80	52	18	24	1030	2277	4
2017	617998	11925	3528	134	81	53	19	24	1043	2308	4
2018	626341	12086	3576	136	82	53	19	24	1058	2339	4
2019	634796	12250	3624	138	83	54	19	25	1072	2370	5
2020	643366	12415	3673	140	85	55	19	25	1086	2403	5
2021	652051	12583	3723	141	86	56	20	25	1101	2435	5
2022	660854	12752	3773	143	87	56	20	26	1116	2468	5
2023	669776	12925	3824	145	88	57	20	26	1131	2501	5
2024	678818	13099	3875	147	89	58	21	27	1146	2535	5
2025	687982	13276	3928	149	90	59	21	27	1162	2569	5

Fuente: INDEC/Elaboración propia

En el cuadro anterior se aprecia la proyección total de la población como así también la natalidad y la mortalidad detallada en edades de la ciudad de Salta desde el año 2010 hasta el 2025.

Ciclo de vida del producto:

Se estima que el producto se encuentra en una etapa de introducción, es el momento en que el producto se introduce en el mercado. El volumen de ventas es bajo, dado que aún no es conocido en el mercado. Los costes son muy altos y los beneficios inapreciables. En esta etapa es determinante invertir en promocionar el producto.

Comportamiento de los clientes:

Específicamente no se apunta a un solo segmento, dirigiéndonos preferentemente a un segmento que son las familias, con decisores de compras mayores a 35 años de edad tanto masculino como femenino, porque estas son las personas que despiertan esta necesidad a partir de esa edad y son los decisores de compra, y a la demanda de los menores de 35 años se la atiende indirectamente porque estarían involucrados en los planes familiares.

Nuestros clientes salteños se caracterizan por ser conservadores y acostumbran a celebrar el rito de la velación del cuerpo, es una tradición muy presente en nuestra cultura, otra característica principal que podemos apreciar es que nuestra demanda no tiene latente la necesidad del seguro de sepelio debido al simple hecho de que las personas no piensan en morir en nuestra cultura, a diferencia de por ejemplo la cultura oriental, la cual cree en la reencarnación y por este motivo tienen otras costumbres, se involucran más en el momento de velar un cuerpo, pero mediante estímulos podemos asegurar que se despierte esta necesidad.

En la actualidad es constante la reducción de consumidores que realizan la velación en sus hogares ya que las dimensiones de los hogares y comodidades de los mismos no son apropiadas para esta actividad. La gran expansión del servicio velatorio en salas ha eliminado prácticamente la tradición mencionada anteriormente.

➤ **Competidores:**

Analizando la competencia actual en la ciudad de Salta Capital se encuentran las siguientes empresas:

- Pieve S.A., ubicada en calle San Luis Nro. 545
- Previsora La Piedad, ubicada en calle Alberdi Nro. 444
- Juan Caruso, ubicada en calle Zuviría Nro. 375
- Sepelios Romano, ubicada en calle La Rioja Nro. 267
- Rigo Sepelios, ubicada en calle Zuviría Nro. 1777
- Sepelios del Milagro, ubicada en calle Mendoza Nro. 1340

Pieve S.A.: esta empresa es la más grande de la ciudad en cuanto a infraestructura, cuenta con diez salas velatorias ubicadas cerca del centro de la ciudad, un seguro que es tercerizado por la empresa Rivadavia Seguros, posee la mayor participación de mercado, atiende al seguro con mayores afiliados, el Instituto Seguros, que cuenta con más de 100000 afiliados como así también a grandes asociaciones como es el caso de Uthgra, por ejemplo, siendo esta la mayor fortaleza de la empresa. También cuenta con Pieve Salud que es un centro de salud que atiende a sus afiliados, con un seguro diferencial, y a particulares. Es una empresa con trayectoria y experiencia en el rubro. El precio de la empresa es el más elevado del mercado. Con respecto al seguro básico de sepelio es de \$320, siendo este el más elevado del mercado, pero cuenta con un servicio completo en cuanto a prestaciones comparado con la competencia. El servicio por particular es también el más costoso, \$24000. El producto de Ebber funeraria, competirá directamente con esta empresa en el segmento medio, aunque, el nuevo producto de la marca Ebber, tiene un precio menor.

Cabe destacar aquí la importancia del Instituto de Seguros en el mercado, con un precio de seguro de sepelio del grupo familiar de \$180. Sin posibilidad de asegurarse individualmente. Esta empresa capta a todos los empleados públicos en la ciudad de Salta.

Previsora La Piedad: es una empresa con muchos años de experiencia en la ciudad de Salta, antes llamada casa Del Pin. Cuenta con cuatro salas y está ubicada en cercanías de la casa velatoria de Pieve. Tiene una amplia cartera de clientes y algunos convenios pero no de gran relevancia. El seguro es de \$240 sin contar con afiliación individual y el servicio básico tiene un precio de \$16000. Es de los más bajos del mercado, compite directamente a nivel de precios.

Juan Caruso: es una empresa que en la actualidad fue comprada por Pieve, la cual presta el servicio fúnebre. El fuerte de Caruso son los seguros de vida, prestando como opción en caso de fallecimiento el servicio de sepelio o el reembolso del valor monetario del mismo. Por este motivo no es considerado un competidor directo.

Sepelios Romano: posee dos salas velatorias ubicadas en el macrocentro de la ciudad, una cobertura de sepelio mínima de \$190 para el grupo familiar y de \$140 para la cobertura individual y un precio de \$22000 para el servicio básico de sepelio. Con un buen producto de calidad media. Esta empresa es una competidora muy próxima a Ebber, y cuenta con un abono similar, aunque el costo del servicio es superior.

Rigo: la empresa cuenta con tres salas velatorias ubicadas en el macrocentro en la zona norte de la ciudad. El abono de seguro de sepelio para familias es \$183, contando con afiliaciones individuales de \$110 y un servicio de \$15000. Es un producto muy competitivo en cuanto a precios que ataca a un segmento bajo.

Sepelios del Milagro: cuenta con dos salas ubicadas en la zona suroeste en el macrocentro de la ciudad de Salta. Tiene un abono del grupo familiar de \$180, con un precio de abono individual de \$80 y un servicio de \$20000. Posee similares precios a los que ofrece Ebber funeraria y está cerca de la zona de influencia, aunque la misma cuenta con pocos afiliados y una imagen precaria.

Las empresas Pieve, La Piedad y Romano son los principales competidores de Ebber, apuntan a un segmento de mercado similar y tienen características definidas distintas, lo cual facilita la diferenciación de la marca.

Tabla 3: Análisis variables de marketing competidores.

Variables de marketing	Ebber funeraria	Pieve S. A.	Romano	Rigo	Sepelios del milagro
Precio	Medio	Medio alto	Medio	Bajo	Bajo
Calidad	Media alta	Media alta	Media	Baja	Baja
Ubicación	Estratégica	Estratégica	Estratégica	Buena	Buena
Atención	Personal	Personal	Personal	Personal	Personal
Capacitación vendedores	Si	Si	No	No	No
Publicidad	Si	Si	No	No	No
Cementerio privado	Si	Si	No	No	No
Crematorio	Si	Si	No	No	No

Fuente: Elaboración Propia

➤ Proveedores:

En cuanto a los proveedores de insumos, estos no ejercen una fuerte presión hacia la empresa, ya que existen diversos proveedores en el mercado de los distintos insumos necesarios para la prestación de los servicios.

La empresa debe poseer un gran número de proveedores, esto es positivo debido a que la diversificación hace que se disminuya el riesgo, si alguno llegara a fallar se puede recurrir a otro. Las relaciones deben ser buenas. Ambas partes tienen que cumplir lo pactado y buscar los mismos intereses.

8.1.4 Situación interna:



Historia:

La historia comienza a principios de 1900 con “El jardín de los laureles”, se producían plantas tanto de interior como de exterior en la casa central ubicada en España entre Sarmiento y Adolfo Güemes, en 1916 Don Federico Ebber llega a Salta, él era jardinero letrado en Lubiana en Yugoslavia, vino a Salta a cambiar la historia, enamorándose de Elisa Salguero hija del dueño de “El jardín de los laureles”. Vino buscando nuevas oportunidades con su espíritu emprendedor. Gracias a sus grandes

capacidades convirtió el vivero en una empresa “Ebber florería” con una infraestructura de 2500 metros cuadrados, se producían plantas tanto de interior como de exterior y se, un gran jardín con invernaderos en donde también se elaboraban arreglos florales.

La marca Ebber a lo largo de la historia y en cualquier punto de la ciudad de Salta tuvo éxito, en: galería La Continental, Caseros 665, kioscos en las peatonales, España 1095, San Luis 566, como así también por las obras realizadas como ser la entrada de ceibos en San Lorenzo por Federico Ebber, dos hectáreas del parque San Martín, Plazas Alvarado, Gurruchaga y 9 de Julio por Marcelo Ebber. Actualmente se encuentran operando la casa central en España 1095 y la sucursal en calle San Luis 565. Son más de 100 años de historia que hacen que la marca Ebber esté posicionada en la mente de los consumidores. Este posicionamiento es el cual aprovecha Ebber funeraria para posicionarse en el mercado funerario.

Misión:

Ebber Florería es una empresa familiar dedicada a la realización y venta de arreglos florales para acompañar los momentos más importantes de la vida de nuestros clientes con flores.

Visión:

Dada nuestra trayectoria buscamos aumentar el compromiso con nuestros clientes, garantizando la calidad de nuestros productos y ofreciendo alternativas para cada necesidad, creciendo en seriedad junto a nuestra gente.

Valores:

Prestigio

Acompañamiento

Seriedad

Compromiso

Aspectos Productivos:

Diagrama del proceso productivo:

- Solicitud del servicio
- Búsqueda del cuerpo
- Acondicionamiento del cuerpo
- Velación en sala
- Misa
- Traslado al cementerio o crematorio

Solicitud del servicio: el afiliado solicita el servicio de velación, en este paso el encargado debe asegurarse de la situación del afiliado para saber si está en condiciones de ser atendido. En el caso de la solicitud del servicio por particular, se cobra y luego se presta el servicio. En este paso se obtiene la información de ubicación del cuerpo y horario de retiro del mismo.

Búsqueda del cuerpo: se procede a buscar el cuerpo de acuerdo a la ubicación y horario establecido en el paso anterior. Dicha búsqueda es realizada por un operario en el Furgón de la empresa. Se busca y se traslada hasta la sala de acondicionamiento.

Acondicionamiento del Cuerpo: el cuerpo es descargado en la sala de acondicionamiento, donde un operario con los elementos necesarios procede a acondicionar el cuerpo mediante la limpieza y maquillaje del mismo.

Velación en sala: una vez que el cuerpo es acondicionado se lo traslada a la sala de velación correspondiente, donde será velado durante el tiempo solicitado.

Misa: se realiza a elección y luego de terminada la velación. Se traslada el cuerpo en el cajón desde la sala velatoria hasta la capilla donde un cura realiza una misa de despedida.

Traslado al cementerio o crematorio: se traslada el cuerpo en el carro fúnebre, con un carro porta coronas y un auto de acompañamiento para familiares o allegados, hasta el cementerio o crematorio.

Utilización de la capacidad instalada:

La utilización estimada de la capacidad instalada es del 33%, 120 servicios anuales, 10 servicios mensuales.

Capacidad del sistema productivo:

La capacidad máxima a producir es de 360 servicios de velación anuales, es decir 30 servicios mensuales. La empresa posee 4 salas velatorias.

El grado de desarrollo tecnológico es el requerido mínimamente para la marcha de la empresa, es por esto que se debe trabajar en este punto para obtener mayores rendimientos y aumentar la participación de mercado. La renovación de equipos e instalaciones se hará de acuerdo al elemento según su amortización y la pérdida de calidad, buscando que la calidad sea media a alta cuidando cada detalle en los elementos utilizados para prestar el servicio de calidad.

Tabla 4: Materia prima e insumos.

MATERIA PRIMA E INSUMOS						
Concepto	Consumo anual 120u	Medida	Costo unitario	TOTAL	IVA	TOTAL con IVA
Combustible	1000	Litros	\$13.50	\$13,500.00	\$2,835.00	\$16,335.00
Ataúdes	120	Unidades	\$3,800.00	\$456,000.00	\$95,760.00	\$551,760.00
Cosméticos	130	Unidades	\$200.00	\$26,000.00	\$5,460.00	\$31,460.00
Algodón	10	Kg	\$100.00	\$1,000.00	\$210.00	\$1,210.00
Café, Té, etc.	215	Kg	\$190.00	\$40,850.00	\$8,578.50	\$49,428.50
Leche	1680	Litros	\$17.00	\$28,560.00	\$5,997.60	\$34,557.60
Azúcar y Edulcorante	25000	Unidades	\$0.25	\$6,250.00	\$1,312.50	\$7,562.50
Bebidas	3600	Litros	\$17.00	\$61,200.00	\$12,852.00	\$74,052.00
TOTALES			\$4,337.75	\$633,360.00	\$133,005.10	\$766,365.10

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Costos Ambientales

COSTOS AMBIÉNTALES			
Concepto	Costo sin IVA	IVA	TOTAL
Bromatología	\$600.00	\$126.00	\$726.00
Declaración jurada de impacto ambiental y plan de seg. e higiene	\$500.00	\$105.00	\$605.00
TOTAL	\$1100.00	\$231.00	\$1205.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: Costos de Personal

COSTOS EN PERSONAL							
Cargo	Cant.	Mensual	Total	Total Anual	Cargas Sociales	Total Anual	IVA recuperable
Administrador	2	\$12,000.00	\$24,000.00	\$312,000.00	\$40,560.00	\$352,560.00	\$30,264.00
Vendedor	5	\$10,000.00	\$50,000.00	\$650,000.00	\$84,500.00	\$734,500.00	\$63,050.00
Operario	4	\$8,000.00	\$32,000.00	\$416,000.00	\$54,080.00	\$470,080.00	\$40,352.00
TOTALES	11	\$30,000.00	\$106,000.00	\$1,378,000.00	\$179,140.00	\$1,557,140.00	\$133,666.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Costos Fijos Otros Conceptos

COSTOS FIJOS OTROS CONCEPTOS			
Concepto	Importe anual	IVA	Total con IVA
Alquiler	\$300,000.00	\$63,000.00	\$363,000.00
Seguros	\$12,000.00	\$2,520.00	\$14,520.00
Electricidad	\$24,000.00	\$5,040.00	\$29,040.00
Gas	\$2,400.00	\$504.00	\$2,904.00
Telefonía y Vs.	\$12,000.00	\$2,520.00	\$14,520.00
Imp. Inmobiliario	\$2,400.00	\$504.00	\$2,904.00
Mantenimiento de equipos e instalaciones	\$1,000.00	\$210.00	\$1,210.00
Costo tarjeta de beneficios	\$20,000.00	\$4,200.00	\$24,200.00
Imprevistos	\$7,000.00	\$1,470.00	\$8,470.00
TOTALES	\$373,800.00	\$78,498.00	\$452,298.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8: Seguridad e Higiene en el Trabajo.

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO						
Medidas de prevención y/o protección	Equipos de Protección	Cantidad	Precios Unitarios sin IVA	Total	IVA	Total con IVA
Evitar inhalar bacterias	Barbijo	100	\$1.00	\$100.00	\$21.00	\$121.00
Protección de manos	Guantes	100	\$4.20	\$420.00	\$88.20	\$508.20
Contra incendios	Carga matafuegos	5	\$100.00	\$500.00	\$105.00	\$605.00
TOTALES			\$105.20	\$1,020.00	\$214.20	\$1,234.20

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9: Costos Ambientales Operativos

COSTOS AMBIENTALES OPERATIVOS		
Concepto	Frecuencia	Costo anual
Renovación de permisos y Habilitaciones	c/1 años	\$1,000.00
Sanidad	c/1 años	\$500.00
Bomberos	c/1 años	\$480.00
TOTAL		\$1,980.00

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Productos:**

La demanda en este mercado en constante madurez se encuentra ciertamente dividida de acuerdo a la decisión y elección de compra de un servicio de sepelio, ya que son marcadas las diferencias en cuanto a las distintas situaciones de compra.

Profundizando en lo mencionado anteriormente, la compra del servicio se divide en cuatro situaciones: compra del servicio por un particular de contado o con tarjeta, compra del servicio por un tercero, la compra del servicio por medio de un abono en forma personal y la compra del servicio mediante cuotas a futuro, denominado prepago o plan de pago.

Al hablar de la compra del servicio por particular, se hace referencia al momento en el que la persona que debe ser velada no tiene un servicio, por lo que debe acudir un familiar u otra persona, a solicitar el servicio y pagarlo en el momento de contado o con

tarjeta. En este caso el comportamiento de la demanda suele ser poco crítico ya que es una situación de urgencia.

En el caso de la compra del servicio por un tercero, es cuando una persona obtiene un servicio de sepelio por medio de la empresa en la que trabaja, por la participación en un gremio, asociaciones, cooperativas, o por otro tipo de institución que brinde el servicio de sepelio a sus integrantes. En esta situación de compra, la persona que obtiene el servicio de velación no tiene elección sobre el mismo, ya que las empresas u organizaciones tienen un previo convenio con la empresa fúnebre.

Es importante destacar que, en este caso, los clientes de la empresa fúnebre son empleados o trabajadores de empresas u organizaciones que demandan el servicio para ofrecérselos a quienes en ellas realizan sus actividades.

Por otro lado, la compra del servicio por medio de un seguro en forma personal, se da cuando una persona demanda un seguro de sepelios, eligiéndolo de acuerdo a sus gustos y preferencias y pagando mensualmente un canon por el mismo.

El comportamiento de este tipo de demandantes es similar a la compra por un tercero, ya que el cliente evalúa los servicios ofrecidos en el mercado y opta por el que considera más conveniente.

En estos dos últimos casos existe una tendencia que se repite, esta tendencia es que los cliente en su gran mayoría no salen a la búsqueda de este tipo de servicio, es decir, no es una necesidad que la tengan presente, por lo que algo primordial es el hecho de ofrecer el servicio para despertar la necesidad latente de los mismos.

Como última forma de compra se calcula una cuota mensual acorde a la edad de la persona, con el fin de pagar el servicio con financiación, tal que a futuro no se adeude nada a la empresa fúnebre. Este tipo de pago es para personas mayores de 66 hasta 99 años de edad.

Tipos de productos:

El producto cubrirá las necesidades de velación en salas, el transporte, misa y trámites en registro civil.

Se incluye un atractivo diseñado para este mercado, siendo el mismo una tarjeta de beneficio la cual ofrece descuento para los afiliados en locales comerciales, instituciones, eventos y otros servicios.

Los productos prestados por Ebber funeraria en detalle son los siguientes:

-Servicios Particulares:

Es el servicio de velación, transporte, misa, bufet y algún detalle a incorporar por el cliente. Este servicio se debe pagar de contado o financiado, ya que se brinda a una persona que no cuenta con un seguro de sepelios previamente contratado.

-Servicios a instituciones:

Es el servicio que se brinda a la institución, siendo esta la que elige nuestra marca a través de alianzas comerciales.

-Tarjeta de beneficios:

La tarjeta plástica personal contará con atractivos descuentos, provenientes de convenios con distintas empresas, estas serán atraídas con pagos mensuales, publicidad y beneficios.

Calidad de los productos:

Los productos son de calidad media-alta satisfaciendo desde la necesidad básica de velación hasta los más exigentes gustos.

Uso del producto:

A través de los funerales se busca honrar a la persona fallecida, se intercambian emociones y sentimientos vinculados con ella.

Productos sustitutos:

Cementerios: pueden ser públicos o privados, los clientes pueden decidir directamente no velar el cuerpo y solamente enterrarlo, sin velación.

Cementerios privados: se dedican a la venta de parcelas, las cuales tienen aproximadamente las siguientes dimensiones: 2,20 m. de largo por 1 m. de ancho y 2 m. de profundidad. Se coloca una placa de granito gris Mara de 30 X 45 cm en la cual se inscribe el nombre de la persona fallecida, fecha de nacimiento, fecha de defunción,

símbolos religiosos y número y sector de la parcela (ubicación de la placa en el cementerio).

Cementerios públicos: brindan servicios similares a los de los cementerios privados pero que presentan ciertas desventajas como ser el exceso de capacidad, instalaciones deplorables, servicios deficientes en cuanto a atención y mantenimiento.

Velatorios en domicilios: se realiza el velatorio en un domicilio particular ya sea en la casa del difunto, institución a la que pertenece el difunto u otro lugar relacionado.

Cremación: incinerar es destruir, y en este caso es por calor, por lo tanto mediante un horno crematorio que se calienta a una temperatura de unos 900°C, se queman cadáveres, restos humanos hasta su máxima reducción a cenizas, se consigue la desintegración total del cuerpo. El único cementerio privado que brinda este servicio en Salta Capital es el cementerio Divina Misericordia de la empresa Pieve.

➤ **Precios:**

Se ofrecen distintas alternativas de precios para la necesidad del cliente, desde ataúdes económicos, hasta ataúdes presidenciales. A partir del análisis de la información acerca de los precios de la competencia, se pueden establecer los siguientes precios competitivos para el mercado:

Servicio estándar fúnebre: \$21.000

Tabla 10: Comparación de Precios Competencia.

Empresa	Servicio fúnebre
Pieve S.A	\$24.000
Instituto de Salta	-
La Piedad	\$16.000
Sepelios Romano	\$22.000
Rigo Sepelios	\$15.000
Sepelios del Milagro	\$20.000
Ebber funeraria	\$21.000

Fuente: Elaboración Propia

Distribución:

Ebber funeraria ofrece la facilidad para ordenar en todo momento ya que la atención es 24 horas los 365 días del año, ya sea telefónica o personalmente en la oficina de atención al cliente.

La empresa cuenta con traslado nacional del cuerpo del difunto desde cualquier punto del país. El traslado es aéreo desde otras provincias mientras que dentro de la capital es mediante la flota propia de la empresa.

Se puede optar por velar el cuerpo en las salas velatorias de la empresa o en un domicilio particular.

8.2 Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación

8.2.1 Análisis FODA:

Fortalezas internas claves:

Marca posicionada en el mercado

Trayectoria en sector vinculado

Innovación en el servicio

Debilidades internas decisivas:

Inexperiencia en el sector

Oportunidades externas importantes:

Incremento de población

Segmentos no atendidos

Comunicación estratégica

Convenios con aseguradoras

Alianzas estratégicas con instituciones

Amenazas externas claves:

Cambios en el hábito de consumo

Competencia desleal
Desequilibrio económico

Tabla 11: Matriz FODA.

	<p>Fortalezas – F</p> <p>Marca posicionada en el mercado</p> <p>Trayectoria en sector vinculado</p> <p>Innovación en el servicio</p>	<p>Debilidades – D</p> <p>Inexperiencia en el sector</p>
<p>Oportunidades – O</p> <p>Incremento de población</p> <p>Segmentos no atendidos</p> <p>Comunicación estratégica</p> <p>Convenios con aseguradoras</p> <p>Alianzas estratégicas con instituciones</p>	<p>Estrategia – FO</p> <p>Estrategias de crecimiento:</p> <p>Incrementar ingresos</p> <p>Realizar alianzas estratégicas</p> <p>Incrementar clientes</p> <p>Expansión del negocio</p> <p>Estudio de mercado</p>	<p>Estrategia – DO</p> <p>Estrategias de refuerzo:</p> <p>Desarrollar indicadores de gestión</p> <p>Programas de capacitación al personal</p> <p>Desarrollar el know how</p>
<p>Amenazas – A</p> <p>Cambios en el hábito de consumo</p> <p>Competencia desleal</p> <p>Desequilibrio económico</p>	<p>Estrategia – FA</p> <p>Estrategias de defensa:</p> <p>Posicionar productos reforzando</p> <p>Muestras de producto</p> <p>Eficiencia en costos</p>	<p>Estrategia – DA</p> <p>Estrategias de retiro:</p> <p>Discontinuar productos</p>

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias de crecimiento:

Incrementar ingresos: campaña con objetivo basado en cuota de mercado, análisis de precios competencia.

Realizar alianzas estratégicas: participar en ferias y eventos y relacionarse con gremios e instituciones.

Incrementar clientes: incentivos a través de la tarjeta de beneficios

Expansión del negocio: nuevos canales de venta a través de promotores y vendedores lechuza.

Estudio de mercado: estudio de posicionamiento y análisis de la competencia.

Estrategias de defensa:

Posicionar productos: despliegue de campaña publicitaria

Muestras de producto: muestra de imágenes de las instalaciones.

Eficiencia en costos: precio competitivo.

Estrategias de refuerzo:

Desarrollar indicadores de gestión: medir el posicionamiento y la participación de mercado y medir la cantidad de clientes nuevos y dados de baja

Programas de capacitación al personal: charlas técnicas mensuales y evaluación de personal

Desarrollar el know how: elaborar procedimientos y funciones de marketing.

Estrategias de retiro:

Discontinuar productos: eliminar productos que no generen rentabilidad a la empresa sin desequilibrar la cartera de productos.

9 SEGUNDA FASE: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

9.1 Tercera Etapa: Objetivos de marketing.

OBJETIVOS

Objetivos Corporativos

- Consolidación de la empresa en el mercado.
- Crecimiento de la facturación.
- Rentabilidad a corto plazo.

Objetivo de marketing:

- Lograr 5 acuerdos con instituciones.

- Lograr una participación de mercado del 15% en 12 meses.
- Alcanzar un posicionamiento de marca entre los primeros 5 prestadores del rubro en 12 meses.
- Incrementar 10% el promedio mensual de ventas en 12 meses.

9.2 Cuarta Etapa: Estrategias de Marketing

Estrategia de cartera: diversificación

Se busca introducir la marca “Ebber” como funeraria en el mercado salteño, la misma opera en el mercado local como florería, se diversificara para un rubro relacionado ya que realizan todo tipo de ofrendas florales para honras fúnebres, también se destaca que la empresa tiene más de 100 años de trayectoria en el mercado lo cual le otorga un posicionamiento relacionado al que se busca.

Tabla 12: Matriz de Ansoff.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	<u>DIVERSIFICACIÓN</u>

Fuente: Elaboración Propia

Estrategia de segmentación: nivel medio de ingresos

El segmento de mercado apuntado es el medio ya que es el menos atendido por la competencia y en el cual pueden existir mejores posibilidades para la penetración de la marca.

Estrategia de posicionamiento:

La imagen que ocupa el producto en la mente del consumidor es nula con respecto al mercado fúnebre. La percepción que tiene el consumidor de la marca es como florería, se busca posicionar Ebber Funeraria con un posicionamiento del segundo en el mercado fúnebre.

Estrategias funcionales:

Estrategia de producción: el sistema productivo planteado es el estándar requerido por ley aumentado de todos los atributos diferenciales planteados, la incorporación de tecnologías para la mejora continua será un ítem a trabajar para el desarrollo de la empresa.

Estrategia de marketing: fijación de las características comerciales del servicio, la empresa debe ajustar sus precios con el objetivo de hacerlos más competitivos, utilización de las técnicas de comunicación más apropiadas y los canales de distribución más adecuados.

Estrategia financiera: las fuentes de financiación que necesita la empresa es autofinanciarse para conseguir una mayor estabilidad financiera.

Estrategia de investigación y desarrollo: la empresa busca la mejora continua y la eficiencia, nuevas técnicas de dirección y gestión empresarial, motivación para sus trabajadores y estudiando los factores del entorno y de su situación interna, relacionando todo con el resto las estrategias de la empresa.

Estrategia de recursos humanos: la empresa como estructura organizativa se regirá por equipos de trabajo, equipos de alto rendimiento con el objetivo de fomentar el trabajo en equipo de sus trabajadores y así mejorar la productividad.



Misión:

Ebber Funeraria es una empresa salteña enfocada en la prestación de servicios de sepelios que acompaña y contiene a sus clientes en ese difícil momento por el cual están pasando sus clientes.

Visión:

Ebber Funeraria busca crecer entendiendo las necesidades de los clientes, comprometiéndose en cuanto a la calidad del servicio, ofreciendo alternativas diversas para cada necesidad, para posicionarse entre las líderes del mercado fúnebre.

Estrategia genérica de crecimiento: diferenciación

Destacar los atributos diferenciales para el cliente, dándoles a conocer el producto. A través de la tarjeta de beneficios se ayudará a tangibilizar el servicio, esto posicionará fuertemente la marca porque genera valor y fideliza al cliente, también se busca la especialización de los recursos humanos para la atención y prestación del servicio.

Tabla 13: Matriz BCG.

TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTA	ESTRELLA Alta inversión y alta participación	INTERROGACIÓN Requiere mucha inversión y su participación es nula/negativa
	BAJA	VACA Generan fondos y utilidades	PERRO Baja participación y generan pocos fondos
		FUERTE	DEBIL
PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO			

Fuente: Elaboración Propia

Estrella: en este cuadrante encontramos los “servicios particulares” ya que tienen un gran crecimiento en el mercado y se apunta a tener una gran participación. Se debe prestar especial atención a las inversiones en este tipo de productos, debido al alto crecimiento de los mismos en el mercado, los flujos de financiación deben ser muy altos para poder competir, pero también se recupera rápido debido al liderazgo de los mismos. Se estima que al reducirse el nivel de crecimiento con el tiempo pase a ser producto vaca.

Vaca: se encuentran los servicios a instituciones, generan el flujo de efectivo requerido para invertir en otros productos, son el sostén del negocio ya que se percibe liquides todos los meses.

Perro: aquí se encuentran los productos prepago ya que tienen poca participación en el mercado y no son muy rentables. Al estar dirigidos a un nicho de mercado su contratación es muy poco frecuente.

10 TERCERA FASE: DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

10.1 Quinta Etapa: Plan de Acción

Publicidad y promoción:

Tarjeta de beneficios:

Tarjeta plástica personal e intransferible la cual genera una base de datos de los clientes adheridos. La tarjeta de beneficios tendrá atractivos descuentos, generados por convenios con comercios. Servirá para fidelizar a nuestros clientes, para generar un sentido de pertenencia en los clientes con la empresa y para brindar un servicio adicional que ninguna empresa lo tiene.

Ilustración 24: Tarjeta de Beneficios.



Fuente: Elaboración Propia

Anuncios en la vía pública:

Tiene un alto impacto y llega a un público móvil o en tránsito. Puede llegar a un mercado masivo a un costo bajo, tiene una gran importancia para la introducción de una marca en el mercado.

Ilustración 25: Anuncio en la Vía Pública.



Fuente: Elaboración Propia

Este es un anuncio a modo de ejemplo para mostrar el tipo de mensaje indirecto que se busca, el objetivo de esta publicidad es lograr atención en la gente por medio de una imagen impactante que genera vértigo y riesgo, a través de este impacto se busca lograr recordar la marca. La imagen es sencilla de entender, la tipografía es clara y se destaca la marca Ebber funeraria.

Responsabilidad social empresarial:

Publicidad orientada a la responsabilidad social empresarial. La imagen estará ubicada en carteles en lugares estratégicos de alto tránsito en la vía pública como así también proyectados en pantallas led de la ciudad con videos de corta duración de la empresa, se utilizan estos medios que aunque tengan menor impacto residual son igualmente efectivos gracias al mensaje innovador.

Ilustración 26: RSE.



Fuente: Elaboración Propia

La tipografía y los colores empleados son asociados a la marca, para lograr una armonía a la hora de transmitir el mensaje.

Página web:

Una página web que contenga información sobre la empresa, misión, visión, la historia de la misma y los servicios que se prestan, como así también contactos, imágenes, información corporativa, etc. La página se vincula a una forma de acercamiento con los familiares que sufrieron una pérdida, tratando de brindarles apoyo con un profundo sentido de comprensión ante las diferentes formas de expresar los sentimientos hacia quienes se han ido. El obituario online será una sección donde los allegados al fallecido pueden dejar sus condolencias a los familiares de las personas que se están velando en las instalaciones.

Redes sociales:

Desarrollar comunicación en redes sociales sobre la empresa, sus servicios e información de contacto, como así también generar contenido para vincularse con los clientes en las diversas redes sociales, adaptando el mensaje al tipo de plataforma.

Las plataformas utilizadas serán las siguientes:

- Facebook

- Instagram
- Twitter
- Youtube

Vendedores a instituciones:

Vendedores especialmente capacitados para realizar alianzas estratégicas con las distintas instituciones.

Vendedores “lechuzas”:

Los mismos vendedores ubicados en determinados horarios en hospitales o clínicas con el fin de captar clientes para la prestación del servicio particular. Son personas que se encuentran a la espera de la demanda inmediata por una reciente muerte.

Avisos en la guía de páginas amarillas:

Con publicidad institucional y todas las referencias necesarias para que el cliente se comuniquen con la empresa.

Recursos Humanos:

La capacitación es clave para el éxito de la empresa, se debe contar con un personal de contacto cálido, con un cordial trato al cliente ya que es una situación compleja por la cual está pasando. No deben existir errores en el servicio ya que cualquier detalle puede significar algo de gran relevancia. Las capacitaciones se harán mensualmente trabajando en el error y buscando eliminarlo.

Radio:

Spots publicitarios de 20 segundos, 6 pases diarios en las siguientes radios:

“Cielo FM 92.5”

“Radio Salta” AM 840

“La Estación” FM 107.9

Estas radios salteñas son líderes en el mercado y apuntan a un segmento similar al nuestro, las radios tienen la ventaja de segmentar su público de manera muy precisa. La estrategia insight del spot será que la muerte no te sorprenda “Ebber Funeraria”, destacando la imagen institucional.

Merchandising:

Folletería con los distintos planes que puede optar el cliente y la cobertura que poseen los mismos.

Lapiceras con el logo de la empresa para que el cliente escriba las condolencias.

Carpetas corporativas con un diseño formal e institucional, señalando todos los beneficios que puede tener el cliente o institución por escoger el servicio.

Presupuesto y cronograma:

Tabla 14: Primer Semestre Presupuesto y Cronograma.

Herramienta	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Tarjeta	\$ 20.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Anuncios	\$ 5.500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
RSE	\$ 5.500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Página web	\$ 3.000	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Redes sociales	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Vendedores	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Vendedores	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
Avisos guía	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650
Capacitación	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
Radio	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300
Merchandising	\$ 7.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 69.950	\$ 32.250	\$ 32.250	\$ 32.250	\$ 32.250	\$ 32.250

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15: Segundo Semestre Presupuesto y Cronograma.

Herramienta	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Tarjeta	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Anuncios	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
RSE	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Página web	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Redes sociales	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Vendedores	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Vendedores	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
Avisos guía	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650
Capacitación	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
Radio	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300
Merchandising	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 32.250	\$ 32.250	\$ 32.250	\$ 32.250	\$ 32.250	\$ 32.250

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que en el primer mes existe una fuerte inversión inicial de \$69950, siendo los demás meses una inversión que se mantiene constante de \$32250. A través de este plan de acción, se estima una inversión total de \$424700 anuales para posicionar estratégicamente la marca Ebber en el mercado de servicios fúnebres en la ciudad de Salta Capital.

Ilustración 27: Ingresos estimados

INGRESOS ESTIMADOS									
Mes	Servicios particulares			Servicios a instituciones			Servicios prepago		
	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
1	10	21000	210000	20	21000	420000	5	170	850
2	10	21000	210000	20	21000	420000	5	170	850
3	10	21000	210000	20	21000	420000	5	170	850
4	10	21000	210000	20	21000	420000	5	170	850
5	10	21000	210000	20	21000	420000	5	170	850
6	10	21000	210000	20	21000	420000	5	170	850
7	10	21000	210000	20	21000	420000	5	170	850
8	10	21000	210000	20	21000	420000	5	170	850
9	10	21000	210000	20	21000	420000	5	170	850
10	10	21000	210000	20	21000	420000	5	170	850
11	10	21000	210000	20	21000	420000	5	170	850
12	10	21000	210000	20	21000	420000	5	170	850
Total	120		\$2.520.000,00	240		\$5.040.000,00	60		\$ 10.200,00
TOTAL INGRESOS ANUALES									\$ 7.570.200,00

Fuente: Elaboración Propia

INGRESOS ESTIMADOS									
Mes	Servicios particulares			Servicios a instituciones			Servicios prepago		
	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
1	10,00	21000,00	210000,00	20,00	21000,00	420000,00	5,00	170,00	850,00
2	11,00	21000,00	231000,00	22,00	21000,00	462000,00	5,50	170,00	935,00
3	12,10	21000,00	254100,00	24,20	21000,00	508200,00	6,05	170,00	1028,50
4	13,31	21000,00	279510,00	26,62	21000,00	559020,00	6,66	170,00	1131,35
5	14,64	21000,00	307461,00	29,28	21000,00	614922,00	7,32	170,00	1244,49
6	16,11	21000,00	338207,10	32,21	21000,00	676414,20	8,05	170,00	1368,93
7	17,72	21000,00	372027,81	35,43	21000,00	744055,62	8,86	170,00	1505,83
8	19,49	21000,00	409230,59	38,97	21000,00	818461,18	9,74	170,00	1656,41
9	21,44	21000,00	450153,65	42,87	21000,00	900307,30	10,72	170,00	1822,05
10	23,58	21000,00	495169,02	47,16	21000,00	990338,03	11,79	170,00	2004,26
11	25,94	21000,00	544685,92	51,87	21000,00	1089371,83	12,97	170,00	2204,68
12	28,53	21000,00	599154,51	57,06	21000,00	1198309,02	14,27	170,00	2425,15
Total	213,84		\$ 4.490.699,59	427,69		\$8.981.399,18	106,92		\$ 18.176,64
TOTAL INGRESOS ANUALES									\$ 13.490.275,41

Fuente: Elaboración Propia

La estimación de ingresos se hace en base a la demanda, según los competidores y el tamaño del mercado.

En el primer cuadro de estimación de ingresos se mantiene estancado el nivel de ventas a lo largo del año.

El segundo cuadro muestra un incremento del promedio de ventas en 10% mensual a lo largo del año, proyectamos estas ventas en base al desarrollo del plan de acción planteado, gracias a las herramientas empleadas.

Tabla 16: Utilidad.

Ingresos	\$7.570.200,00
Ingresos con incremento de ventas (10%)	\$13.490.275,41
Incremento de ventas	\$5.920.075,41
Costos fijos y variables	(\$2.780.222,30)
Costo de comercialización	(\$424.700,00)
Utilidad antes de impuestos	\$2.715.153,11

Fuente: Elaboración Propia

El incremento de ventas por la implementación del plan de marketing es de \$5.920.075,41, restando los costos totales y de comercialización, se obtiene una utilidad de \$2.715.153,11, es decir que la inversión en marketing se recupera y genera utilidades positivas en el plazo de 12 meses.

10.2 Control de resultados

La gestión de marketing controlará el avance del logro de los objetivos comerciales:

- Se calculará el crecimiento mensual de ventas para compararlo con las proyecciones.
- Se ejecutará un control estricto de las ventas de la firma comparadas con investigaciones de mercados y sondeos a los principales competidores.
- Periódicamente se cuestionará a los potenciales clientes cuáles son sus prestadores de preferencia para medir el impacto publicitario y de posicionamiento. Se realizará un estudio del tipo “top of mind”.
- Medición del avance de las alianzas estratégicas con instituciones.

- La gestión de marketing se encarga de los casos fortuitos o desvíos de planes, en caso de que ocurriesen.

11 CONCLUSIÓN

En base a lo investigado se concluye que, el escenario es alentador, el mercado es atractivo con un crecimiento demográfico pujante y la necesidad del servicio es prácticamente irrevocable. En cuanto al poder adquisitivo de los clientes, el segmento con ingresos de \$10001 a \$30000, es en el que se debe hacer foco para posicionar estratégicamente la marca Ebber funeraria. El segmento tiene tendencia a abonar más por un servicio diferenciado, las expectativas de los clientes son altas, no se encuentran conformes ni desconformes con los servicios existentes, por lo que son permeables a nuevos estímulos. Los clientes están especialmente motivados por el atributo precio ya que lo destacan como lo más importante a la hora de contratar servicios fúnebres, sin embargo, los resultados arrojados en la investigación demuestran que existe un segmento desatendido por la competencia el cual es sensible a los factores diferenciales de la empresa, los mismos son principalmente la tangibilización del servicio a través de una tarjeta de beneficios y la especialización del personal de contacto.

El éxito dependerá de la ejecución de los objetivos planteados a través de las acciones de marketing y su posterior control, de la mano de administradores, publicistas, contadores y recursos humanos que tienen que trabajar en conjunto para el cumplimiento de los objetivos.

Un buen impacto publicitario hacia el público objetivo, a través de los canales utilizados, garantizan el éxito de posicionar estratégicamente la marca Ebber como funeraria y el permanecer en el mercado con rendimientos crecientes. La inversión en marketing no solo se recupera sino también que genera utilidades positivas en el plazo de 12 meses, esto refleja el éxito proyectado en la investigación.

Por otro lado, el presente trabajo puede servir a los estudiantes como punto de apoyo para futuras investigaciones y proyectos de mejora para la propia firma. Es una rica fuente de información tanto primaria como así también secundaria. Brinda al receptor información pertinente y veraz sobre el sector fúnebre y el mercado salteño.

Por último se destaca que es una oportunidad de negocio, en donde se puede desarrollar todo lo estudiado a lo largo de la carrera Licenciatura en comercialización en

Universidad Católica de Salta, para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el mercado local y servir a la mejora de calidad de vida de la comunidad salteña.

12 BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

“Conceptos de administración estratégica” de editorial Pearson Educación 2013 de
“Marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones” editorial Díaz de Santos
1990.

“Marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones” editorial Díaz de Santos
1990

“Ordenanza General de Servicios Fúnebres”. Gobierno de la nación. Año 1974

Al Ries y Jack Trout, “Posicionamiento: la batalla por su mente”. Editorial:
McGraw-Hill / interamericana. México 2002. 2ª ED.

Amaro Cano, María del Carmen. “Consideraciones histórico-culturales y éticas
acerca de la muerte del ser humano”. Facultad Ciencias Médicas "Calixto García".
Revista Cubana de Salud Pública Abril-Junio de 2005.

Antonio Francés “Estrategias y planes para la empresa”. Editorial Person
Educación. 2006. México. 1º Edición

BCRA (Banco Central de la República Argentina)

Christopher Lovelock, “Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia”
Ed. Pearson educación. 2010. 6º edición

Eiglier, Pierre y Langeard, Eric. "Servucción, el marketing de los servicios". Ed.
McGraw-Hill. España. 2013.

Fred R David; Miguel Ángel Sánchez Carrión; Luis Alfredo Valdés Hernández.

INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Kinner y Taylor. “Investigación De Mercado”. Ed. McGraw-Hill. España. 1994.
5º Edición <http://librosayuda.info/2016/02/19/investigacion-de-mercados-kinnear-taylor-pdf/>

Kotler, Bloom y Hayes. }

Kotler, Philip “ Dirección de marketing”. Ed. Pearson Educación, S.A. 2012

Lambin, Jean Jacques “Marketing Estratégico”. Ed. Esic. Madrid. 2003.
<http://www.academia.edu/10079711/Libro-Marketing-Estrategico-lambin-jean-jacques>

Lovelock C. y Wirtz, J. “Marketing de Servicios”.Ed. Pearson Educación.
México. 2009. 6ta. ed.

Ministerio de Salud, Gobierno de la Provincia de Salta.

Ministerio de Salud, Gobierno de la Provincia de Salta.

Sainz de Vicuña Ancín, José María. “El plan de marketing en la práctica”. Ed.
Esic. Madrid. 2015

Sainz de Vicuña Ancín, José María. “El plan de marketing en la práctica”. Ed.
Esic. Madrid. 2015. Página 86.

Sampieri Hernández, Roberto. “Metodología de la investigación” Ed. Mc Graw
Hill. México D.F. 2015.

Páginas utilizadas:

http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:80162/EOI_PFMEfuneral_2013.pdf

<http://biblio.uabcs.mx/tesis/te3126.pdf>

<http://definicion.de/servuccion/>

<http://deis.msal.gov.ar/wp-content/uploads/2016/01/Boletin134.pdf>

<http://diccionario.reverso.net/espanol-definiciones/funeraria>

<http://es.thefreedictionary.com/exequias>

<http://konkretoypunto.blogspot.com.ar/2009/11/la-investigacion-de-mercado-segun.html>

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/4687/TESIS%20-PUCE%204556.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11271/2/129144.pdf>

<http://tanatoesteticaytanatopraxia.es/incineracion-informacion-general/>

<http://tuempresaexitosa.blogspot.com.ar/2010/11/definicion-de-empresa-segun-diversos.html>

http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol31_2_05/spu15205.htm

<http://www.ceae.com/pdf/Argentina/salta.pdf>

<http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>

<http://www.economia48.com/spa/d/utilidad/utilidad.htm>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1355/posicionamiento-diferenciacion.html>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercado.html>

<http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/ord-161.html>

http://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-D_66_28.pdf

<http://www.marketingempresarial.org/2010/01/cuota-de-participacion-en-el-mercado.html>

<http://www.redfuneraria.com/inhumacion>

<http://www.salta.gov.ar/organismos/funcionarios/gobernador-gobernacion/1>

<https://edukavital.blogspot.com.ar/2013/01/definicion-de-nicho-de-mercado.html>

<https://es.scribd.com/doc/72451085/Definicion-de-Segmento-de-Mercado->

CONCEPTOS-VARIOS

<https://mercadeodeservicios.wikispaces.com/file/view/Definicion+y+caracteristicas+de+servicios+-+Doc1.pdf>

<https://mglobalmarketing.es/blog/como-se-define-el-branding-de-una-marca/>

<https://www.definicionabc.com/economia/inversiones.php>

<https://www.gestiopolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>

<https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

<https://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/spot/>

<https://www.significados.com/random/>

www.puromarketing.com