

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS – UNIMINUTO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS  
ORGANIZACIONES



**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA REVIVISCO S.A.S**

Leidy Viviana Uscategui Cobos  
ID 282767  
Sandra Patricia Quiceno Hidalgo  
ID 511116

Tutor: May Ling Carabaño D´Cruz

Bogotá D.C, junio de 2020

## Tabla de contenido.

Agradecimientos .....	IV
Resumen .....	V
Abstract .....	VI
Introducción .....	1
Antecedentes .....	2
Justificación .....	7
Oportunidad – Pregunta Orientadora .....	8
Diseño Metodológico .....	8
Recolección y análisis de la información con los actores de la organización y su entorno. ....	9
Estrategias, técnicas o herramientas utilizadas .....	12
Modelo CANVAS .....	12
Matriz DOFA .....	14
Árbol de Problemas .....	16
La Organización y su Entorno .....	18
Organigrama: .....	19
Valores corporativos: .....	21
Objetivos Organizacionales .....	23
Análisis de sentidos que circulan .....	27
Logo: .....	30
Análisis de la Situación y Contexto .....	30
Análisis de la Competencia .....	35
Análisis de Actores .....	43
Brechas o Nudos de Comunicación .....	46
Objetivos.....	49
Categorías Conceptuales .....	50
Plan Estratégico de Comunicación .....	56
Conclusiones .....	64
Bibliografía .....	66

## Tabla de ilustraciones.

<i>Ilustración 1 Ubicación REVIVISCO S.A.S, fuente: Elaboración propia</i> .....	2
<i>Ilustración 2 Línea de tiempo, fuente: Elaboración propia</i> .....	4
<i>Ilustración 3 Clientes, fuente: Elaboración propia</i> .....	5
<i>Ilustración 4 Diseño Lápidas, fuente: REVIVISCO S.A.S.</i> .....	6
<i>Ilustración 5 Diseño Lápidas, fuente: REVIVISCO S.A.S.</i> .....	6
<i>Ilustración 6 Diseño Urna, fuente: REVIVISCO S.A.S.</i> .....	6
<i>Ilustración 7 Diseño Urna, fuente: REVIVISCO S.A.S.</i> .....	6
<i>Ilustración 8 Murales, fuente: REVIVISCO S.A.S.</i> .....	7
<i>Ilustración 9 Entrevistas, fuente: REVIVISCO S.A.S.</i> .....	10
<i>Ilustración 10 Herramientas de Investigación, fuente: Elaboración propia</i> .....	12
<i>Ilustración 11 Canvas modelo de negocio, fuente: Elaboración propia</i> .....	14
<i>Ilustración 12 Análisis DAFO, fuente: Elaboración propia</i> .....	15
<i>Ilustración 13 Árbol de problemas, fuente: Elaboración propia</i> .....	16
<i>Ilustración 14 Visión, fuente: REVIVISCO S.A.S</i> .....	19
<i>Ilustración 15 Misión, fuente: REVIVISCO S.A.S</i> .....	19
<i>Ilustración 16 Organigrama, fuente: REVIVISCO SAS</i> .....	20
<i>Ilustración 17 Valores corporativos, fuente: Elaboración propia</i> .....	21
<i>Ilustración 18 Matriz axiológica, fuente: Elaboración propia, tomado de (Serna Gómez, 2000, pág. 90)</i> .....	22
<i>Ilustración 19 Objetivos Organizacionales, fuente: REVIVISCO S.A.S</i> .....	23
<i>Ilustración 20 Horarios, fuente: REVIVISCO SAS</i> .....	24
<i>Ilustración 21 Talento Humano, fuente: REVIVISCO SAS</i> .....	25
<i>Ilustración 22 Logo, fuente: REVIVISCO SAS</i> .....	30
<i>Ilustración 23 Análisis PEST, fuente: Elaboración propia</i> .....	31
<i>Ilustración 24 Competencia, fuente: Marmolería Zarpas</i> .....	36
<i>Ilustración 25 Competencia, fuente: Marmolería Arves</i> .....	36
<i>Ilustración 26 Tendencia de mercado, Fuente: Fenalco</i> .....	38
<i>Ilustración 27 Análisis de actores, fuente: Elaboración propia</i> .....	43
<i>Ilustración 28 Canales de Comunicación Interna, fuente: REVIVISCO S.A.S</i> .....	44
<i>Ilustración 29 Canales de Comunicación Externa, fuente: REVIVISCO S.A.S</i> .....	44
<i>Ilustración 30 Nudos de comunicación, Fuente: Elaboración propia</i> .....	46
<i>Ilustración 31 Nudos de comunicación, Fuente: Elaboración propia</i> .....	47
<i>Ilustración 32 Nudos de comunicación, Fuente: Elaboración propia</i> .....	48
<i>Ilustración 33 Categorización, fuente: Elaboración propia</i> .....	50
<i>Ilustración 34 Plan estratégico de comunicación, fuente: Elaboración propia</i> .....	56
<i>Ilustración 35 Cronograma de actividades, fuente: Elaboración propia</i> .....	62
<i>Ilustración 36 Presupuesto, fuente: Elaboración propia</i> .....	63

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer al Sr. Yovanni Alonso quien nos abrió las puertas de su empresa y siempre estuvo dispuesto a brindarnos información y facilitarnos el proceso.

De la misma forma nuestro más sincero agradecimiento a la profesora May Ling Carabaño, quien no solo nos ha guiado y orientado en este proceso, sino que también ha sido una fuente valiosa de conocimiento, su dedicación y compromiso fueron invaluable y ha aportado no solo a este proyecto sino a nuestra vida personal

Agradecemos a todos los docentes que nos han acompañado en este maravilloso camino de la comunicación que nos ha traído múltiples aprendizajes.

Por supuesto a nuestras familias por su apoyo, comprensión y el esfuerzo para que esto pasara de un sueño a un logro alcanzado.

## **Resumen**

La presente investigación contiene el plan de comunicación propuesto para la empresa REVIVISCO S.A.S, dedicada al arte funerario, está compuesto por el análisis de entorno, la descripción de la organización, la metodología utilizada en la recolección de datos, la implementación de instrumentos de investigación, el análisis de todos los hallazgos y la propuesta de un plan de comunicación.

Es importante tener en cuenta la oportunidad de crecimiento que tiene la empresa nacida de un emprendimiento retador, su propuesta en el mercado es innovadora y su nicho de mercado se encuentra claramente segmentado, “el emprendimiento innovador es la forma más correcta de generar nueva actividad empresarial o transformar la existente” (Sellens, 2012), sin embargo tiene grandes desafíos en términos de visibilidad, identidad y reconocimiento de marca, así como fortalecer las capacidades administrativas de sus socios fundadores

**Palabras Claves:** comunicación, estrategia, emprendimiento, arte funerario, Innovación, visibilidad, posicionamiento, marketing.

**Abstract**

His research contains the Communication Plan proposed for the company REVIVISCO S.A.S. Dedicated to the funerary art, it is made up of the analysis of the environment, the description of the organization, the methodology used in data collection, the implementation of research instruments, and analysis of all the findings and the proposal of a communication plan.

It is important to take into account the growth opportunity that the company born from a challenging startup has, its proposal in the market is innovative and its market niche is clearly segmented, “innovative startup is the most correct way to generate new business activity or transform the existing one” (Sellens, 2012), however it has great challenges to overcome and be sustainable over time.

Key Words: communication, strategy, entrepreneurship, funerary art, innovation, visibility, positioning, marketing,

## **Introducción**

De la industria fúnebre se desprenden varios mercados que hoy en día tienen una participación importante en la economía del país, las lápidas hacen parte del culto que recibe un ser querido al fallecer, este producto ha tenido transformaciones con el paso del tiempo y REVIVISCO S.A.S es una de las empresas que las fabrica con diseños innovadores y exclusivos. Sin embargo, no ha tenido la imagen y visibilidad necesaria para que la organización se desarrolle de forma sostenible en el tiempo; esta investigación permite analizar cada uno de los hallazgos encontrados gracias a las herramientas de valoración utilizadas, así mismo entender el funcionamiento de los parques cementerios privados que son asociaciones de empresas y personas particulares encargadas de custodiarlos, su reglamentación interna y las alianzas que se tienen con las funerarias, así mismo las condiciones comerciales que deben cumplir los aliados que facilitan muchos de los servicios adicionales que prestan el cementerio, por otro lado las normas gubernamentales respecto a la humanización y cremación de los cuerpos.

## Antecedentes

### Descripción de la organización

REVIVISCO S.A.S es una empresa privada constituida el 03 de julio de 2014, NIT 900.752.737-0, domicilio en Bogotá D.C, ubicada en la localidad de Bosa, en la dirección Kr 87 b 81 38 sur, dedicada a la elaboración de diseños fúnebres innovadores, ofertando sus productos en los prestigiosos parques cementerios colombianos.



*Ilustración 1 Ubicación REVIVISCO S.A.S, fuente: Elaboración propia*

Los señores Yovanni Alonso y César Aldana eran trabajadores de ANGERDY S.A.S empresa dedicada al diseño de accesorios de lujo para el hogar con una trayectoria de más de 12 años en el mercado. Los manejos administrativos equivocados y la disminución progresiva en la venta debido a la intervención de otras competencias que también ofrecían a sus clientes diseños innovadores, pero con materiales más económicos y de baja calidad, por este motivo se redujo la demanda de sus productos y la empresa se disolvió.



En consecuencia el mercado para ANGERDY se vio afectado por la apertura económica, un ejemplo de ello lo percibimos en el siguiente artículo:

“Imaginémonos por un momento, dos empresas que venden el mismo producto, la empresa A sube los precios de sus productos año tras año, con base en las realidades del mercado, la situación macroeconómica del país donde está ubicada, consideraciones financieras particulares, etc., y la empresa B, simplemente no sube los precios de sus productos, porque considera que es una buena estrategia para aumentar sus ventas. La pregunta es: ¿cuál de las dos empresas vende más?

En un enfoque muy simplista desde el punto de vista de mercadeo y de gestión gerencial, la empresa B vende más cantidades del producto, porque tiene un precio más bajo que la empresa A”. (Portafolio, 2008)

Los señores Yovanni Alonso y César Aldana aprovechando el conocimiento en el arte de las esculturas deciden emprender e iniciar con una idea de negocio que da nacimiento a REVIVISCO S.A.S, con la asesoría de un arquitecto crearon un novedoso diseño fúnebre, construyeron su producto principal “las lápidas”. Su nicho de mercado: los cementerios privados que ofrecen las lápidas a los dolientes que conmemoran el deceso de algún ser querido y que buscan las lápidas especiales en el cementerio.

Así fue como iniciaron el proceso y nace en el año 2013 la empresa REVIVISCO S.A.S ofreciendo la fabricación de lápidas y floreros para las tumbas o bóvedas de cuerpos inhumados. Sus diseños y materiales marcaron la diferencia en el mercado, aunque fue muy difícil captar su primer cliente, ya que los cementerios privados están monopolizados y tienen condiciones para poder ingresar a ellos. Ahora veamos una investigación que realizó Noticias Caracol, donde se evidencia algunas de las problemáticas que podría tener REVIVISCO S.A.S para incursionar en el mercado;

Héctor Zapata denuncia que tras la muerte de su abuela, doña Margot Yolanda Delarbre, la familia decidió comprar una lápida en Bogotá para llevarla hasta Sesquilé donde iba a ser sepultada, pero asegura que en la casa cural del pueblo no lo dejaron.

“No dejan colocar ninguna lápida que no sea hecha por ellos y tiene que ser con un perfil específico de ellos”, dice.

Noticias Caracol estuvo en el cementerio de Sesquilé, donde el sepulturero relató que la orden que tiene es la de quitar las lápidas que no sean autorizadas por la casa cural. Para eso hace rondas periódicas por el lugar. “¿Y si alguien viene y usted no está y la ponen? Por eso la orden es quitarla”. “¿O sea deben ser iguales las lápidas? Exactamente”, revela. Luis Rivera explicó que el modelo de la lápida es en el que aparece una imagen, el nombre del fallecido y la fecha de nacimiento y muerte. Además, no se permiten epitafios. (Caracol noticias, 2017)

Es así como la empresa se mantiene inmersa en la invisibilidad, con limitaciones de acceso y relacionamiento que impiden desarrollar su potencial y tener un reconocimiento ante su cliente final. A continuación se observan los hechos más representativos desde sus inicios a la actualidad.



Ilustración 2 Línea de tiempo, fuente: Elaboración propia

Por otro lado podemos establecer que, aunque no son apropiados en términos de sana competencia los procesos o condiciones que se manejan internamente en los cementerios, si es una problemática para REVIVISCO S.A.S, ya que el único ingreso y aceptación de sus productos solo lo avalan los dueños o administradores de los cementerios privados. En caso de que decidiera vender sus productos sin autorización, correría el riesgo que le negaran el acceso y posiblemente le retirarían los productos del portafolio que manejan los cementerios, adicionalmente no le cubriría seguro a la familia que adquiera la lápida fuera del cementerio.

Después de varios intentos y de tocar puertas, logran presentar la propuesta comercial al parque el Paraíso, con la condición de que el producto estaría expuesto a la venta por seis meses y según el comportamiento y aceptación de los clientes, ingresaría a medición de calidad y seguridad de los productos. Superados sus primeros obstáculos obtienen una respuesta positiva del cementerio y logran buena referencia del producto con otro cementerio. Hoy en día cuenta con 5 clientes en todo el país y tiene participación en 16 cementerios distribuidos de la siguiente manera:



Ilustración 3 Clientes, fuente: Elaboración propia

## Productos y Servicios

REVIVISCO S.A.S cuenta con una amplia variedad de diseños, actualmente se dedica solo a la fabricación y comercialización de lápidas. Podemos destacar de sus diseños son llamativos y diferentes, utilizan técnicas de relieve, imágenes y fotos incrustadas. Quieren lanzar nuevos productos que han desarrollado, como las urnas para cenizas y los muros con imágenes religiosas, a continuación se pueden observar algunos de sus diseños:

### Lápidas:



Ilustración 4 Diseño Lápidas, fuente: REVIVISCO S.A.S



Ilustración 5 Diseño Lápidas, fuente: REVIVISCO S.A.S



Ilustración 6 Diseño Urna, fuente: REVIVISCO S.A.S



Ilustración 7 Diseño Urna, fuente: REVIVISCO S.A.S

## Murales



*Ilustración 8 Murales, fuente: REVIVISCO S.A.S*

### **Justificación**

Este proyecto tiene como fundamento aprender y apropiarse de la comunicación estratégica para el impacto en las organizaciones y en nuestras vidas. Para el desarrollo de nuestra investigación utilizamos las herramientas brindadas por la Universidad y por cada uno de los tutores donde nos enseñan a suscitar cambios reales en la sociedad mediante la aplicación y desarrollo de conocimientos.

Creemos que cada organización es diferente y aunque cada una tiene problemas similares como: la visibilidad, la notoriedad o posicionamiento entre otros cada una se debe tratar diferente, entendemos que las organizaciones son ecosistemas vivos y con características diferentes. Por ello surge nuestro interés por aprender y crear valor con nuestra investigación a REVIVISCO S.A.S y que por medio de la implementación del plan de comunicación estratégico la empresa pueda asumir cambios a nivel interno y externo alcanzando a impactar a sus trabajadores, clientes, proveedores y públicos que intervienen en el desarrollo de su actividad dando solución a su problema estratégico por medio de la comunicación.

## **Oportunidad – Pregunta Orientadora**

REVIVISCO S.A.S no es visible a sus públicos lo que afecta su participación de ventas y sostenibilidad en el mercado, por tanto esta investigación permitirá entender ¿cómo desde la comunicación estratégica se puede aportar a la identidad, visibilidad y sostenibilidad de REVIVISCO en el mercado?

Según Sandra Fuentes 2004: “Aplicar procesos de comunicación en las organizaciones de manera paralela a los de producción y de forma transversal a las áreas que conforman una empresa no sólo mejoran la productividad, sino que vuelven los ambientes laborales más transparentes y eleva el nivel de calidad de vida de los miembros de una empresa” (Fuentes, 2004)

## **Diseño Metodológico**

El plan estratégico de comunicación se fundamenta en una investigación apoyada en el enfoque cualitativo teniendo en cuenta que es un proceso inductivo, en donde primero se exploró, se realizó una inmersión en campo, posteriormente, interpretamos y revisamos diferentes puntos de vista para llegar a flexibilizar las percepciones, conclusiones y así realizar las preguntas adecuadas e iniciar el proceso de recolección de información “se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación”, (Hernández Sampieri, 1997, pág. 42), Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin marcación numérica, como la observación que permite al investigador tener un amplio panorama de campo y analizar todo el entorno, las situaciones, los actores, sus reacciones. "La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.”. (Sabino, 1992 , págs. 111-113).

## **Recolección y análisis de la información con los actores de la organización y su entorno.**

### **Entrevista**

En términos generales, la entrevista en la investigación cualitativa es una técnica para la recolección de información y datos, la cual se realiza a partir de una conversación cuyas orientaciones responden a propósitos concretos del estudio, de acuerdo con Allan Abarca<sup>1</sup>. “es posible entender la técnica de la entrevista como: el procedimiento de recolección de información basado en una interacción entre dos personas o más, a través de la conversación como herramienta principal”. Generamos un espacio con condiciones adecuadas para favorecer que los entrevistados de la investigación se sintieran realmente invitados a conversar acerca de aspectos relacionados con sus experiencias de vida y la situación de la organización, como lo menciona Rodolfo Fernández en su artículo de investigación cualitativa “En el contacto inicial, el éxito depende exclusivamente de las cualidades personales de quien investiga y mediante una actitud natural se debe crear una relación adecuada y de confianza. Es en este momento, que la claridad de las ideas deben redundar en una comprensión total por parte de quien se entrevista y no se puede dar una imagen de "personas investigadoras" en busca de información para un exclusivo interés y provecho”<sup>2</sup> Por lo tanto realizamos siete entrevistas planeadas de la siguiente manera:

---

<sup>1</sup> (Abarca Rodríguez, Alpízar Rodríguez, Rodríguez, Rojas Benavides, & Sibaja Quesada, 2013)

<sup>2</sup> página 17 revista pensamiento actual, artículo La entrevista en la investigación cualitativa escritor Rodolfo Fernández Carballo

Grupo Investigador	Entrevistado	Fecha
Leidy Uscategui Sandra Quiceno	Yovanni Alonso	14-mar-20
	Yovanni Alonso	20-mar-20
	Magnolia Naranjo	20-mar-20
	Yovanni Alonso	31-mar-20
	Cesar Aldana	31-mar-20
	Yovanni Alonso	4-abr-20
	Magnolia Naranjo	4-abr-20

*Ilustración 9 Entrevistas, fuente: REVIVISCO S.A.S*

Dentro de los hallazgos encontramos la evolución que ha experimentado la organización, así como sus altibajos en la medida del tiempo, también decisiones acertadas y otras no tanto que han perjudicado su desarrollo y estancado su avance, sin embargo, también se identificaron otros factores fundamentales que han apalancado este emprendimiento como la pasión con la que el Sr. Yovanni Alonso hablaba de su empresa, le genera orgullo y satisfacción, claramente quiere avanzar, pero demuestra prejuicios y temores evidentes frente al riesgo. La flexibilidad con que se estructuró la entrevista fue determinante respecto a la densidad de la información que arrojó la conversación y la profundidad del análisis para la interpretación de los datos arrojados.

El Sr. Yovanni Alonso y su equipo de trabajo se vieron cómodos durante la entrevista brindaron respuesta a cada una de las preguntas formuladas y a continuación se destacan las declaraciones más importantes:

A mí me interesa mucho este tema, sé que la empresa y yo tenemos varias falencias. Nosotros no podemos tener ningún contacto con el cliente final, esa es una de las condiciones de los cementerios, siempre el contacto lo hace el cementerio con nosotros para cualquier requerimiento o garantía. Nuestro logo no puede ir en ninguna parte que identifique la empresa y en el cementerio nuestras placas se encuentran en un portafolio de ellos, pero no tiene ningún distintivo que nos identifique como REVIVISCO



S.A.S, porque ellos perderían el control del negocio. Nuestros precios son elevados comparados con las placas de los marmoleros, ya que ellos venden por lote (cantidad), nosotros manejamos por unidad. (Alonso, 2020)

Nosotros no realizamos promoción de la empresa, los mismos clientes (cementeros privados) nos han referido (...) "Nosotros no podemos vender placas a un cliente que me llegue directamente y quiera comprar una lápida para alguno de mis clientes (cementeros privados), ya que si la vendo y ellos se dan cuenta me pueden expulsar del cementerio. Con lo que ha dado la empresa es que se realizó la construcción de la infraestructura ya que no teníamos nada y ahora que ya tengo un buen lugar de trabajo quiero invertir en el crecimiento de la empresa y desarrollar los proyectos que tenemos" (Alonso & Aldana, 2020).

En la entrevista realizada al operario el Sr. Daniel Hernández, se pudo identificar elementos que favorecen el clima organizacional y la satisfacción de pertenecer a la organización pese a no tener conocimiento ni experiencia alguno en este oficio, se le enseñó y paso todo el proceso de capacitación de la mano del Sr. César Aldana, por otro lado se observa exceso de confianza y permisividad en el ejercicio de su trabajo. (Hernández, 2020)

## Estrategias, técnicas o herramientas utilizadas



*Ilustración 10 Herramientas de Investigación, fuente: Elaboración propia*

El equipo consultor utilizó las siguientes herramientas cualitativas para realizar la investigación:

### Modelo CANVAS

Aplicamos este modelo para identificar el comportamiento de la organización y conocerla mejor. En la propuesta de valor encontramos los atributos diferenciales de la organización frente al cliente respondiendo a las preguntas ¿por qué deberían elegirla? y ¿Cuánto están dispuestos a pagar por el producto?, el siguiente aspecto que evaluamos es la relación con los clientes, en esta etapa se analizó ¿A quién se vende?, ¿por qué? ¿A qué precio?, y ¿A quién no se vende? , el

siguiente hallazgo fue acerca de los canales de distribución y comunicación, o cómo la propuesta llega al cliente. Aquí evaluamos la efectividad de la propuesta, la distribución del producto y la prestación del servicio, el foco en este bloque corresponde a la captación de clientes y a la logística de la propuesta. El cuarto bloque corresponde a la construcción de relaciones con los clientes, se enfoca en las expectativas, pero también en la estrategia de fidelización y el tipo de relaciones que el cliente espera de REVIVISCO S.A.S.

Referente a la fuente de ingreso, encontramos cómo pagan los clientes, si el precio es fijo, variable y los tiempos de pago, aquí es muy importante tener en cuenta que quien compra es quien paga, y quien paga no es quien usa, pues no se le vende al usuario final sino al intermediario en este caso los Cementerios privados. Encontramos luego los Recursos claves que incluyen al personal, la infraestructura y la tecnología. En las actividades clave surgen no sólo las actividades y procesos que la empresa aplica para generar la propuesta en sí misma, sino también para lo indicado en los canales y en el relacionamiento, se tienen en cuenta todas las actividades. Los Aliados Claves son muy importantes en la propuesta, la logística, la comunicación, la captación y fidelización de los clientes, también contribuyen a reducir costos, a mejorar la rentabilidad; tenemos las alianzas con proveedores, o canales de distribución y para finalizar, se trabaja la estructura de costos que sustenta la propuesta, aquí se enuncian y evalúan los principales costos generados por los recursos, actividades y alianzas, se identificaron los costos, esto es fundamental para las decisiones relacionadas a la eficiencia y a la estabilidad del modelo de negocio, además, considerar cómo alterarían los costos en el caso de que se incremente el volumen del negocio

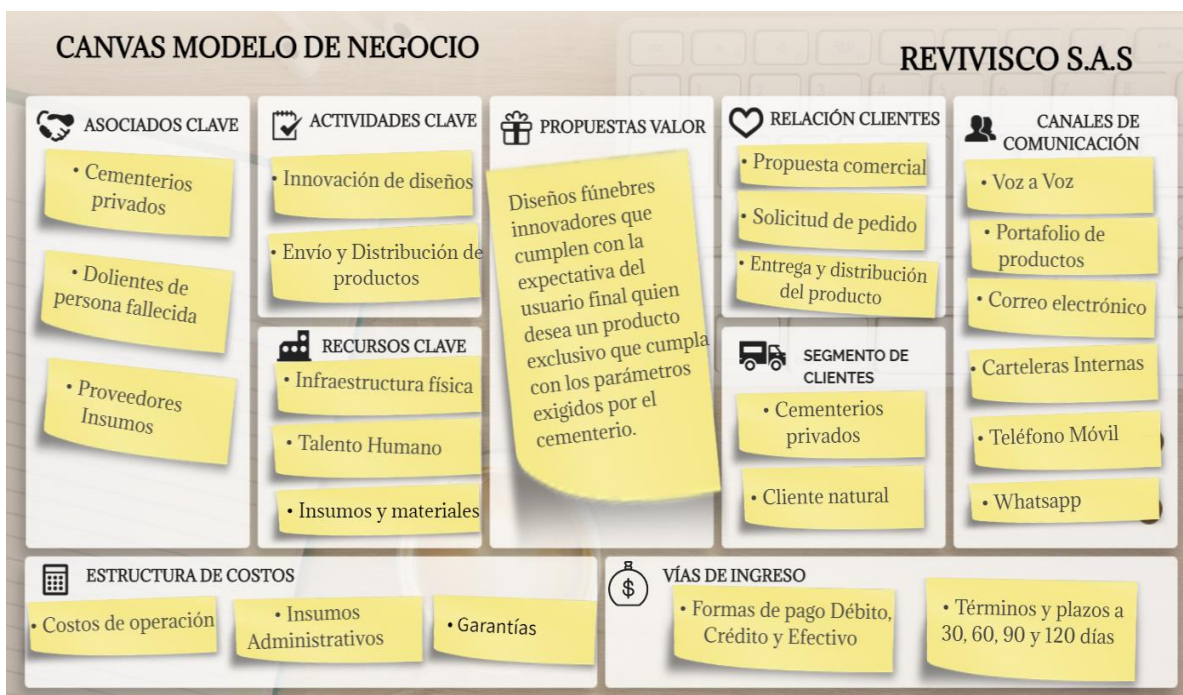


Ilustración 11 Canvas modelo de negocio, fuente: Elaboración propia

## Matriz DOFA

Teniendo suficiente información recolectada, evidencias y hallazgos, iniciamos la construcción del DOFA, esta información permitió tener claridad de las ventajas, el diferencial de la empresa, valoración del nicho de mercado y plasmarlo inicialmente en estrategias que se confrontaron de la siguiente manera FO-FA-DO-DA. Según el modelo planteado por Humberto Serna.

“Con base en la selección de los factores claves de éxito de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad” (Serna Gómez, 2000, págs. 160-161).



Ilustración 12 Análisis DAFO, fuente: Elaboración propia

Este análisis es un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. En la valoración externa encontramos conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, aquí señalamos las oportunidades de mejora que son factores positivos que ayudan a REVIVISCO S.A.S a desarrollarse cada vez más, planteamos preguntas que permitieron identificar con mayor claridad estas oportunidades, ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa? y ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?. Por otro lado ubicamos las amenazas basándonos en preguntas que facilitaron nuestra investigación: ¿qué obstáculos podemos encontrarlos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?, de esta manera logramos entender que toda amenaza encontrada a tiempo se puede convertir en una oportunidad y con su mejora constante

puede transformarse en una fortaleza. En el análisis interno que buscar dejar en evidencia todos los factores claves de REVIVISCO S.A.S, nos apoyamos en el elaboración de las respuesta a las siguientes preguntas que nos dan un panorama más claro lejos de lo obvio: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo costo tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?, y por último encontramos las debilidades que son aquellos puntos de los que la empresa carece y por los que la empresa puede ser inferior a la competencia, nos apoyamos en el siguiente análisis: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar? Y ¿qué evita que nos compren?

### Árbol de Problemas

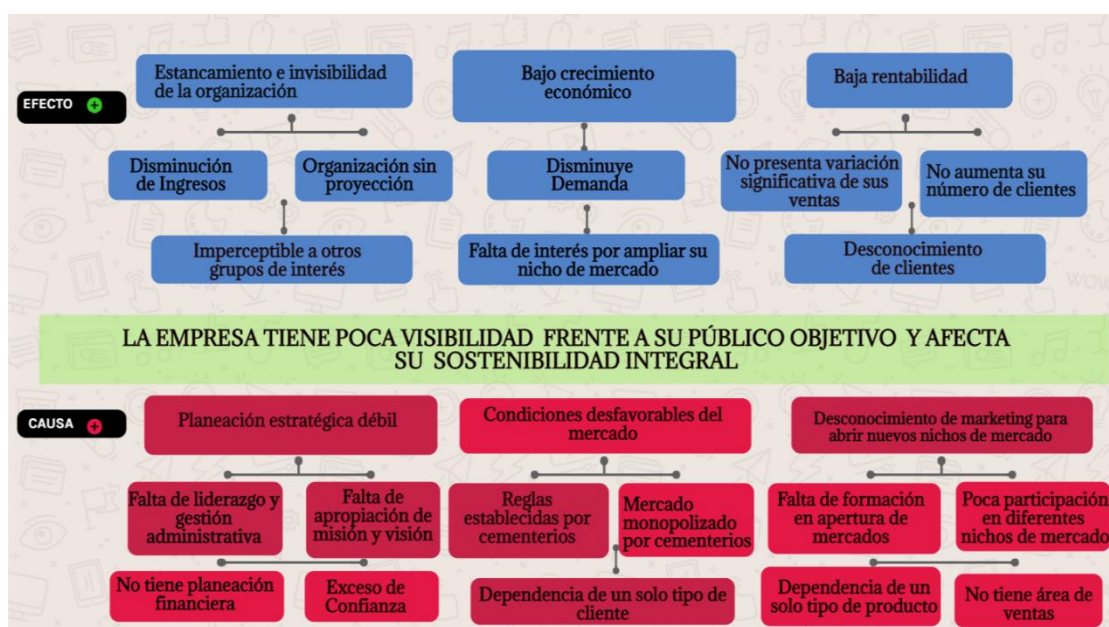


Ilustración 13 Árbol de problemas, fuente: Elaboración propia

El análisis permitió ver la complejidad del problema y plasmar el impacto que ocasiona al omitir acciones, actividades y decisiones organizacionales adecuadas perjudicando la sostenibilidad de la empresa. Con esta herramienta se logra comprender el problema y plantear una solución para mejorar el propósito organizacional.

Como muestra la ilustración las principales causas de la problemática son:

- Débil planeación estratégica de REVIVISCO S.A.S, encontramos que el liderazgo y la gestión administrativa no implementadas de forma idónea por los socios desfavorecen la estructura organizacional, la falta de planeación estratégica, la ejecución de sus labores sin tener en cuenta su misión y visión hace que la organización pierda el enfoque. Es necesario que empiece a tomar decisiones administrativas con responsabilidad y determinación, desarrollando y ampliando su negocio y superando sus limitaciones y sus alcances de crecimiento en el mercado.
- Condiciones desfavorables del mercado: La empresa participa de un mercado monopolizado, las condiciones exigidas para estar en los parques cementerios impiden a REVIVISCO S.A.S tener un reconocimiento por parte del cliente final. Es desfavorable para la empresa depender de un solo tipo de cliente ya que es un riesgo para la organización someterse a un solo público, con este hallazgo se reitera la necesidad de ampliar su línea de productos y su tipo de cliente.
- Desconocimiento de mercadeo: REVIVISCO S.A.S no tiene implementado un plan de mercadeo. El Sr. Yovanni Alonso ejecuta diversas tareas administrativas, comerciales y de diseño, no tiene a quien delegar actividades, por lo tanto, pierde de vista lo importante y descuida la promoción de la organización, la propuesta comercial y la apertura de nuevos negocios.

## La Organización y su Entorno

Ahora bien, evidenciamos que la organización tiene un planteamiento estratégico, de acuerdo a la información que brinda el Sr. Yovanni Alonso y el Sr. César Aldana, la organización cuenta con misión, visión y objetivos. Sin embargo, en realidad no se pone en práctica, estos documentos los creo una persona quien fue contratada para realizar estos trámites al iniciar la empresa y se encuentran archivados. En oposición con lo manifestado, encontramos según Humberto Serna lo siguiente:

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. (Serna Gómez, 2000)

A continuación se observa el plan estratégico organizacional, no se tiene apropiación de él ya que la construcción del documento la realizó un tercero y la participación de REVIVISCO S.A.S fue poca. Por lo tanto, una organización para tener clara su planeación estratégica debe responder preguntas y diagnosticar ¿cuál es el punto de partida? y ¿a dónde quiere llegar? .Por lo tanto, debe responder: ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos ir? ¿A dónde debemos ir? ¿A dónde podemos ir? ¿Cómo se llegará a la meta?

Al no tener una estructura organizacional detallada, metas claras y objetivas, la organización no asumirá su responsabilidad y el rumbo de ella. Lo que nos recuerda la frase del cuento célebre Alicia en el País de las Maravillas “Si no sabes a dónde quieres ir, no importa qué camino sigas” (Carroll, s/f)



## Misión

*Brindar con responsabilidad tanto social como ambiental y de manera oportuna y cálida a todos nuestros clientes un producto con los más altos estándares de calidad, innovación y diseño.*



Ilustración 15 Misión, fuente: REVIVSCO S.A.S

## Visión

*Ser una empresa líder a nivel nacional en el sector funerario en la fabricación, distribución, diseño e innovación de todos nuestros productos brindando a nuestros clientes un producto confiable y perdurable.*



Ilustración 14 Visión, fuente: REVIVSCO S.A.S

### **Organigrama:**

A continuación se encuentra el organigrama realizado por el grupo consultor y la estructura jerárquica de REVIVISCO S.A.S; identificamos que la estructura es lineal, es la más común o utilizada en empresas pequeñas. Se caracteriza por centrar la toma de decisiones en una sola persona y las líneas de comunicación son de arriba hacia abajo respetando las responsabilidades y de abajo hacia arriba teniendo en cuenta el grado de autoridad.



*Ilustración 16 Organigrama, fuente: REVIVISCO SAS*

Presenta ventajas ya que tiene claras y delimitadas las funciones y responsabilidades de cada trabajador aunque no estén plasmadas en un documento, es de fácil relacionamiento y comprensión. También se identifican desventajas que reflejan la realidad de REVIVISCO S.A.S de acuerdo con la información obtenida en la entrevista a los socios y que se refleja en problemáticas como lo manifiesta Idalberto Chiavenato:

#### Desventajas de la Organización lineal

- Estabilidad y permanencia de las relaciones formales: Estas características pueden provocar y la inflexibilidad de la organización lineal.
- Autoridad lineal basada en el mando único y directo: Esta puede adquirir un carácter autocrático y provocar rigidez disciplinaria lo que limita, entorpece y dificulta la cooperación y la iniciativa de las personas.
- La organización lineal exagera las funciones de jefatura y mando: Esta presupone que existen jefes capaces de hacer o saber todo.

- La unidad de mando convierte al jefe en un generalista que no se puede especializar en nada: Impide la especialización, pues concentra a los jefes en todos los asuntos posibles de la organización.
- A medida que la empresa crece, la organización lineal provoca el congestionamiento de las líneas formales de comunicación: Principalmente en los niveles de alta dirección que centralizan las decisiones y el control. (Chiavenato, 2000)

De lo anterior se puede concluir que el administrador general asume más responsabilidades de las que puede manejar y tiene saturación en cuanto a tiempos de respuesta a sus clientes y dificultad en ejecución de estrategias comerciales.

#### **Valores corporativos:**



*Ilustración 17 Valores corporativos, fuente: Elaboración propia*

**Matriz Axiológica:** La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de escala de valores. Esta, como se dijo, será la base de la cultura corporativa y por ello deben ser divulgados y conocidos por toda la organización. (Serna Gómez, 2000, págs. 89-90)

<b>MATRIZ AXIOLÓGICA REVIVISCO</b>							
Grupo de referencia Principios	Sociedad	El estado	La familia	Los clientes	Los proveedores	Los colaboradores	Los accionistas
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X
Servicio al cliente				X	X		
Trabajo en equipo					X	X	X
Calidad				X	X	X	X
Ética	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Lealtad				X		X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad social y ambiental	X						

*Ilustración 18* Matriz axiológica, fuente: Elaboración propia, tomado de (Serna Gómez, 2000, pág. 90)

Esta tabla contiene los valores corporativos de la organización, lo que buscamos con la aplicación de la matriz identificar los valores que intervienen en todos sus grupos de referencia y caracterizar si están alineados con su enfoque estratégico. Evidenciando como resultado: La responsabilidad, respeto, honestidad y la ética, que son acordes al comportamiento de la entidad y a lo que quieren transmitir como lo menciona el gerente en las entrevistas que efectuamos.

## Objetivos Organizacionales

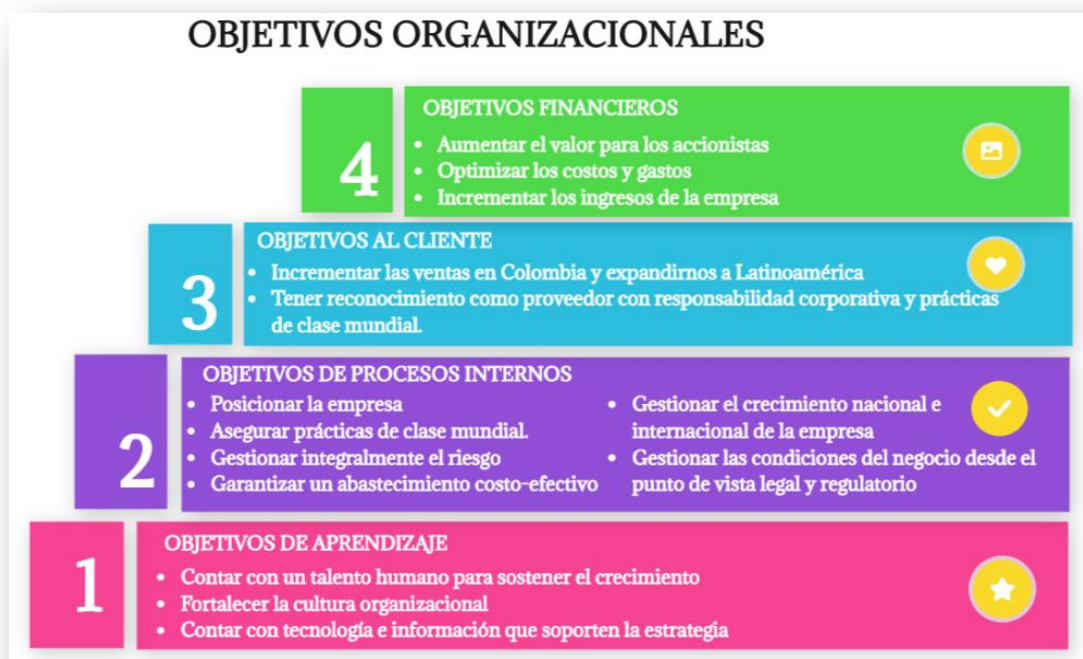


Ilustración 19 Objetivos Organizacionales, fuente: REVIVISCO S.A.S

### Análisis Talento Humano:

La empresa cuenta con 3 empleados directos, dos de ellos son los socios, el Sr. Yovanni Alonso se encarga de los procesos administrativos, comerciales, de diseño y logística, el Sr. César Aldana tiene a cargo la responsabilidad operativa y de producción. El tercer trabajador lleva en la empresa 9 meses con cargo operativo. La empresa no tiene manual de funciones, ni organigrama, pero cada uno conoce su ocupación y distingue la importancia de su labor. Las áreas de contaduría y logística son externas, el contador es la persona encargada de los estados financieros y declaraciones tributarias. La empresa de logística es tercerizada y se encarga de llevar a cabo la distribución de los productos a nivel nacional y entrega de insumos.

Los pagos de la nómina están planificados cada 15 días, pago en efectivo, sin embargo, no se cumple esta regla ya que los trabajadores solicitan adelantos de sus salarios y el

administrador general trata siempre de complacerlos, por lo tanto entrega dinero antes que reciba el pago de sus facturas y ocasiona un desorden en sus finanzas y descuadre de caja. REVIVISCO S.A.S cumple con todas las obligaciones de ley, seguridad social, primas y vacaciones, tiene horarios de trabajo definidos que no se cumplen debido a la flexibilidad del administrador



HORARIOS ASIGNADO VS HORARIOS CUMPLIDOS		
Horario asignado	LUNES A VIERNES	8 AM a 6 PM
Horario cumplido	LUNES A VIERNES	Entre 8.30 hasta 7PM
Horario asignado	SÁBADO	8 AM a 1 PM
Horario cumplido	SÁBADO	Entre las 8.30 hasta 2.30 PM

*Ilustración 20 Horarios, fuente: REVIVISCO SAS*

general que accede a todas las solicitudes de sus empleados, de acuerdo con las entrevistas se estableció que los horarios están definidos de la siguiente manera:

Los horarios de descanso no están estipulados, no obstante tienen tiempo de ocio que no se controla, lo que les permite parar sus labores en cualquier momento para descansar de forma continua, atender llamadas y realizar otras actividades no laborales dentro de su jornada.

REVIVISCO S.A.S se considera una empresa con gran estabilidad, poca rotación, no tiene ausentismos, no ha tenido accidentes laborales en su trayectoria, es una empresa flexible en sus horarios y se identifica por la confianza que hay en sus trabajadores, no tiene ningún tipo de medición que permita identificar posibles fallas o mejoras en procesos.



Ilustración 21 Talento Humano, fuente: REVIVISCO SAS

**Proceso de Selección:**

En REVIVISCO S.A.S, no existe un proceso de selección formal, los trabajadores contratados han llegado por recomendación de personas conocidas de los socios, cuando selecciona la persona no se exigen estudios específicos o experiencia alguna en el negocio, se requiere personal con buena actitud, disposición y confianza. No se realizan exámenes médicos antes del ingreso.

**Proceso de Contratación:**

REVIVISCO S.A.S maneja contrato físico (formato minerva), se formaliza inducción verbal de las labores a efectuar y la duración del contrato a término indefinido.

**Proceso de Capacitación:**

El personal que se contrata para el cargo de operario no requiere experiencia en el proceso de elaboración o diseño de lápidas, por lo tanto cuando ingresa se hace acompañamiento y se brinda la inducción de los procesos en la operación y es apoyado en todo momento por el Sr. César Aldana, encargado de la producción, se entrega la dotación correspondiente como: Overoles, caretas, gafas de seguridad, audífonos y guantes especiales para la operación.

**Proceso de Compensación:**

REVIVISCO S.A.S permite estabilidad laboral, realiza los pagos de seguridad social y cumple con las indicaciones de ley como; vacaciones, cesantías y prima legal. Los colaboradores cuentan con beneficios en la empresa como flexibilidad en horarios, acceso a permisos sin restricción, adelantos de salario y alto grado de confianza debido a la forma que responden frente a sus responsabilidades en la empresa.



## **Proceso de evaluación y desempeño**

REVIVISCO S.A.S no tiene implementado un sistema de gestión que permita evaluar su proceso y rendimiento, se evalúa actualmente el desempeño de forma cualitativa (compromiso, responsabilidad, actitud, disposición) de cada trabajador. A continuación relatamos un episodio con un ex colaborador mencionado en la entrevista al Sr. Yovanni Alonso.

“El colaborador que fue despedido en septiembre de 2019, incurrió en fallas y errores reincidentes en los procesos de producción, exceso de confianza al querer tomar posturas en decisiones que no le correspondían, el ex colaborador dejó pendiente una deuda por pérdida en más de \$5.000.000 por daños en materia prima”.

## **Análisis de sentidos que circulan**

De acuerdo con este análisis, evaluamos el clima laboral para conocer y entender cómo eran las relaciones entre los empleados y el ambiente en el que desarrollan sus actividades laborales. Como lo menciona el profesor Ouchi, quien sustenta su filosofía empresarial en 6 valores fundamentales: Confianza, sutileza, equidad, intimidad, lealtad y la humildad, ha sido también el reflejo de lo encontrado en REVIVISCO S.A.S, claramente es una empresa pequeña con 3 empleados todos trabajan sincronizados para lograr los objetivos comunes e individuales, tanto ellos como sus familias que son actores indirectos trabajan unificados para mantener la empresa.

La herramienta de observación nos permitió concluir el alto grado confianza y compromiso, aunque no hay estricto cumplimiento en horarios de trabajo y horas de descanso, sí hay disposición para cumplir todas las tareas asignadas y objetivos diarios.

En la entrevista al Sr. Daniel Hernández quien desempeña el cargo de operario, nos manifestó su compromiso y gratitud por la empresa, ya que es una persona que no es de la

ciudad, su familia vive en el Magdalena, llegó solo a Bogotá, al no contar con estudios solo se podía emplear como auxiliar de construcción. Por lo tanto, agradece la oportunidad que le ofreció REVIVISCO S.A.S e indica que no tenía ningún conocimiento, pero gracias a su dedicación y cumplimiento le ha ido muy bien y se siente un ambiente agradable para trabajar.

En la entrevista realizada al Sr. César Aldana, actual socio y quien desempeña el cargo de administrador operativo, indica que se siente feliz al trabajar en REVIVISCO S.A.S, incluso se mudó de localidad porque se demoraba mucho tiempo en el transporte y ahora vive en el sector. Refiere que tienen buen trabajo de equipo y el ambiente de trabajo es muy bueno, ya que tienen sus espacios, pero cuando llegan los pedidos trabajan en equipo y logran cumplir con las entregas.

Entrevista realizada al Sr. Yovanni Alonso, manifiesta que su equipo de trabajo es muy bueno y que está agradecido ya que sus empleados son personas comprometidas y serviciales. Cuando se le preguntó por la medición de procesos nos indica que no se tiene implementada pero sus pérdidas no las ve reflejadas porque no existe una medición de sus procesos ni estimación de tiempos.

Algunos aspectos importantes de su cultura es el cultivo de lazos de amistad entre los trabajadores, por lo tanto se forjan relaciones motivantes para permanecer en la empresa lo que la vuelve acogedora y consideran ser parte de ella.

### **Análisis financiero**

De acuerdo con los hallazgos, en el análisis situacional se evaluó el estado financiero de la organización y se pudo identificar que en los últimos 2 años ha presentado una baja en su producción del 18% con respecto al año 2017 y con la misma cantidad de clientes (16). Por otro lado tiene una cartera muy alta que corresponde al 40% de sus activos, así mismo tiene un nivel

de endeudamiento bajo que no coincide con las afirmaciones de afectación en riesgo de sostenibilidad que muestra la organización, pues en el ejercicio del año 2019 se obtiene una utilidad de \$18.000.000 y se evidencia utilidades de los ejercicios anteriores, al seguir evaluando su estado de pérdidas y ganancias también se puede identificar que sus ingresos operacionales son altos sin embargo deberá revisar los plazos que se están otorgando para pago y evaluar un cobro de intereses teniendo en cuenta la cartera que tiene, esto podría aumentar los otros ingresos. El rubro de servicios en gastos operacionales ya que representa el 33% del total de gastos, no se identifica a qué pertenece puntualmente, así mismo el costo de materias primas es elevado y no presenta ningún descuento por pronto pago.

### **Análisis de marca**

El equipo consultor reconoció las falencias que la empresa tiene y requiere pronta intervención en la visibilidad, al ser imperceptible por su público objetivo presenta un estancamiento que repercute en el crecimiento y rentabilidad. La participación de la empresa en el mercado nacional es baja teniendo en cuenta que su número de clientes corresponde al 16.4% de 97 cementerios privados a nivel nacional. Según la información y evidencias recolectadas podemos afirmar:

- Imagen débil
- Sin posicionamiento de marca
- Sin identidad

**Logo:**

REVIVISCO S.A.S está representada por una espiral que forma una urna fúnebre de color blanco que simboliza tristeza, paz y espiritualidad, está en un recuadro de color verde que representa la tranquilidad, esperanza, el optimismo y la calma.

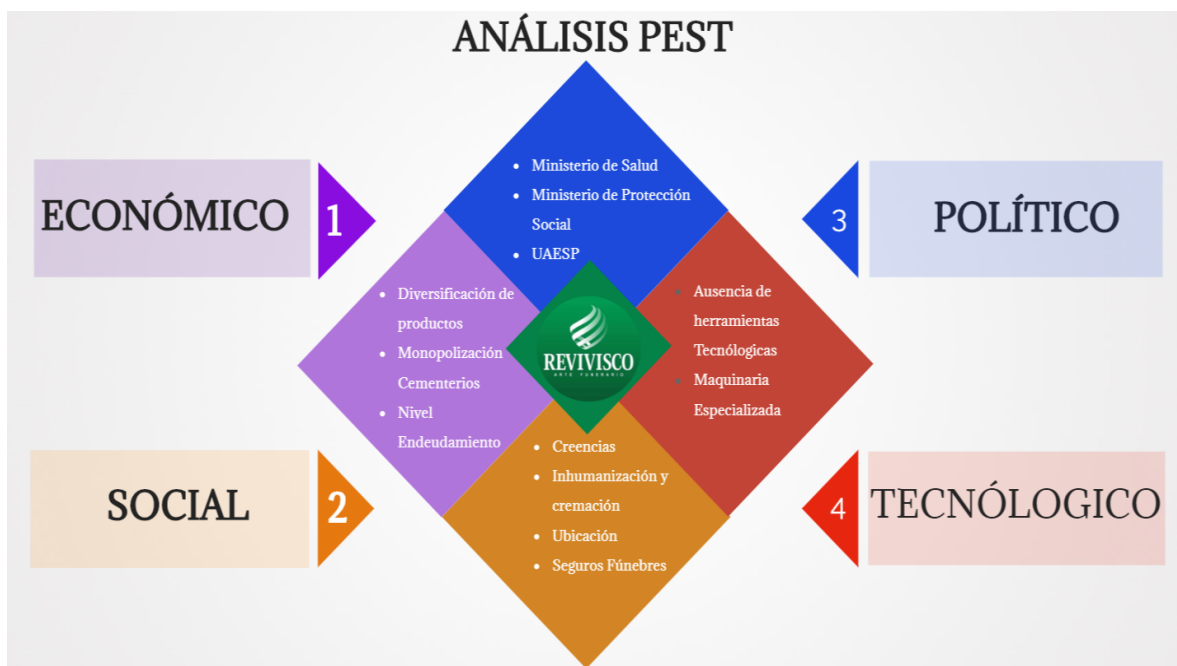


*Ilustración 22 Logo, fuente:*  
REVIVISCO SAS

REVIVISCO: Viene de la palabra “revivir” y su significado es resucitar, volver a la vida, renovarse o volver en sí, el nombre de la empresa se fundamenta en los difíciles momentos familiares y laborales que ha pasado el Sr. Yovanni Alonso en el transcurso de su vida, sin embargo, siguió luchando por superar sus dificultades a pesar de los infortunados sucesos.

**Análisis de la Situación y Contexto****Análisis de fuerzas del entorno****Análisis PEST**

Teniendo en cuenta los factores que pueden afectar la entidad en el desarrollo de sus actividades, revisamos los siguientes aspectos, económicos, sociales, ambientales, y tecnológicos con apoyo de la herramienta PEST (Chapman, 2004)



*Ilustración 23 Análisis PEST, fuente: Elaboración propia*

**Político:** Los cementerios están sujetos a inspección, vigilancia y control por el Estado a través del Ministerio de Salud y Ministerio de la Protección Social, quienes sellaron la Resolución 5194 del 16 de diciembre de 2010, por la cual se reglamenta la prestación de los servicios de cementerios, inhumaciones, exhumaciones y cremación de cadáveres.

También tiene como ente de Vigilancia y Control la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos (UAESP), y de acuerdo con su destinación, se clasifican en:

- Cementerios de bóvedas: Son aquellos en los que predominan las inhumaciones en espacios cerrados y estructuras sobre el nivel del suelo.
- Cementerios de sepulturas o tumbas: Son aquellos en los que predominan las inhumaciones en espacios y estructuras bajo el nivel del suelo.

- Cementerios de bóvedas y sepulturas o tumbas: Son aquellos en los que se hacen inhumaciones en bóvedas y en sepulturas o tumbas.
- Cementerios en altura: Son aquellos en los que se hacen inhumaciones en bóvedas, osarios o inhumación de cenizas en varios pisos.
- Jardines cementerios: Son aquellos en los que se hacen inhumaciones en sepulturas o tumbas.
- De acuerdo con su naturaleza y régimen aplicable, se clasifican en:
- Cementerio de naturaleza pública: Es todo aquel creado por una entidad de carácter público.
- Cementerio de naturaleza privada: Es todo aquel creado por persona natural y/o jurídica de carácter privado.
- Cementerio de naturaleza mixta: Es todo aquel cementerio financiado con capital público y privado. ( Ministerio de la Protección Social, 2010)

**Económico:** Las estadísticas señalan el aumento en el nivel de cremación que se ha verificado en el país, teniendo en cuenta esta tendencia REVIVISCO S.A.S debe dinamizar su línea de productos y crear alternativas en línea con las tendencias del mercado, sus resultados han sido invertidos en la edificación de estructura física y el pago de los clientes que en ocasiones supera los 90 días, lo que afecta su liquidez. Sin embargo, su situación financiera, específicamente su capacidad de endeudamiento no le ha permitido ampliar su negocio.

El sector funerario está ganando espacio en la economía colombiana con un alto cubrimiento del mercado nacional y algunas empresas ya se expanden en la exportación de productos y servicios como opción para seguir creciendo. De acuerdo con la entrevista realizada al Director Ejecutivo de Fenalco Antioquia, Sergio Ignacio Soto Mejía:

Los establecimientos dedicados a la actividad funeraria emplean en el país a más de 18.000 personas, si se suma el volumen de empleos que se mueven alrededor del Sector y sus servicios, tales como floristerías, imprentas, acompañamientos musicales, cafetería y transporte, entre otros. La mayor presencia de empresas del Sector se encuentra en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Manizales, Bucaramanga, Cali y Santa Marta. No obstante, el servicio de previsión exequias tiene cobertura nacional y el origen de este se concentra en Bogotá, Medellín y Bucaramanga. En el país hay más de 3.6 millones de planes preexequiales vendidos, con aproximadamente 18 millones de personas afiliadas, es decir un promedio de 5 personas por grupo familiar, 37,3% de colombianos asegurados, lo que indica una cifra alta pero con aparente espacio para crecer. Entre la previsión que ofrece el Sector y otros tipos de aseguramiento con pólizas exequiales de otras entidades, más de un 60% de la población colombiana podría estar cubierta, explicó. Desde 1984 la actividad funeraria comenzó a cambiar, pasando de los servicios básicos a la protección del grupo familiar. El avance de la cultura de la previsión ha contribuido a que el sector obtenga más confianza del público y que el tema funerario pase del rechazo a un consumo más abierto e informado de los servicios pre pagados. En Colombia el Sector es innovador, se preocupa por el cumplimiento de las normas, el cuidado del medio ambiente, la introducción de nuevas tecnologías a los productos y servicios y a la implementación de la mejora continua en todos sus procesos. Ha desarrollado la utilización de programas para organizar la información contable, de clientes y el uso del marketing estratégico (Fenalco, 2015)

**Social:** De acuerdo a las creencias e ideologías de los colombianos se mantiene un 55% de la población que apoya la inhumanización de los cuerpos, es decir el entierro de un cadáver en un ataúd que es puesto en una sepultura bajo tierra o en bóveda, las inhumaciones de cadáveres se realizarán cumpliendo las siguientes condiciones:

- Toda inhumación de cadáveres se efectuará de conformidad con los requisitos exigidos por las autoridades competentes.
- En las bóvedas y sepulturas sencillas o múltiples, sólo se permite la inhumación del número de cadáveres para la que fue diseñada.
- Cerrada la sepultura, se debe proceder a la marcación provisional y en un término máximo de treinta (30) días calendario, el administrador procederá a rotularla y a seguir el procedimiento establecido en el reglamento interno de cada cementerio.
- Los deudos conservarán en buen estado las lápidas sujetos al reglamento establecido por la administración del cementerio.
- Las lápidas de modelos y características diferentes, instaladas en zonas históricas y en bóvedas antiguas a perpetuidad, no serán removidas de su lugar y se mantendrán como pieza histórica, salvo cuando medie orden judicial o de autoridad competente.
- En los cementerios, los restos óseos, humanos y cadáveres de personas no identificadas (NN) e identificados y no reclamados, serán inhumados de manera individualizada. Personas no identificadas (NN) e identificados y no reclamados, serán inhumados de manera individualizada.
- Las bóvedas asignadas a cadáveres no identificados (NN) e identificados y no reclamados, deben estar marcadas de forma adecuada, incluyendo como mínimo datos de individualización como los dígitos del protocolo de necropsia (asignado por el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses), los dígitos de la noticia criminal o acta de inspección a cadáver (en caso de necropsias realizadas por médicos rurales) y fecha de necropsia; esta marcación debe ser de carácter indeleble y permanente para facilitar su posterior ubicación.



- El periodo mínimo de permanencia para poder realizar la exhumación de un cadáver será el siguiente: 1. Para menores de 7 años: Tres (3) años a partir de la fecha de inhumación establecida en los registros del cementerio. 2. Para mayores de 7 años: Cuatro (4) años a partir de la fecha de inhumación establecida en los registros del cementerio. (Ministerio de la Protección Social, 2009)

**Tecnológico:** Es necesaria la implementación de tecnología en procesos y herramientas digitales tanto en comunicación como en estructura organizacional, su descuido en este ámbito ha generado un estancamiento de la empresa que no le ha permitido captar nuevos clientes ni realizar actividades optimizando procesos, tiempo y recursos.

### **Análisis de la Competencia**

Su principal competidor son los marmoleros que llevan décadas en el negocio y manejan pedidos por volúmenes de lápidas sencillas, su ubicación por lo general es al ingreso de los cementerios, en este caso ya tienen estipulados convenios y autorización para la venta de sus productos.

REVIVISCO S.A.S tiene participación en el negocio cuando un cliente solicita lápidas diferentes, con diseños particulares y exclusivos. Algunas de las condiciones para poder ofertar los productos de REVIVISCO S.A.S en los cementerios son: nunca deben contactar al cliente final y el cementerio es quien le determina el valor comercial al comprador. Es decir, los cementerios revenden el producto y pactan las condiciones por ser el único ingreso a este mercado.



*Ilustración 25 Competencia, fuente: Marmolería Arves*



*Ilustración 24 Competencia, fuente: Marmolería Zarpas*

Identificamos que los cementerios más reconocidos y con gran prestigio son parques cementerios; estos son firmas de asociaciones que en su mayoría manejan varios cementerios a nivel nacional y su estructura física es relacionada con naturaleza, conservación de tumbas en jardines, instalaciones innovadoras, agradables y amigables con el medio ambiente. En la entrevista con el Sr. Yovanni Alonso, manifiesta tener como cliente los siguientes parques cementerios y jardines cementerios:

- Jardines Del Recuerdo
- Parque Cementerio El Paraíso
- Inversiones de La Paz
- Parques Cementerios del Grupo Recordar
- Grupo Prever

## **Emprendimiento en Colombia**

Para entender el emprendimiento en Colombia tomaremos como base el informe generado por el GEM, Global Entrepreneurship Monitor (Gómez-Núñez, 2018) tuvo su inicio en 1999. En el proyecto GEM se reconocen dos clases de emprendedores teniendo en cuenta los motivos que los llevan a desarrollar nuevas empresas, primero encontramos aquellos que por no tener otra alternativa de generación de ingresos, acometen a la actividad emprendedora como única alternativa, este grupo es denominado emprendimiento por necesidad. En segundo lugar tenemos a quienes al realizar la actividad emprendedora, han realizado un análisis a varias alternativas disponibles y han determinado como una oportunidad la creación de un nuevo proyecto. El GEM, arrojó en su estudio académico, una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) para Colombia que discrimina los emprendedores por oportunidad y por necesidad, la investigación señala que el país tiene una TEA con la primera característica del 15,9% y por necesidad del 5,4%. Esto significa que existe un auge mayor de emprendimientos que identifican una oportunidad clara de mercado en el producto que ofrecen, sin embargo encontramos como desventaja (y que también afecta a REVIVISCO S.A.S) el poco capital que se usa para iniciar un nuevo emprendimiento tanto por oportunidad como por necesidad, es decir, en muchos casos no se cuenta con los recursos suficientes para arrancar con la idea de negocio, lo que ocasiona que no se pueda desarrollar de la manera deseada, en este caso REVIVISCO S.A.S es parte de la segunda opción de emprendedores por oportunidad y a pesar de no contar con mayores recursos económicos han sacado a flote su organización y genera empleo.

## **Tendencias del negocio de Cementerios en Colombia**

Según las creencias de las personas y su idiosincrasia, los cementerios son catalogados como lugares sagrados que representan la existencia de quien está allí y el vínculo con sus seres

queridos. Dice Fenoglio que el valor de los cementerios es tal no en vano dos de las siete maravillas del mundo antiguo –las Pirámides de Egipto y la tumba de Mausolo– son sepulturas. Es por esto que, desde el punto de vista técnico científico, y hasta desde una mirada arqueológica, es preciso que se eduque a las personas que gestionan los cementerios, pues detrás de la existencia de estos hay historias que contar, memorias que guardar y evidencias que almacenar. (Periódico el Dinero, 2016)

Una encuesta reciente de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) indica que, el 53% de los colombianos no teme hablar de estos temas y que a pesar de que un 72% no desea morir ni tiene intenciones de que eso suceda en el corto plazo, el 64% está incluido en un plan de seguro exequial, que permite un alivio financiero a los seres queridos en caso de que suceda lo peor en un momento dado,; en Colombia, la industria de los servicios funerarios ha experimentado un silencioso auge en los últimos años, que la ha llevado a convertirse en una fuente enorme de ingresos y de puestos de trabajo directos e indirectos,; según el gremio, en el país hay 1.175 funerarias, 79 parques cementerios, 42 compañías de previsión y el negocio aporta 30 mil empleos directos y más de 150 mil indirectos. (E Conomía el Herald, 2018)

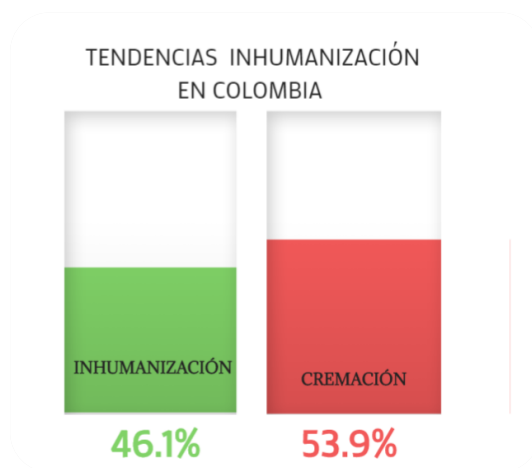


Ilustración 26 Tendencia de mercado, Fuente: Fenalco



De acuerdo al artículo publicado por el diario Pantallazos noticias en octubre del año 2019 señala el aumento en cremaciones llegando a un 53% del total de los decesos en la ciudad de Bogotá, por tanto los cementerios e Iglesias han tenido que adecuar sus instalaciones con espacios para los cenizarios, (Pantallazos noticias, 2019)

Otro artículo del diario el Heraldo en entrevista con el Jefe del Parque Cementerio Los Olivos el pasado 2018 señala que aunque se mantiene la inhumanización de cuerpos, la cremación es un proceso que muchas personas están acogiendo, debido a sus costos que son menores en comparación a los entierros, sin embargo las creencias y costumbres son fuertes por el rito de la humanización. Según cifras que cita el empresario, indica que todos los resultados apuntan a un incremento impactante en la cremación pues el 65% de las personas encuestadas en Colombia quieren ser cremadas cuando murieran, el 15% enterrado es decir inhumanizado y un 19% a un proceso de biodegradación (E Conomía el Heraldo, 2018)

Entre enero y septiembre de 2019, fallecieron en Bogotá 28.310 personas, han sido cremadas 15.267 e inhumados 13.043, en Bogotá están habilitados los siguientes cementerios: Jardines del Recuerdo, Jardines de Paz, Cementerio Distrital de Chapinero, Jardín Parque Cementerio Los Olivos, Apogeo, cementerio El Paraíso, Cementerio Distrital Matatigres, Cementerio distrital Serafín, San Clemente. (Pantallazos noticias, 2019). Para el año 2012 ninguno de estos cementerios contaba con permiso de emisiones atmosféricas, por lo cual la SDA (Secretaria distrital de ambiente), tomó medidas para que realizaran las correcciones respectivas.

### **Cremación en Colombia**

En Colombia la cremación va tomando más fuerza, ya que es un trámite más económico que la inhumación, no requiere mantenimiento ni pagos administrativos, las personas deciden ser

cremadas en mayor porcentaje que los entierros y manejan condiciones especiales como lo podemos ver en el siguiente artículo web La Ascensión:

“En Colombia, el primer horno crematorio llegó en 1980, más precisamente a Medellín y desde entonces el 65% de los fallecidos son cremados en esa ciudad. En Bogotá, la cremación supera en un 10% a la inhumación y en Cali, el 35 por ciento de los cadáveres es incinerado.”

Condiciones de cremación:

- Las cenizas pueden llegar a pesar entre un 1kg y 1.5kg.
- Ningún cuerpo con marcapasos puede ser cremado, pues el mercurio puede ocasionar una explosión.
- Las cenizas no reclamadas son entregadas a una empresa encargada en la recolección de residuos.
- El proceso crematorio es una alternativa económica y amigable con el medio ambiente. No es coincidencia que cada vez sea más popular dentro de la gente, porque además de ayudar al planeta, hace del duelo una situación más rápida y llevadera.
- En la actualidad esta práctica es muy avanzada y controlada por la ley, que en últimas es la que rige el correcto funcionamiento de los hornos. ( La Ascension.com, 2019)

Esta tendencia ha traído un desarrollado al sector fúnebre a nivel mundial, Lifegem y Algordanza son dos empresas que innovaron con recordatorios como anillos, colgantes o amuletos de diamantes hechos con las cenizas de los cuerpos, estas joyas tienen gran valor sentimental para las personas. Es así como se viene marcando una tendencia y se puede

evidenciar hoy en día con la tasa de mortandad por el Covid -19 el crecimiento de cremaciones debido a las condiciones del fallecimiento.

Las urnas son llamativas, ecológicas y REVIVISCO S.A.S pretende poner a su favor estas condiciones con diseños exclusivos.

### **Emergencia Covid -19 Salud Pública**

La Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos (UAESP), informó que en atención a la alerta sanitaria declarada a nivel nacional y local, decidió anunciar el cierre de cementerios hasta el 30 de mayo de 2020, inicialmente, para evitar aglomeraciones en estos sitios públicos, eso quiere decir queda restringido hasta nueva orden el ingreso a los cementerios distritales y privados, para eventos de culto y/o rituales. Solamente se permitirá el ingreso para trámites administrativos, de manera individual y con el debido control de acceso por parte de la administración del cementerio, para los eventos de inhumación y exhumación, solo se permitirá el ingreso de máximo 5 acompañantes, sin excepción. Se habilitará un punto de lavado de manos con suministro de jabón y toallas debidamente señalizado, para aquellas personas que por razones de fuerza mayor deban ingresar a los cementerios (servicios de inhumación o exhumaciones ya programados).

De acuerdo a la información brindada por el Presidente de Fenalco, Armando Franco, en entrevista al Diario la Economía el 30 de marzo señala “una cosa es morir por causas naturales y otra por infecciones. A raíz del Covid-19, la Secretaría de Salud del Ministerio del ramo y de otras instancias ejecutivas marcaron una pauta para los rituales pues en caso de fallecimiento en residencia, hospital o casa, los trámites y las diligencias tienen que estar totalmente asesoradas y vigiladas por las secretarías de salud. Igual se tiene un capítulo para los familiares del fallecido y

un acompañamiento en gestiones. Es oportuno tener en cuenta que por causas de la pandemia y ante las nuevas determinaciones, el destino final, lo cual incluye inhumación o cremación se hará directamente del lugar del deceso hacia el cementerio u horno crematorio”,

Según la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco, en el país hay un poco más de 300 hornos crematorios, que deberán atender las nuevas directrices del Gobierno nacional para el manejo de las personas que hayan fallecido por el virus.

Según Cristina Arango, directora de la Unidad de Duelo de la Funeraria San Vicente en Medellín, la cual hace parte de la Corporación Nacional e Internacional de Funerarias El Remanso dijo, “La capacidad como sector no está dada”, resalta Arango, tras explicar que básicamente, habría que preguntarle a cada funeraria del país con qué cuenta para saberlo. En Medellín, dice ella, usando incluso un horno que hay para mascotas, podrían cremarse 168 cuerpos cada día.

“Voy a ser cruda: el área metropolitana de Medellín tiene la capacidad para 100 muertos de covid-19 diarios, además de los muertos de todos los días. Más de 100 nos pueden hacer colapsar. En Bogotá no puedo decir, pero incluso puede ser menor porque allá tienen menos hornos. El llamado es a que, por favor, pensemos unos escenarios para poder hacer una planeación de respuesta. No hay cifra ni siquiera de supuestos”, concluye Arango, no sin antes expresar la “incertidumbre impresionante” en que se encuentra su sector. (Semana, 2020).

Iniciada la emergencia de salud pública REVIVISCO S.A.S mantuvo su ritmo de trabajo, sin embargo 3 semanas después ya no pudo continuar y paro su operación, sus proveedores que suministran su principal insumo la resina están ubicados en (México D.F), por consiguiente la distribución quedo frenada al no poder enviar a Colombia el material. Sus proveedores



nacionales no podían distribuir insumos debido al aislamiento del país y al cierre del comercio. Cabe destacar que la empresa después que notificara el Gobierno Nacional el levantamiento de restricciones, REVIVISCO reactiva sus labores.

### Análisis de Actores

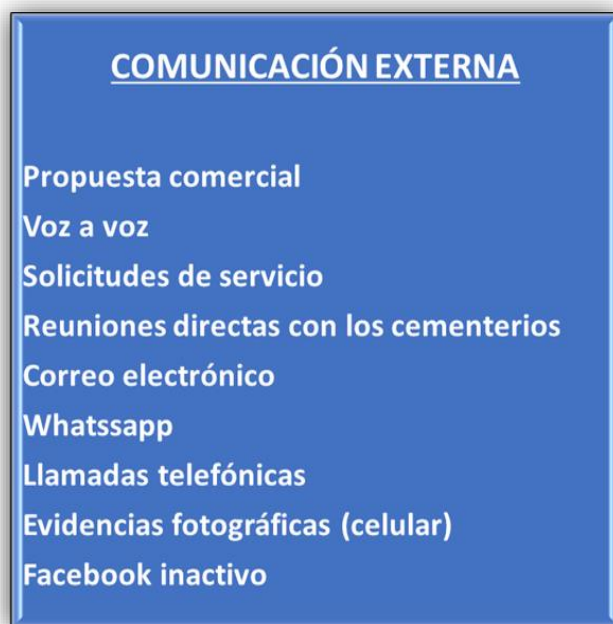


Ilustración 27 Análisis de actores, fuente: Elaboración propia

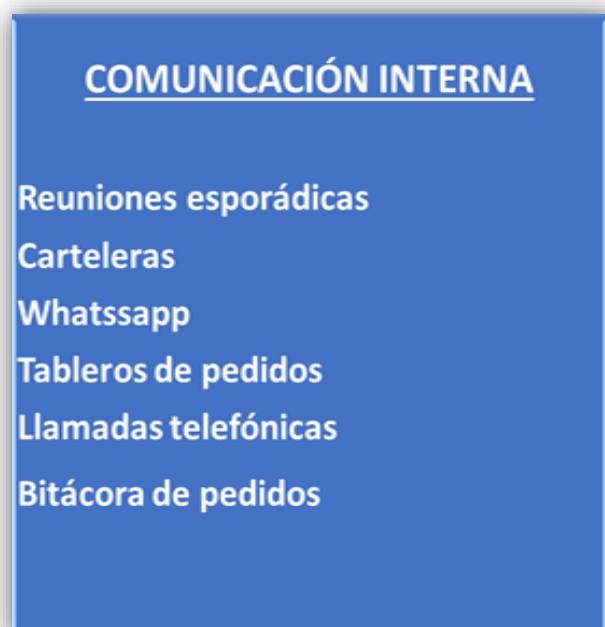
Los principales actores relacionados con REVIVISCO S.A.S en todos sus frentes, tanto internos como externos, las entidades de Distritales y de Gobierno, el personal de la organización, proveedores, competencia (marmoleros), logística y distribución, su apoyo es fundamental para trasladar sus productos de Bogotá al resto del país desde donde les hacen pedidos y por su puesto su actor fundamental los Cementerios.

## **Análisis de Prácticas de Comunicación**

La organización presenta debilidad en su comunicación externa, tiene pocos canales de comunicación dentro y fuera de la organización, situación que fue confirmada mediante las entrevistas realizadas al Sr. Yovanni Alonso, dueño y administrador general de REVIVISCO S.A.S donde señala los siguientes medios:



*Ilustración 29 Canales de Comunicación Externa, fuente: REVIVISCO S.A.S*



*Ilustración 28 Canales de Comunicación Interna, fuente: REVIVISCO S.A.S*

De acuerdo a lo anterior el grupo consultor pudo establecer la falta de espacios, canales y herramientas de comunicación que afectan el relacionamiento con su público objetivo, siendo imperceptible y con una necesidad urgente de fortalecer su identidad corporativa para visibilizarse.

- No tiene definida su identidad corporativa, ni es visible frente a su público interno y externo.

- La propuesta comercial que presenta REVIVISCO S.A.S a sus clientes potenciales presenta deficiencias en estructura, diseño, no es atractiva para sus públicos y carece identidad propia.
- No tiene brochure, ni tarjeta de presentación.
- No tiene implementado canales digitales, este es uno de los proyectos en los que quiere invertir el Sr. Yovanni Alonso para estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías y captar nuevos clientes. Actualmente tiene una cuenta de Facebook con 48 contactos, última publicación mayo 2019, el poco contenido que tiene no promociona sus productos y no son de la empresa.
- Se identifica como medio principal de relacionamiento con sus clientes el voz a voz, que le ha permitido ser reconocido en algunos cementerios, no tiene implementado contenidos acordes para la presentación y negociación.
- Los clientes específicos de REVIVISCO S.A.S presentan condiciones que dificultan el desarrollo comercial y reconocimiento de la marca en el cliente final.
- REVIVISCO S.A.S puede ser excluido o vetado si se identifica que ha realizado alguna venta de forma externa sin tener en cuenta al cementerio como intermediario.
- Liderazgo paternalista, es demasiado flexible en sus decisiones lo que ocasiona permisividad y pérdida de autoridad ante sus subalternos.
- El Sr. Yovanni Alonso no comunica de forma eficiente, no trasmite con seguridad la información que quiere dar a conocer y puede perder la credibilidad ante sus clientes

## Brechas o Nudos de Comunicación



*Ilustración 30 Nudos de comunicación, Fuente: Elaboración propia.*

### **Debilidad interna:**

Poca identidad, con bajo nivel de apropiación y con muchos desafíos por asumir, presenta una comunicación interna deficiente, lo que repercute en las ventas y relacionamiento con sus públicos objetivos. El grupo consultor identifica que al no tener una imagen fuerte de marca pierde credibilidad y seriedad de la empresa y de sus productos. Las causas que desencadenan estos aspectos a mejorar son:

- La falta de planeación y visualización de los objetivos estratégicos de la empresa
- La falta de un liderazgo adecuado para tomar decisiones y trazar metas organizacionales, que permita un crecimiento.
- Baja identidad al no tener una apropiación y sentido de pertenencia de la empresa

- Por lo tanto sus canales comunicacionales son escasos, carecen de presentación formal y son inadecuados para mostrarse a sus públicos.



*Ilustración 31 Nudos de comunicación, Fuente: Elaboración propia.*

### **Debilidad Externa:**

Por consiguiente tiene una comunicación externa imperceptible y desconocida, no logra tener un reconocimiento ante sus públicos objetivos, es deficiente en el relacionamiento con sus clientes actuales y al no tener una imagen desarrollada impide tener recordación de marca. Su invisibilidad impide la captación de nuevos clientes y generar aumento de sus ventas ya que maneja siempre un mismo promedio de pedidos en el mes de sus clientes actuales.



*Ilustración 32 Nudos de comunicación, Fuente: Elaboración propia.*

### **Riesgo de sostenibilidad.**

La empresa no tiene un plan de mercadeo diseñado, en consecuencia no alcanza los objetivos de venta de sus productos y afecta la sostenibilidad integral de REVIVISCO S.A.S. El grupo consultor determinó algunas causas que impiden su fortalecimiento como; La falta de planeación en su propuesta comercial, no tiene área de ventas, el Sr. Yovanni Alonso quien además de encargarse de todos los temas administrativos y de diseño, también se encarga de las ventas. Agregado que no tiene presencia en medios digitales. Por consiguiente se requiere priorizar y delegar tareas y centrarse en obtener mayor rentabilidad del negocio.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Contribuir en la participación de nuevos mercados, así como su expansión y notoriedad, mejorando la visibilidad de la marca a través del Plan Estratégico de Comunicación.

### **Objetivos específicos**

- Conocer el estado de la Organización y sus productos, para tener un panorama amplio de su estructura
- Entender los procesos de comunicación que emplea la Organización dentro y fuera de ella
- Identificar el público objetivo y su nicho de mercado para conocer clientes potenciales
- Analizar la competencia y el mercado, conociendo su dinámica y tendencias

## Categorías Conceptuales

Luego del análisis, en la investigación obtuvimos como resultado las siguientes categorías que serán fundamentales en el desarrollo e implementación del plan estratégico. Se estructuró la categorización con una subcategoría que impacta directamente sobre los objetivos que se van a proponer, como son:



*Ilustración 33 Categorización, fuente: Elaboración propia*

### Categoría Visibilidad

Volverse visible es la primera autopista a recorrer para el camino del éxito de una organización, hacer negocios sin visibilidad es como picarle el ojo a una mujer en la oscuridad, usted sabe lo que está haciendo pero nadie más lo ve, “el mejor, el más experimentado o el más talentoso no puede llegar al éxito hasta que no sea visible” (Rua, 1997)

El equipo consultor coincide con Rua, reconoce la imposibilidad de REVIVISCO S.A.S al no tener reconocimiento por parte de su público y se ve afectado en el cumplimiento de sus



objetivos para tener una empresa rentable, hasta el momento sus socios estaban conformes con los resultados de la empresa, sin embargo evaluando las ganancias se evidencio que la participación que tiene en el mercado es baja, solo tiene un único tipo de cliente y los ingresos solo alcanzan para mantener la operación, es decir que siempre tiene un mismo comportamiento en sus ventas. Esto afecta gravemente la situación, un ejemplo de ello se reflejó con el aislamiento por el COVID 19, al estar cerrados los cementerios y tener limitaciones para poder ingresar su único producto “las lápidas”. Se despierta gran interés entre los socios y ven la oportunidad de implementar sus proyectos que poco a poco han construido para poder ampliar su línea de productos y para ello requieren de la implementación de herramientas y asesoramiento para lograr ser visibles en este nicho de mercado y tener reconocimiento para poder cumplir con su propósito

### **Subcategoría Identidad**

De acuerdo con Joan Costa y Humberto Serna definimos que son acordes sus planteamientos al problema que vamos a abordar en la empresa:

“La diferencia competitiva ya no pueden asumirla los productos ni los servicios. La única diferencia no copiable y perdurable procede de la Identidad” (Costa, 2014)

El 60 % del valor de una empresa es intangible; marca, confianza, credibilidad, cultura, principios morales y valores, 9 de cada 10 empresas fallan en la ejecución de implementación de estrategias. (Serna Gómez, 2000)

Surge el interés de REVIVISCO S.A.S por desarrollar su identidad, su imagen desapercibida frente a los principales actores para que exista un reconocimiento de marca y lograr la recordación y fidelidad de sus clientes.

## **Categoría Comunicación Interna**

¿Qué hacen las organizaciones que se destacan en Comunicación Interna? Las prácticas de vanguardia demuestran que la comunicación en el ámbito laboral alcanza logros profundos cuando se gestiona de manera transversal, con estrategias que conciben a los distintos niveles de la organización como emisores de mensajes y no sólo como receptores de información. La experiencia demuestra que hay dos actores claves que inician este proceso: la dirección de la empresa -cuando percibe el impacto que este enfoque tiene en el cuadro de resultados- y el área responsable de comunicaciones -cuando avanza hacia roles consultivos, para potenciar las habilidades comunicativas de todos los integrantes de la empresa (Tessi, 2013)

Respecto a lo expuesto por Tessi y acorde a resultados del análisis situacional se exponen puntos de mejora a nivel interno, la construcción adecuada de comunicación interna que se fortalezca y genere en los trabajadores conocimiento y sentido de pertenencia por la organización. El equipo consultor considera importante iniciar la transformación de la empresa con herramientas que aporten valor y se refleje de adentro hacia fuera, logrando las estrategias planteadas.

## **Subcategoría Liderazgo**

Ejercer el liderazgo competitivo supone alinear las prácticas gerenciales usuales de corto plazo-tales como el presupuesto operativo, el control de gestión, las operaciones de abastecimiento, manufactura y distribución- con los programas y las prácticas necesarias para proyectar a la empresa hacia su mejor desempeño en el futuro –tales como definir la misión del negocio actual versus el potencial, realizar el presupuesto estratégico, y asegurar la incorporación y retención de talentos en la organización. (Hax & Majluf, 2004)

Inicialmente no tuvimos presente que la empresa requería de una formación a sus socios para llevar a cabo una organización armónica. Sin embargo, después de analizar las herramientas pudimos identificar que la empresa carece de estructura por falta de conocimiento, delegación de funciones, manejo de emociones y proyección. Según lo manifestado por (Alonso & Aldana, 2020) iniciaron la empresa con un previo conocimiento de su anterior trabajo, al indagar por la misionalidad, se observa el desconocimiento y la falta de apropiación, Por lo consiguiente el grupo consultor determina la importancia de ampliar los conocimientos y habilidades que permitan la expansión y crecimiento de la empresa generando un mayor entendimiento y preparación para asumir sus retos en el crecimiento de REVIVISCO.

### **Categoría Comunicación externa**

Hoy en día la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda institución que quiera estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él, y de hecho a través de ella vamos a acercar al mercado la imagen que queremos que se tenga de nuestra institución, lo que nos va a permitir posicionarnos de manera más competitiva (CEF Marketing XXI, s/f)

Claramente la empresa no tiene relacionamiento con sus clientes y su comunicación es unilateral con su público objetivo. Al no tener fuerza comercial, limita su participación en el mercado y siempre maneja el mismo número de clientes. Según el diagnóstico de entorno REVIVISCO puede ampliar sus productos y captar nuevos tipos de clientes. Sin embargo, requiere la presencia de una persona que cuente con experiencia en ventas y que sepa manejar el adecuado relacionamiento y enganchamiento de sus productos con sus nichos de mercados.

### **Subcategoría Posicionamiento**

“Una vez que ha nacido, una marca necesita publicidad para mantenerse en forma" (Ries, 2000)

Cuando tomamos una decisión de consumo, la mente no tiende a ser racional, tiende a ser emocional. La mente es insegura. Muchas veces decidimos comprar algo simple y llanamente porque si otros lo compran será que es bueno. El principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes. Luego ese ha de ser el objetivo. (Trout & Rivkin, n/f)

Según análisis de entorno, para alcanzar un posicionamiento de mercado con sus productos, REVIVISCO S.A.S debe implementar y evaluar la efectividad de los canales y medios comunicativos. Al efectuar su visibilidad, el siguiente paso es trazar su meta: llegar a las mentes de sus clientes y tener preferencia por encima a otros productos similares. Para esto requiere implementar canales de mercadeo, implementación de Merchandising, transmisión de información por medios de comunicación y sumar valor a su identidad y características de la empresa para alcanzar su objetivo.

### **Categoría Sostenibilidad**

Según el comportamiento del mercado y los emprendimientos en Colombia podemos ver que:

En Colombia, cerca del 98% de los emprendimientos que mueren cada año pertenecen a la categoría de microempresas. Las dinámicas de supervivencia y el riesgo al fracaso en el segmento de empresas de menor tamaño están asociados con distintos factores que limitan su capacidad de generar ingresos suficientes para recuperar la inversión hecha y ser rentables. (Gallego, 2017).

Toda empresa busca ser sostenible y rentable, es preocupante el porcentaje de emprendimientos que mueren al año en Colombia. REVIVISCO cumple 6 años y se considera una empresa sobreviviente, ya que como se evidencia en las estadísticas, la baja inversión y la poca rentabilidad desencadena un evidente fracaso. El propósito de REVIVISCO según las encuestas realizadas a (Alonso, 2020) es ampliar su negocio y lograr que su empresa sea sostenible y rentable

### **Subcategoría Crecimiento**

Según la revista de Pensamiento y Gestión, indica como para Hanan (1982)

“crecer” es sinónimo del crecimiento de las utilidades. La empresa requiere de recursos financieros para crecer y estos recursos se originan al aumentar la demanda del producto o servicio. Salir a los mercados externos es una oportunidad para alcanzar ese objetivo. Hanan considera que los mercados son la fuente de los fondos para el crecimiento: se supone que a mayor demanda de productos o servicio, la empresa recibirá mayores recursos que a su vez reinvertirá buscando aumentar la capacidad productiva para salir al mercado y así incrementar los recursos de capital que le permitirán crecer; de esta manera se establecen las espirales de crecimiento (Revista científica Pensamiento y Gestión, 2009)

De acuerdo con Hanan y comparando los propósitos expuestos por (Alonso & Aldana, 2020), se evidencia fuerte interés por ampliar y diversificar sus productos y no depender de solo el producto estrella (las lápidas). Por lo tanto se evaluó algunas tendencias de mercado y estadísticas para brindar a REVIVISCO S.A.S información relevante para que logre sus objetivos en el crecimiento de su organización.

## Plan Estratégico de Comunicación

El plan de comunicación SOMOS REVIVISCO, pretende gracias a la investigación elaborada y al resultado de todas las herramientas, establecer estrategias enfocadas a posicionar la marca y visibilizar la organización para mejorar su propuesta comercial y así ser sostenible de forma integral.

A continuación se muestra la gráfica con el diseño y metodología de este plan

### Gráfica



Ilustración 34 Plan estratégico de comunicación, fuente: Elaboración propia

### Objetivo General

Fortalecer la visibilidad y el reconocimiento de REVIVISCO S.A.S para ampliar su número de clientes durante los próximos 3 años, mediante el desarrollo de la comunicación estratégica aportando a la sostenibilidad integral.

### **Objetivos Específicos**

- Capacitar a los socios y colaboradores en coaching y liderazgo organizacional en un tiempo no mayor a 30 días
- Diseñar la identidad de marca de REVIVISCO S.A.S. para posicionar y visibilizar la organización para el año 2022
- Implementar el plan de marketing para captar, convertir y fidelizar nuevos clientes en un tiempo de 3 años

### **Públicos**

Según Paul Capriottie es la posición compartida por un conjunto de individuos status de público que tendrán unas expectativas y obligaciones compartidas, rol de público, con respecto a la organización, mediante el análisis de rol de público será posible conocer cómo perciben los diferentes públicos a la organización. (de Casas, Iguacel, & Scalabroni, n/f)

- Socios
- Colaboradores
- Cementerios Privados
- Fenalco

**Fases:** Para desarrollar este plan estratégico de comunicación se han definido 3 fases de desarrollo que son:

- Fase 1: Inicia con el proceso de formación y capacitación de los socios fundadores y los colaboradores

- Fase 2: Se encuentra el proceso de posicionamiento de marca y visibilidad de la organización
- Fase 3: Se tiene planeada la implementación del plan de marketing

## **Estrategia Coaching Organizacional**

### **Tácticas**

Formación y capacitación de los socios fundadores: se definen 3 talleres de formación específicas de acuerdo a las oportunidades de mejora que presentan cada uno de los socios, estas actividades se ejecutarán de forma virtual o presencial durante un fin de semana.

### **Acciones**

Talleres: se realizarán 3 talleres con una duración de 2 días que comprenderá temas de coaching, liderazgo y comunicación asertiva

**Mensaje** “Juntos con una mirada al éxito”

### **Canales**

- Cartelera física en la empresa
- Mail interno
- Merchandising con mensaje diseñado en pocillos con foto de los líderes

### **Indicador de impacto**

Medirá el número de capacitaciones / asistencia a capacitaciones



## **Estrategia posicionamiento de marca y visibilidad**

### **Tácticas**

Crear la marca y visibilidad de REVIVISCO S.A.S: se establece esta táctica con el fin de posicionar la marca de la empresa en el mercado, ubicándola en la mente de los clientes mostrando su valor agregado frente a la competencia.

### **Acciones**

- Diseño de logo, nombre de la empresa y debe coincidir con el espíritu de REVIVISCO S.A.S, la marca debe de transmitir lo que la empresa es.
- Diseño de Eslogan, es necesario crear la frase que sea el grito de batalla de la organización buscando recordación en los clientes.
- Adquisición de dominio
- Adquisición de hosting,
- Diseño y arquitectura de página web, se realizará la contratación de un Diseñador de Páginas web, desarrollador y community manager
- Redes sociales Facebook y LinkedIn , se implementará estas redes sociales, es necesario hacer presencia en medios digitales para cautivar a los públicos
- Creación de contenido multimedia para el blog de página web y para redes sociales
- Relaciones públicas, realizar alianzas estratégicas con asociaciones gremiales para participar en ferias y exhibiciones
- Medios impresos: tarjetas de presentación, brochure, merchandising.

**Mensaje** “Brindamos tranquilidad y construimos confianza juntos”

## **Canales**

Medios Digitales, Página web, Facebook, LinkedIn medios impresos, tarjetas de presentación, volantes, merchandising (esferos, llaveros y libretas)

## **Indicadores**

- Indicadores de Impacto, se medirá tráfico de usuarios que visita la página web
- Cantidad de likes y la cantidad de veces compartida la información
- Cuántas tarjetas de presentación o brochure se entregaron y cuántos clientes conocieron la empresa por este medio
- Posición de REVIVISCO S.A.S y sus palabras claves en los motores de búsqueda

## **Estrategia de Marketing**

### **Tácticas**

Ejecutar las metodologías Inbound y Outbound Marketing: para convertir los prospectos en clientes reales, son métodos para llamar la atención del cliente potencial y mostrarle el producto y sus beneficios

### **Acciones**

- SEM (Search Engine Marketing) en los motores de búsqueda como Google y otros
- SEO (Search Engine Optimization) a través de contenidos de valor

### **Tácticas**

Fuerza de venta: es necesario contratar personal capacitado para que realice y oferte la propuesta comercial

### **Acciones**

- Determinar perfil del personal comercial que se requiere
- Realizar entrevistas
- Cronograma de formación con la fuerza de ventas
- Crear propuesta comercial de forma estructurada y atractiva

### **Tácticas**

Diversificar Productos: crear nuevas líneas de productos, ampliando su portafolio de manera que si su único cliente actual falla las demás líneas de productos puedan soportar, dar resultados y si todas funcionan tendrán más rentabilidad para la empresa.

### **Acciones**

- Establecer y catalogar nuevos productos a implementar (urna, murales)

**Mensaje** “Capta, convierte y fideliza”

### **Canales**

- Medios Digitales, Página web, Facebook, LinkedIn
- Medios impresos Tarjetas de presentación, brochure, merchandising (Camisetas, gorras) con la imagen de REVIVISCO S.A.S.
- Mail corporativo
- Carteleras internas

### **Indicador de Resultado**

Cantidad de clientes captados vs clientes convertidos

## Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN ESTRÁTEGICO																																							
ACTIVIDADES	2020				2021								2022								2023																		
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrer	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octub	Novier	Dicien	Enero	Febrer	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octub	Novier	Dicien	Enero	Febrer	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto			
<b>Coaching organizacional</b>																																							
Talleres																																							
<b>Visibilidad</b>																																							
Diseño de logo																																							
Diseño de Eslogan																																							
<b>Crear Marca de REVIVISCO S.A.S.</b>																																							
Adquisición de dominio																																							
Adquisición de hosting																																							
Diseño y arquitectura de página web, contratación de un Diseñador de Páginas web																																							
Redes sociales																																							
Creación de contenido para el blog de página web y para redes sociales con el apoyo de un diseñador gráfico																																							
Tarjetas de presentación/ propuesta comercial																																							
<b>Outbound marketing</b>																																							
Atraer tráfico a través de contenidos de calidad on line																																							
Publicidad on line en redes sociales																																							
Evaluación del comportamiento digital																																							
<b>Fuerza de venta</b>																																							
Determinar perfil del personal comercial que se requiere																																							
Entrevistas																																							
Formación																																							
<b>Diversificar Productos</b>																																							
Establecer los nuevos productos a implementar: urna, murales y catalogarlos																																							
Relaciones públicas, realizar alianzas estratégicas con asociaciones gremiales para participar en ferias y exhibiciones.																																							

Ilustración 35 Cronograma de actividades, fuente: Elaboración propia

## Resultados esperados

- Los directivos de REVIVISCO S.A.S se han preparado y capacitado, planean y dirigen la organización de forma eficiente y acertada
- REVIVISCO es reconocido y visible en el sector fúnebre del mercado nacional
- La organización cuenta con un plan de marketing que ha logrado abrir nuevos mercados e incluir otras líneas de productos

## Presupuesto

<b>PRESUPUESTO PLAN DE COMUNICACIÓN</b>			
<b>Anual</b>			
Subtotal proyectado a la fecha: \$ <b>35.000.000,00</b>			
ACCIONES	COSTO POR UNIDAD PROYECTADO	SUBTOTAL PROYECTADO	COMENTARIOS
<b>Coaching organizacional</b>		\$ 1.100.000,00	
Talleres	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	
Carteleras	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	
<b>Posicionamiento de marca y visibilidad</b>		\$ 16.900.000,00	
Dominio	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	
Hostin	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	
Merchandising	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	
Logo	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	
Página Web	\$ 12.000.000,00	\$ 12.000.000,00	
Facebook ADS	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	
Tarjetas de presentación	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	
Diseñador Gráfico/ Diseñador Web/Community Manager	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	Se encargará de realizar la arquitectura de la página y también deberá generar la propuesta comercial
Brochure	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	
<b>Marketing</b>		\$ 17.000.000,00	
Gastos Varios	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	
Blog	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	
<b>Grupo Comunicador</b>	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	

Ilustración 36 Presupuesto, fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

El dinero será necesario para garantizar la sostenibilidad de una organización, sin embargo este no es el problema, la clave está en encontrar que requiere la organización para generar la liquidez necesaria, en esta investigación logramos entender que necesitaba ser visible para mejorar sus ventas y así mejorar su sostenibilidad

La comunicación estratégica nos muestra que aunque los problemas de una organización pueden ser de cualquier área, el mejor camino para lograr soluciones efectivas es elegir una comunicación de doble vía, la participación, el dialogo y la retroalimentación son imprescindibles

Esta investigación nos demostró que la metodología de investigación cualitativa utilizada aquí fue la más acertada, nos permitió una inmersión al terreno y mediante instrumentos como la observación identificar situaciones que con un tipo de metodología diferente hubiera sido más complejo llegar a la raíz del problema

Realizar una observación sostenida permitió conocer la realidad de la organización desde su corazón percibir situaciones, emociones, reacciones y sentimientos que no se hubieran identificado en una entrevista, este proyecto nos demostró que debemos abrir nuestros sentidos y tener un panorama más amplio de la realidad que nos rodea

Se ratificó que la comunicación interna es uno de los cimientos más importantes para el éxito de la organización, proyecta la solidez y fortalece su identidad

Nos ha enseñado el valor del liderazgo no solo por tener una idea de negocio y trabajar en ella, sino porque es importante que el líder de la organización se capacite e instruya, y el resto de su equipo lo siga no porque es el dueño de la organización sino porque es un ejemplo

Definir los objetivos adecuados nos facilitó responder en el plan de comunicación a las necesidades de la organización y nos direcciona a las metas trazadas por la organización.

Crear un plan de marketing es fundamental, aquí se definen estrategias fundamentales que llevaran a cumplir también los objetivos del negocio, el plan abarca todas las acciones comerciales de la empresa y fortalece la sostenibilidad y por supuesto nos brinda reconocimiento en el mercado.

En la actualidad las redes sociales son un instrumento y un mecanismo fundamental para mostrar la organización, por tanto es importante que todas las empresas participen y tengan presencia en estos medios, así mismo llevar las estadísticas y el seguimiento del tráfico que permitirá reaccionar de forma rápida y acertada con las necesidades de los clientes.

Una organización que no se muestre y sea visible a sus públicos, no será sostenible en el tiempo.

## Bibliografía

- La Ascension.com. (2019, 5 31). *La Ascension.com*. From Así nació el primer crematorio del mundo:  
<https://www.laascension.com/crematorio#:~:text=En%20Colombia%2C%20el%20primer%20horno,de%20los%20cad%C3%A1veres%20es%20incinerado.>
- Ministerio de la Protección Social. (2010, 12 10). Resolución 5194 DE 2010. *Por la cual se reglamenta la prestación de los servicios de cementerios, inhumación, exhumación y cremación de cadáveres*. Bogotá, Colombia.
- Abarca Rodríguez, A., Alpízar Rodríguez, F., Rodríguez, A., Rojas Benavides, C., & Sibaja Quesada, G. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. San José, Costa Rica: UCR.
- Alonso, Y. (2020, 03 31). (S. Quiceno, & L. Uscategui, Interviewers)
- Alonso, Y., & Aldana, C. (2020, 03 31). (S. Quiceno, & L. Uscategui, Interviewers)
- Banca de las Oportunidades. (2017, 12 12). *bancadelasoportunidades.gov.co*. From La inclusión financiera de las Mipymes en Colombia:  
[http://bancadelasoportunidades.gov.co/es/blogs/blog-de-bdo/la-inclusion-financiera-de-las-mipymes-en-colombia#:~:text=A%20pesar%20de%20la%20importante,microempresas%20\(Confec%C3%A1maras%2C%202017b\).](http://bancadelasoportunidades.gov.co/es/blogs/blog-de-bdo/la-inclusion-financiera-de-las-mipymes-en-colombia#:~:text=A%20pesar%20de%20la%20importante,microempresas%20(Confec%C3%A1maras%2C%202017b).)
- Caracol noticias. (2017, 01 03). <https://noticias.caracoltv.com/>. From Denuncian que sacerdote obliga a comprar lápidas en casa cural y veta epitafios:  
<https://noticias.caracoltv.com/colombia/denuncian-que-sacerdote-obliga-comprar-lapid-as-en-casa-cural-y-veta-epitafios>
- Carroll, L. (s/f). *Frases de Lewis Carroll*. From  
<http://www.frasesypensamientos.com.ar/autor/lewis-carroll.html>
- CEF Marketing XXI. (s/f). *Las mejores formas de desarrollar una identidad corporativa para tu negocio*. From marketing-xxi.com: <https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen%2C-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm>.
- Chapman, A. (2004, 08 22). *Análisis DOFA y análisis PEST*. From degerencia.com:  
<https://degerencia.com/autor/achapman/>



- Chiavenato, I. (2000). *I Chiavenato - Introducción a la Teoría General de la Organización*. From Academia.edu:  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/61238495/TIPOS\\_DE\\_ORGANIZACION3320191116-15464-ak0wg0.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTIPOS\\_DE\\_ORGANIZACION\\_IDALBERTO\\_CHIAVENA.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AS](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/61238495/TIPOS_DE_ORGANIZACION3320191116-15464-ak0wg0.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTIPOS_DE_ORGANIZACION_IDALBERTO_CHIAVENA.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AS)
- Costa, J. (2014). *joancostainstitute.com*. From Diseño de Comunicación Visual: el nuevo paradigma: <http://www.joancostainstitute.com:file:///C:/Users/Familia/Downloads/23-232-1-PB.pdf>
- de Casas, V., Iguacel, V., & Scalabroni, G. (n/f). *El papel de las Relaciones Públicas en la Identidad corporativa*. From [https://rrppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-3\\_relaciones-pc3bablicas-empresariales.pdf](https://rrppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-3_relaciones-pc3bablicas-empresariales.pdf)
- E Conomía el Heraldo. (2018, 09 30). *el Heraldo.co*. From Industria funeraria: un negocio que está vivo: <https://www.elheraldo.co/economia/industria-funeraria-un-negocio-que-esta-vivo-548094>
- Fenalco. (2015). *fenalcoantioquia.com*. From El sector Funerario genera alrededor de 907, 4 miles de millones de pesos: <https://www.fenalcoantioquia.com/noticias/el-sector-funerario-genera-alrededor-de-907-4-miles-de-millones-de-pesos>
- Fuentes, S. (2004, 10). *Asociación Latinoamericana de investigadores de la comunicación*. From [eca.usp.br](http://www.eca.usp.br):  
[http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/congreso\\_comunicacion\\_organizacional.htm](http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/congreso_comunicacion_organizacional.htm)
- Gallego, J. Á. (2017, 12 12). *bancadelasoportunidades*. From La inclusión financiera de las Mipymes en Colombia: Artículo, <http://bancadelasoportunidades.gov.co/> Diciembre 2017
- Gómez-Núñez, L. L.-G.-M. (2018). *GEM COLOMBIA Estudio de la actividad*. Barranquilla.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo de la visión a los resultados*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica S.A.
- Hernández Sampieri, R. (1997). *Metodología de la investigación*. Bogotá-Colombia: McGraw Hill.
- Hernández, D. (2020, 03 31). (S. Quiceno, & L. Uscategui, Interviewers)

- Ministerio de la Protección Social. (2009, 05 11). Resolución número 1447 DE 2009 (MAYO 11). *Por la cual se reglamenta la prestación de los servicios de cementerios, inhumación, exhumación y cremación de cadáveres*. Bogotá, Colombia.
- Pantallazos noticias. (2019, 10 29). *Pantallazosnoticias.com.co*. From Aumenta cremación en cementerios de Bogotá: <http://www.pantallazosnoticias.com.co/news/aumenta-cremacion-en-cementerios-de-bogota/>
- Periódico el Dinero. (2016, 10 31). *Periódico el Dinero*. From El negocio de los cementerios: <https://www.eldinero.com.do/30888/el-negocio-de-los-cementerios/>
- Portafolio. (2008, 05 14). *Portafolio ¿Por qué China vende tan barato?* From <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/china-vende-barato-160526>
- Revista científica Pensamiento y Gestión. (2009, 12). *Revista científica Pensamiento y Gestión, No 28*. From La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971>
- Ries, A. &. (2000). *22 Leyes Inmutables de la Marca*. Madrid, España: McGRAW-HILL.
- Rua, B. (1997). *Visibilidad y credibilidad en las organizaciones hacia el siglo XXI*. Medellín: n/f.
- Sabino, C. (1992 ). *El Proceso de Investigación*. Bogotá: Editorial Panamericana.
- Sellens, J. T. (2012). *Emprendimiento Innovador y microempresas en red 10 ideas para salir de la crisis*. Barcelona: UOC.
- Semana. (2020, 04 06). *Semana.com*. From ¿Hay suficientes hornos crematorios para cumplir orden de MinSalud?: <https://www.semana.com/nacion/articulo/minsalud-ordena-que-fallecidos-por-covid-19-sean-cremados/661796>
- Serna Gómez, H. (2000). *Gerencia estratégica planeación y gestión, teoría y metodología*. Bogotá-Colombia: 3R Editores.
- Tessi, M. (2013). *Comunicación Interna en la Práctica, 7 premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Trout, J., & Rivkin, S. (n/f). *El nuevo Posicionamiento lo mas reciente sobre la estartegia de negocios #1 del mundo*. McGRAW-HILL.

