

**DIAGNÓSTICO DE MERCADEO PARA MEDIR EL POSICIONAMIENTO DE LA  
EMPRESA CANAAN PROYECTOS METÁLICOS, EN LA CIUDAD DE  
BARRANQUILLA\***  
**DIAGNOSTIC TESTS FOR MARKETING IN ORDER TO MEASURE CANAAN  
METAL PROJECTS COMPANY'S POSITIONING IN BARRANQUILLA**

Rocío Duarte Angarita \*\*  
Leonardo Anguila González \*\*\*

**RECIBIDO:** Septiembre 12 de 2012

**ACEPTADO:** Octubre 20 de 2012

**RESUMEN**

El presente artículo es producto de una investigación, cuyo objetivo consistió en realizar un diagnóstico de mercadeo para medir el posicionamiento de la Empresa CANNAN, PROYECTOS METÁLICOS, en la ciudad de Barranquilla. El método utilizado fue el inductivo-síntesis, con la herramienta estadística para medir la fiabilidad del Coeficiente de Cronbach. Las técnicas de investigación fueron la encuesta y la entrevista profunda, para clientes y proveedores, respectivamente. Los resultados obtenidos constituyen el diagnóstico de mercadeo, que involucra los precios competitivos en el mercado y la cobertura a nivel nacional. El nivel tecnológico es bajo. Normalmente, las empresas del sector de las estructuras metálicas trabajan con un anticipo del 50% al iniciar las obras, 30% cuando se lleva las estructuras a la obra y el saldo a contra entrega. Se concluye que por la

---

\* Formulación de un plan estratégico de mercadeo, para posicionar la Empresa CANNAN PROYECTOS METÁLICOS.

\*\* Magister en Administración de empresas e innovación, Licenciada en Matemática, docente de Ciencias Básica de Universidad Simón Bolívar

\*\*\* Magister en Administración de empresas e innovación, Licenciado en Informática, docente del Universidad Simón Bolívar

posición estratégica de Barranquilla y con los tratados de libre comercio, suscritos o a suscribir con Estados Unidos y otros países, se visiona para esta empresa un alcance internacional.

**Palabras clave:** Diagnóstico, proyectos metálicos, mercadeo.

## ABSTRACT

This paper is the result of research whose goal was to make a diagnosis about marketing in order to measure the position of CANNAN, METAL PROJECTS company in Barranquilla, the methods used were inductive-Synthesis, with a statistical tool to measure the Cronbach reliability coefficient, the research techniques carried out were a survey and a detailed interview for customers and suppliers respectively. The results achieved are marketing of diagnostics, competitive prices in the market, and national coverage. The technological level is low, including sales Policy. Typically all companies working on metal structures with a deposit of 50% to start working, and 30% when the structures are carried to the work and balance delivery versus payment. It's concluded that because of the strategic position of the city of Barranquilla, the Free Trade Agreement with United States, and other countries, it allows us to envision a global enterprise .

**Key words:** Diagnostics, metal projects and marketing.

## INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, el mercadeo ha sido un importante requerimiento para las organizaciones, no sólo porque los clientes tienen necesidades más diferenciadas y mayor poder, sino también por la aparición, cada vez más fuerte, del fenómeno de la competitividad desde un contexto global.

En este sentido, los clientes fieles pueden constituir una ventaja competitiva para una empresa, debido a que resultan inaccesibles para la competencia. De ahí que la ventaja competitiva de las industrias se haya basado en el valor agregado que estas le otorgan a sus productos y servicios, dándoles la capacidad de

competir en mercados globalizados donde los avances científicos y tecnológicos, el desarrollo de la comunicación, el nivel de demanda de productos de alta calidad, los tratados de libre comercio y la globalización, entre otros, han generado mayores posibilidades de intercambio de información y conocimiento, así como una directa competencia.

Esta situación exige a las compañías el fortalecimiento de sus procesos internos y, en especial, de su departamento de mercadeo y comercialización, debido a que él es el encargado de diseñar estrategias para presentar los productos y procesos de la empresa frente a la

competencia mundial. Para el diseño de estas estrategias, la primera acción a implementar estaría encaminada a conocer su “audiencia, es decir, consumidores, compradores y clientes dándose un beneficio mutuo entre la organización y el cliente” (Páramo, 1998), entendiendo al cliente como “el conjunto formado por (1) sus clientes de pagos, (2) sus empleados, (3) sus proveedores/fabricantes y (4) sus asociados” (Greenberg, 2003), a quienes se les proporciona un servicio a cambio de una prestación económica. En esta circunstancias, el “mercadeo se convierte en un proceso social que además de conocer aquellos beneficios que pueden satisfacer las necesidades del consumidor ofrece los productos

que deberán proveer tales beneficios” (Páramo, 2000).

El estudio es de tipo analítico e inductivo, porque en la medida en que indagamos en la empresa CANAAN, se descubrirán como son controladas las fuerzas competitivas del mercado, para establecer relaciones causa-efecto, lo cual nos permitirá adquirir más conocimientos sobre el sector.

### **Soporte teórico**

El posicionamiento es considerado un factor clave cuando se pretende obtener ventaja sobre los competidores. De él hacen parte unos atributos que ofrece la empresa, bien sea en sus productos o en sus

servicios con los que no cuentan los competidores, pero que el cliente aprecia. Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000) explican la estrategia de posicionamiento como “lo que una empresa o una marca quiere que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo”.

#### *Análisis competitivo*

Para crecer, toda empresa debe definir su direccionamiento estratégico, que es el que le permite saber para dónde va, tomar decisiones y orientar todas sus acciones. Se dice que la planificación estratégica es la que sirve de marco de referencia para realizar el análisis de la situación actual de la compañía, tanto interna como externa, así como

para identificar las necesidades del mercado y las acciones de la competencia.

Más específicamente, Porter (2002) afirma que: “Para formular una estrategia competitiva es necesario relacionar a la empresa con su ambiente”. Del mismo modo, Rafael Muñiz, en su libro *Marketing en el siglo XXI*, afirma que el análisis competitivo “es un proceso que consiste en relacionar la empresa con su entorno”. Este análisis le facilita a la organización identificar sus fortalezas y debilidades, como también las oportunidades y amenazas que la afectan dentro de su mercado objetivo. “En este sentido y motivado porque las compañías se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del

análisis continuo de las diferentes variables, no solo de nuestra empresa sino de la competencia en el mercado.” (Jr Orville, 2004).

Según Hernández, Olmos y García (2000), “conocer el comportamiento de nuestra empresa en cuestión de mercadeo frente a los competidores, nos obliga a considerar las tácticas y estrategias propias y sus diferencias y similitudes con respecto a la competencia”. Dicho conocimiento conforma la base sobre la que se diseñará la estrategia, siendo esta “una herramienta gerencial vital para determinar la orientación de la empresa, de tal forma que facilite la transformación y adecuación de la organización a las realidades del entorno competitivo” (Medina, 2004).

Por tanto, podemos concluir que la estrategia es la respuesta que las organizaciones dan a los problemas estratégicos que se les presentan, o bien “el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo” (Mad Comunicación, 2007, pp. 95-96), y las diferentes capacidades de la empresa son las que van a decidir su éxito o fracaso.

Para definir una estrategia, debemos saber cómo “juegan” nuestros competidores, a fin de actuar eficazmente ante situaciones de mercado como:

- El éxito y la naturaleza de las innovaciones probables que adopte el competidor.

- La reacción oportuna del competidor, es decir, las jugadas estratégicas que otras organizaciones inicien.

- La asimilación de los cambios del mercado que puedan presentar los diversos competidores.

Reyes (2003) considera que la planeación estratégica trata de responder los siguientes planteamientos: “¿Quiénes somos?; ¿Dónde estamos?; ¿A dónde deseamos llegar?; ¿Cómo lograrlo?; ¿Cuánto cuesta?; ¿Cómo medirlo?; ¿Cuánto tiempo llevaría?”. Además, para determinar las oportunidades y amenazas, amén de las debilidades y fortalezas de la organización, debemos partir de dos tipos de análisis, uno interno y otro, externo:

*Análisis externo.* Las empresas no pueden descuidar el entorno y a los que en él se encuentran (competidores, intermediarios y proveedores), sino que más bien deben analizarlo para poder adaptarse y controlarlo continuamente. En este análisis, las preguntas a responder son:

- ¿Cuáles son las “fuerzas externas claves” que afectan los resultados de la empresa? Los factores económicos, políticos, tecnológicos, demográficos, naturales y las fuerzas culturales.

- ¿Cuáles son los “factores externos claves” con los que la organización interacciona en el desarrollo de sus actividades de mercadeo?

*Análisis interno.* (Análisis de sus fortalezas y debilidades). Supone analizar la estructura organizativa de la empresa, sus recursos y capacidades con las que cuenta.

*Análisis de las fuerzas competitivas*

Según Michael Porter, un sector es “un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros, asimismo es el lugar donde se gana o se pierde competitividad por medio de una estrategia competitiva, la cual debe definir y establecer un método para competir en su sector que sea rentable a la vez que sostenible” (Porter, 1999).

En realidad, “la estrategia es el camino elegido para conseguir un

objetivo, por ejemplo, el de construcción y entrega de una propuesta valiosa para el mercado objetivo” (Kotler, 2003, p. 37). Claro que esta estrategia no es única, sino que debe implementarse de acuerdo con el sector. Debe ser dinámica, consistente con los valores, metas y recursos de la empresa. También ha de ser difícil de imitar y diferente a la ejecutada por la competencia, en términos generales, es la que identifica a la empresa.

Según Porter, “una empresa puede sobrevivir y tener éxito en el largo plazo sólo si desarrolla e implementa estrategias que le ayuden a defenderse o a influir en contra de los cinco componentes que interaccionan en las empresas”. Este autor creó el llamado modelo de

análisis de las cinco fuerzas, que comprende:

- *Amenaza de nuevos entrantes.* El mercado no resulta atractivo si las barreras de entrada son bajas, pues así cualquier competidor puede ingresar y afectar la rentabilidad de las empresas que lo conforman, bien sea por medio de economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marcas, costos intercambiables, acceso a la distribución u otras capacidades.

- *Rivalidad entre competidores.* Este análisis nos permite conocer si el mercado o segmento al cual se desea ingresar presenta muchos competidores, cuál es su posicionamiento, los costos fijos y las barreras de salida. De lo contrario,

estaríamos expuestos a la guerra de precios excesivos, agresivas campañas publicitarias, ingreso de nuevos productos y atractivas promociones por parte de la competencia. Y resultaría muy difícil permanecer en él.

- *Poder de negociación con los proveedores.* Si los proveedores del mercado o segmento tienen mucho poder, bien sea por su organización, recursos e insumos que contribuyen a la calidad del producto, pueden afectar la rentabilidad cuando, por ejemplo, ponen precios altos, restringen el volumen de compra o disminuyen la calidad del producto.

- *Amenaza de productos o servicios sustitutos.* Según Nicholson (1997), “dos bienes son sustitutos si uno de

ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (p. 113). Esta situación resulta peor si los productos sustitutos cuentan con inversiones constantes en tecnología, investigación y desarrollo, innovación y precios bajos, ya que obligan a salir del sector, a bajar los precios o a implementar estrategias para competir con ellos

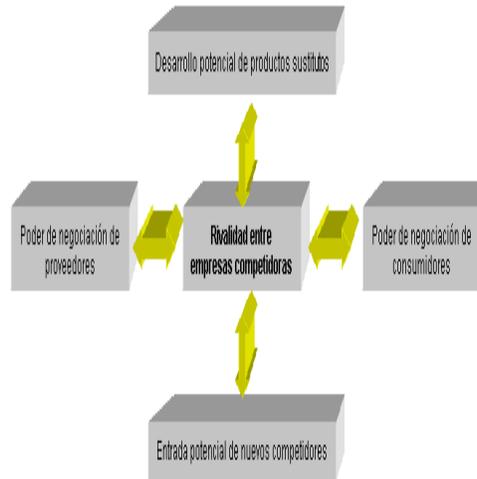
- *Poder de negociación de los consumidores.* Cuando los consumidores o clientes del sector cuentan con productos sustitutos a mejores precios y de igual calidad o mejor que los ofrecidos por la empresa en cuestión, pueden afectarla negativamente.

Al modelo de análisis de las “cinco fuerzas” de Porter (1980), Ghemawat

le añadió en 1999 una sexta fuerza con el modelo de Co-opetition de Adam Branderburger y Bary Nalebuff: los complementadores, que son en sí una dimensión de competencia y cooperación. Estos son los que mejoran el valor de los productos/servicios que se entregan en una determinada industria, tales como las tecnologías, subtecnologías y productos complementarios.

La rivalidad en el mercado o en un segmento de este se halla determinada por estas seis fuerzas, así como también los beneficios obtenidos por las empresas dependen de la rivalidad entre los competidores del sector. Si la rivalidad es fuerte, los beneficios disminuyen notablemente.

Gráfico 1. Análisis de las fuerzas competitivas



Fuente: Conceptos de administración estratégica de Fred R. David, novena edición, Pearson Prentice Hall México, 2003.

### *Estrategias de mercado*

Hernandez (2000) propone que “los beneficios de la empresa derivan de las ventas, y estas dependen completamente del número de compradores, por lo cual es fundamental estudiar el mercado objetivo”.

Ahora bien, para satisfacer el mercado objetivo es necesario planificar e implementar estrategias de mercado, que, acompañadas de la interrelación de las “Cuatro P’s”: precio, producto, promoción y plaza, son las encargadas de coordinar los recursos, capacidades y actividades de mercadeo para alcanzar los objetivos propuestos, generando

Desarrollo Gerencial, Vol. 4-2. No. 2-Julio-Diciembre 2012- pp.215-253-Universidad Simón Bolívar–Barranquilla, Colombia

[.http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/](http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/)

rentabilidad y participación del mercado. Pero esto solo es posible cuando se ajustan a las necesidades de la empresa y a las expectativas del cliente. Además, se debe tener en cuenta la evolución del producto, buscando su sostenimiento, el aumento o la disminución de su participación en el mercado, en función de la estrategia que se adopte, así como los objetivos de rentabilidad de cada producto a corto, mediano y largo plazo, y también la importancia de cada uno de los elementos de la mezcla de mercadeo, teniendo en cuenta el tipo de mercado, su evolución y las variables de segmentación utilizadas (Alfaro, 2004).

Ricardo (2002) clasifica las estrategias para el crecimiento del mercado en:

- *Estrategias de crecimiento intensivo.* Se utilizan los productos y los mercados actuales que aun pueden ser explotados. Reciben este nombre porque es necesario un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva, entre estas tenemos:

Penetración del mercado. En esta estrategia se busca incrementar las ventas con los productos actuales, buscando atraer no solo los clientes actuales sino también a los indecisos y a los de la competencia, ofreciendo, por ejemplo, horarios extendidos, precios bajos y servicio al cliente.

Desarrollo del mercado. La compañía busca expandirse a nuevos

mercados con sus productos actuales a fin de aumentar las ventas.

Desarrollo del producto. La compañía busca incrementar sus ventas modificando o mejorando sus productos con el fin de brindarles beneficios adicionales a los clientes. Esto casi siempre requiere invertir en tecnología, investigación y desarrollo.

- *Estrategias de integración.* Se emplean para aumentar la rentabilidad aprovechando al máximo las fortalezas que la empresa tenga en el sector para controlar a los proveedores, distribuidores y/o competidores. En este sentido, la compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

Integración hacia atrás. La empresa ejerce control sobre sus proveedores o controla siquiera al principal. Por ejemplo, comprando directamente al fabricante o produciendo ella la materia prima para garantizar la calidad del producto.

Integración hacia adelante. La compañía ejerce control sobre su sistema de distribución. Buscando ejercer eficiencia y control. Por ejemplo: “la franquicia es una manera eficiente de aplicar la integración hacia adelante porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas. También es conocida como una de las estrategias de internacionalización donde se exporta no necesariamente un producto, sino la fórmula de comercialización del producto y su marca” (Vidal Arizabaleta, 2004).

Integración horizontal. La empresa controla a sus competidores por medio de las adquisiciones, fusiones, absorciones o incluso por la toma hostil de estos.

- *Estrategias de diversificación.*

Al aplicar estas estrategias, se busca ampliar el negocio. Se justifica si el sector industrial en el cual se encuentra la empresa no representa ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte o porque el mercado de referencia está en declive (Lambí, 1995). Actualmente, han caído en desuso porque las empresas prefieren cerrar o vender las divisiones menos rentables.

Estrategias de diversificación horizontal. Esta estrategia se basa en la incorporación de productos o servicios nuevos, no relacionados con los productos existentes de las compañías.

Para aplicar esta estrategia, se requiere conocer bien al cliente y se usa en las siguientes circunstancias:

Si la venta de los productos nuevos no relacionados aumenta las ventas de los productos actuales.

Cuando la empresa pertenece a un sector de poco crecimiento donde existen bajos márgenes de ingreso.

Cuando los canales de distribución pueden comercializar estos productos.

Estrategias de diversificación en conglomerado. Esta estrategia busca ofrecer productos o servicio nuevos a clientes potenciales (futuros clientes). Se puede aplicar: si las ventas y utilidades anuales en la industria son bajas, si se cuenta con dinero suficiente y con gerentes líderes que decidan acertadamente. También si vemos la oportunidad de un negocio rentable o cuando el mercado está saturado.

Estrategias de diversificación concéntrica. Aquí la empresa opta por incluir en su portafolio productos nuevos relacionados con su actividad, buscando así nuevos mercados. Se aplica cuando la industria crece poco o si las ventas de los nuevos productos se efectúan en otras épocas, incrementando así las ventas

de los productos actuales que pueden estar en declinación.

- *Estrategias de liderazgo de mercado.* Son utilizadas por compañías líderes, que precisan seguir creciendo. Pueden aplicar:

Estrategia cooperativa. Con estas se pretende aumentar el tamaño del mercado, beneficiando no solo a la empresa sino también a los competidores al buscar nuevas aplicaciones y clientes para el producto o servicio.

Estrategia competitiva. Pretende lograr una mayor participación en el mercado, invirtiendo en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas. Todo con el fin

de atraer a los clientes de la competencia.

- *Estrategias de reto de mercado.*

Son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado. A su vez, se clasifican en tres:

Ataque frontal. Por lo general, la realizan los competidores mejor posicionados. Consiste en atacar toda la mezcla de mercado del líder: producto, precio, distribución, promoción.

Ataque en los costados. Por lo general, la realizan los competidores más débiles. Consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio.

Estrategias de derivación. Suelen ser realizadas por los competidores que tienen un producto o servicio muy

especializado. Se enfocan en áreas que no son abarcadas por el líder.

- *Estrategias de seguimiento de mercado.*

Son estrategias que utiliza la competencia cuando trata de mantener su participación en el mercado y sus utilidades. Esto lo hace monitoreando muy cerca las políticas de precios, productos, lugar y promoción del líder, sin retarlo de manera directa o indirecta.

- *Estrategias de nicho de mercado.*

Los nichos ignorados por los líderes, brindan una oportunidad de mercado a las pequeñas empresas, al satisfacer sus necesidades.

*Mercadeo relacional y el CRM*

Peña (2006) explica que “el mercadeo relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el mayor número de negocios con cada uno de ellos, así como también, afianzar y fortalecer negocios ya existentes”.

En correlación con lo anterior, Cisneros y Molina (1996) se refieren al tema de la fidelidad, que “entraña la existencia previa de una actitud positiva hacia el producto o servicio de la empresa seguido por una compra leal hacia la misma”.

Para generar la fidelización, se necesita que todas las dependencias de la empresa estén en capacidad de

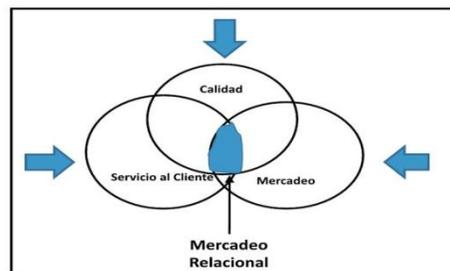
contribuir en el esfuerzo de mantener la fidelidad de los clientes, anticipando sus necesidades futuras y suministrando la más alta calidad. Desde la perspectiva del cliente, este valor solo lo pueden ofrecer las empresas que “mantienen un registro de las preferencias individuales de sus clientes, se ajustan a las necesidades del mercado, suministran productos, servicios e información a cualquier hora, en cualquier lugar, y ofrecen a los clientes servicios a la medida de sus necesidades individuales” (Cronin, 1996).

La fidelización de los clientes requiere menos esfuerzos de mercadeo y menos inversión, debido a que “cuando los clientes conocen un negocio se vuelven muy eficientes.

No pierden tiempo pidiendo servicios que la competencia no ofrece. La familiaridad con los productos de la compañía los hace depender menos

de sus empleados para obtener información y consejo” (Reichheld, 1996, p. 64)

Grafico 2. Mercadeo relacional: integrador de servicio al cliente, calidad y mercadeo



Fuente: *Mercadeo relacional* (2002).

Como se ve, en estos casos se incrementa la satisfacción y la rentabilidad de los negocios, gracias a un cambio en los procesos de la empresa y al involucramiento de todos los empleados en la misma, con el fin que los clientes se sientan a gusto con los productos y servicios prestados por la empresa.

Para De Geus (1997), “todas las estrategias deberían dirigirse a cómo encontrar y retener la mayor cantidad posible de clientes rentables”.

Siguiendo a Alet (2000), es claro que “los cambios surgidos han logrado que la competencia sea más fuerte y directa entre las empresas, las TIC han conseguido que esta

competencia sea en tiempo real con competidores de cualquier parte del mundo, la adquisición de productos y servicios se ha vuelto más rápida haciendo clientes más exigentes por la gran cantidad de oferta existente; así mismo, los hábitos de compra han cambiado, los roles son otros, los medios para hacer las compras son diferentes y más tecnificados y las variables de decisión se enfocan en el tiempo y el espacio”. Esto ha obligado a las organizaciones a replantear sus modelos gerenciales y de gestión, convirtiéndose en empresas más flexibles y dispuestas al cambio, apoyándose en el uso de tecnologías que les permiten acercarse más a los clientes.

Anteriormente, el punto de referencia para un proceso de

mercadeo era la marca y se orientaba a conquistar clientes y conseguir ventas, a través de la segmentación de un mercado y el posicionamiento de un producto o servicio. En los tiempos actuales, la mayoría de los productos tienden a parecerse o a imitarse rápidamente. Por esta razón, la diferenciación debe buscarse más bien en las experiencias emocionales, que se producen cuando se tiene el contacto con el cliente, a través de una mayor flexibilidad de la oferta para satisfacer los aspectos más valorados por este (Schmitt, 2003).

Nada más oportuno entonces que el mercadeo relacional, el cual “se enfoca en construir relaciones estables y productivas a través de identificar los clientes con proyección y potencial futuro” (Alfaro, 2004); “de

igual manera, el avance en los procesos de calidad ha hecho que el concepto de marca pase a un segundo plano, ya que varias organizaciones pueden ofrecer la misma calidad, enfocándose principalmente en el precio o en la facilidad de acceso al producto o servicio” (Alet, 2000). Sin embargo, la misma necesidad de tiempo puede hacer que una persona no quiera perderlo mirando las diferentes opciones, simplemente se rige por la marca que más conoce o que mejor referenciada se encuentra en el mercado.

Pero, así como ha evolucionando el concepto y teoría del mercadeo, pasando de uno transaccional a otro de relaciones, el mercadeo relacional ha pasado de

una relación dual empresa-cliente, a una basada en red de relaciones, incluyendo relaciones con agentes internos y del entorno, como proveedores, competidores, etc., buscando la creación de mayor valor para todos los implicados en forma equitativa.

Al ser el mercadeo uno a uno el principal pilar de este nuevo enfoque, las empresas han logrado conocer de manera directa las expectativas de los clientes en cuanto a los productos y servicios que necesitan. Estos solicitan una combinación entre calidad, buen precio y excelente servicio, debido a que conocen las diferentes posibilidades del mercado, gracias a las nuevas tecnologías que permiten obtener información constante y actualizada. Se enfatiza,

por tanto, en recopilar información del cliente para adelantar una oferta con valor agregado, ofreciéndole productos o servicios que se adecuen a sus necesidades.

El éxito del crecimiento de la empresa y la ventaja competitiva “se orienta en el mercadeo directo, una configuración adaptada al cliente, apoyo y servicio directo del fabricante, en donde cada dato crítico es pasado al departamento de investigación y desarrollo, con el fin de responder rápidamente, y corregir o modificar cualquier aspecto de fabricación, diseño o calidad del producto” (Alet, 2000).

El mercadeo relacional permite crear y mantener al cliente, precisamente a través de una relación personalizada y continua,

convirtiéndose en un requisito y una necesidad de invertir en desarrollo e innovación para ir a la par de los cambios en los gustos y necesidades de los clientes. Como argumenta Barwise (2006), “en definitiva, el secreto es dejar de ser una fuente de insatisfacción para el cliente y convertirse en un motivo de deleite”.

Las áreas claves de un mercadeo relacional se enfocan en identificar y cualificar los clientes actuales y potenciales, actualizar la base de datos para conocer constantemente las necesidades de los mismos; adecuar los programas de mercadeo a las necesidades específicas de los clientes; integrar un plan de comunicaciones para establecer un diálogo efectivo y gestionar la relación con cada cliente

para que esta sea duradera en el tiempo. De tal forma que se cuente con la información necesaria para ofrecer un servicio personalizado de alta calidad a los clientes. En este sentido, “el mercadeo es la manera de hacer que el producto encaje a las necesidades del cliente y se venda por sí mismo” (Drucker, 1992).

Se han identificado ocho etapas para lograr una buena estrategia de mercadeo relacional. Las primeras cuatro tienen que ver con el mercadeo tradicional y son: identificar, informar/atraer, vender y servir. Las cuatro restantes dan una idea de lo que representa el enfoque relacional y se encuentran en: satisfacer, fidelizar, desarrollar (hacer que compre otros productos) y crear una comunidad de usuarios. Para

establecer estas etapas en una organización, es necesario que esta evalúe su potencial relacional con los clientes y precise si el cliente está dispuesto a relacionarse de manera directa con la empresa (Renart y Cabré, 2005).

Entre los beneficios del mercadeo relacional, se destaca la reducción de la tasa de pérdida de clientes, pues resulta más fácil y beneficioso económicamente mantener un cliente fiel que captar nuevos clientes. Así que entre más estrecha es la relación con el cliente, más beneficios económicos se generan de la lealtad de este hacia la empresa; como también es cierto que un cliente satisfecho se convierte en un multiplicador de los productos o

servicios ofrecidos por una empresa: es un medio potencial de publicidad.

En este sentido, es importante prestar atención a modelos gerenciales que privilegian la gestión de relaciones en una organización, teniendo como principales pilares la focalización en los clientes clave, la orientación a una estrategia de creación de valor y una gestión de comunicación y relaciones para desarrollar un modelo de colaboración a largo plazo, considerándose como “principales ámbitos de gestión: la selección de candidatos para el mercadeo relacional (se formulan los criterios para evaluar los clientes en función de su potencial futuro y de la viabilidad de la relación, el análisis del portafolio de clientes y la clasificación en candidatos de

mercadeo relacional, candidatos con enfoque transaccional y candidatos eventuales); la planificación estratégica de los clientes (análisis individualizado de la estrategia y posición competitiva de los clientes, identificación de las alternativas estratégicas, análisis de los recursos necesarios, inventarios de las acciones y selección de las estrategias y planes de acción; el desarrollo organizativo; la gestión de las relaciones a distintos niveles y posiciones de la empresa; y el sistema de información o modelos de comunicación con el cliente fundamentados en la colaboración” (Alfaro, 2004).

Con la información obtenida de la empresa escogida, se realizó entonces un análisis diagnóstico

comparativo en cuanto a competidores y proveedores.

## MÉTODO

En esta investigación se utilizó el método inductivo para alcanzar los objetivos propuestos porque, a partir de una serie de hechos percibidos en la empresa CANAAN, y utilizando la observación, la encuesta y la entrevista, se llegó a conocer y a obtener conclusiones acerca de la realidad en el mercado de las estructuras metálicas en la ciudad de Barranquilla.

El desarrollo de la investigación abarcó dos grandes momentos:

*Análisis.* Después de la visita y los eventuales estudios a la empresa, se definieron los problemas

existentes y el modo en que interfieren en su desarrollo.

*Síntesis.* Con base en el análisis anterior, se llegó a una conclusión. Se buscó la manera de relacionar los problemas con el fin de llegar a un diagnóstico único, encontrando herramientas que permiten contrarrestar los problemas que afectan el funcionamiento de toda la organización.

Se utilizó el modelo de las cinco fuerzas competitivas, planteadas por Michael Porter, más la sexta fuerza. Para usarlo es necesario investigar acerca de los competidores, proveedores, clientes productos sustitutos y los complementadores, todo lo cual considera:

- Amenaza de nuevos entrantes.

- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Modelo Co-opetición.

Se analizó el grado de dificultad de las empresas de estructuras metálicas para ingresar al mercado. Estas dependen de las barreras de entradas y salidas, lo cual implica el análisis de la información que se obtiene al estudiar el mercado por medio de la recolección de la misma en forma primaria y secundaria.

## RESULTADOS

Se realizó un comparativo de precios con los competidores, constatándose que tienen precios competitivos en el mercado de estructuras metálicas. En cuanto al nivel tecnológico, CANAAN está por debajo de la competencia, la cual tiene más de 20 años en el sector y mucha más infraestructura, máquinas y herramientas.

En cuanto a cobertura de mercado, las empresas de la competencia tienen suficiente para ejecutar obras en la región Caribe y el interior del país, salvo una que manifestó tener cobertura internacional.

En cuanto a políticas de ventas, normalmente todas las empresas del sector de las

estructuras metálicas trabajan con un anticipo del 50% al iniciar las obras, 30% cuando se lleva las estructuras a la obra y el saldo a contra entrega, pero hay empresas como Proymetal o Steckerl, que están muy solidas económicamente y pueden financiar proyectos y recibir el pago total a contra entrega. Esto les da una ventaja competitiva ante empresas como CANAAN, que no tiene esa solvencia económica.

El 86.51% de las empresas del sector, le da prioridad a la calidad en primer lugar. Mientras que el 13.49% lo ubica en el segundo lugar por lo que se concluye que el índice de calidad es fundamental a la hora de tomar la decisión de contratar los servicios metalmecánicos

Por otra parte, quedó claro que el precio constituye una de las variables importantes a la hora de acceder a los servicios de una empresa. Así, el 33,64% de los clientes lo ubica en primer lugar y el 66,36%, en segundo lugar.

El cumplimiento es ubicado en el tercer lugar de importancia, como lo manifestó el 68,06% de los encuestados.

El 59.22% de los clientes seleccionó a CANAAN como su contratante principal y el 15.19% como segunda opción, en tanto que un 12% lo contempló como tercera opción. Pero hay que tomar en cuenta al respecto que el 56,61% considera que su segunda empresa a contratar es Alumac, por lo que es

uno de los competidores a tener en cuenta. En este aspecto también vale la pena considerar que aunque el 38,92% de los clientes asocia en el sexto lugar a otra empresa de estructura metalmecánica para realizar sus contrataciones, es importante analizar que el 27,84% de los clientes la tiene como primera opción para sus contrataciones.

En lo que corresponde a proveedores, el 41,20% considera a Proymetal como el proveedor en el tercer lugar de importancia, mientras que el 26,5% lo considera en el segundo lugar.

Al considerar el soporte técnico, CANAAN se ubica en el quinto lugar de importancia, con el 42,17% de los encuestados, mientras

que el 31,94% la ubica en el cuarto lugar.

El 74,11% considera que la calidad de los productos de CANAAN es excelente y el 25,89% halla que son de buena calidad.

El cumplimiento de la empresa CANAAN cuenta con un alto nivel de aceptación, pues el 86,2% de los encuestados la califica como excelente en este aspecto, mientras que el 13,8% la califica como buena.

La calidad de las obras realizada por la empresa CANNAN es calificada como excelente por el 80,47% de los encuestados, y el 19,53% la considera buena. Por lo anterior, se puede decir que la calidad de la obra realizada por esta empresa es bien vista en el mercado.

El precio que maneja la empresa CANAAN por productos y servicios ofrecidos es considerado bueno por el 66,36%, y excelente por el resto de los clientes encuestados.

La garantía ofrecida por la empresa CANAAN es calificada por el 47,39% de los encuestados como excelente, y el 52,61% la ve como buena.

El servicio postventa que ofrece la empresa CANAAN es considerado regular por el 6,05% de los encuestados, bueno por el 68,37% de ellos y excelente por el 25,58%. Se recomienda, en consecuencia, fortalecer este servicio en la empresa.

Los clientes aseguran que la

asesoría técnica de preventa es excelente en un 61,33%, y la atención del servicio es buena en un 38,67%. Por lo tanto, se deben orientar procesos para mejorar este servicio en la empresa.

El diseño en la empresa CANAAN es catalogado como bueno por el 58,825 de los encuestados, mientras que el 41,18% lo considera excelente.

El 69,14% considera excelente la calidad de los materiales usados por la empresa para la realización de las obras; mientras que el 30,86% de los encuestados considera que son de buena calidad. Podríamos pensar, en este sentido, que la precepción de la calidad de los materiales que tienen los clientes es una fortaleza.

La publicidad de la empresa CANAAN es calificada como regular por el 25,89% de los encuestados, el 33,25 considera que es buena y el 41% la considera excelente. Se recomienda realizar un estudio en este campo para orientar estrategias hacia su fortalecimiento.

El 47,13% de los encuestados manifiesta contratar siempre con la misma empresa cuando solicita servicios metalmecánicos. Entretanto, el 13,49% lo considera menos importante y el 6,05% manifiesta desacuerdo. Se recomienda que después medir la satisfacción del cliente, enfocado en sus preferencias.

## **CONCLUSIÓN**

Partiendo de los resultados del diagnóstico de mercadeo para la empresa CANAAN, en la presente investigación, se halló que los precios competitivos en el mercado, la cobertura solo a nivel nacional y el nivel tecnológico es bajo. Se deben fortalecer políticas de ventas, y teniendo en cuenta la posición estratégica de Barranquilla, así como el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y otros países, se visiona un alcance internacional, en particular en lo que concierne a la ley de zona franca. Esto último le proporciona a CANNAN una ventaja competitiva, para posicionarse a nivel nacional e internacional, pero se requiere la construcción de bodegas, la construcción de espacios en zonas francas, sitios de almacenajes, etc.

El mercado de las estructuras metálicas en Colombia es promisorio y está en constante crecimiento. Según el informe de ProBarranquilla (2011) existen múltiples razones para el crecimiento e inversión del sector.

En tal sentido, la ubicación estratégica en el corazón del Caribe, con acceso a un mercado de más de 1200 millones de personas, a través de sus puertos marítimos y aéreos, gracias a los convenios internacionales con los que cuenta Colombia, requiere que CANAAN fortalezca sus políticas en la cobertura de mercado, y un plan de servicio al cliente en el que se refleje el CRM, manteniendo sus precios competitivos.

Además, la construcción con estructuras metálicas se prefiere por

sus ventajas en plazos de obra y el costo de la mano de obra, entre otros costos. Asimismo, las estructuras metálicas poseen una gran capacidad resistente por el empleo de acero, lo que les permite lograr soluciones de gran envergadura, como el cubrimiento de cargas importantes.

Como puede verse, el panorama para el sector de las estructuras metálicas en el departamento del Atlántico y la costa Caribe es muy favorable para empresas como CANAAN, que se dedican al diseño, construcción y montajes de estructuras metálicas.

Con respecto al objetivo de *realizar un diagnóstico y/o análisis interno y externo de la empresa*, para el análisis interno, aplicando una entrevista profunda a los empleados y directivos para medir el nivel de

conocimiento y aplicación de estrategias de mercadeo de CANAAN, se encontró que actualmente la empresa centra su estrategia de venta en la calidad del producto y del servicio. Los medios más utilizados para promocionar los servicios de la empresa son el contacto telefónico y las visitas personales.

Los empleados manifiestan, además, que la empresa se encuentra ubicada estratégicamente para el proceso de ventas, pero no se ha posicionado por la falta de capacitación de los empleados en mercadeo y la ausencia de un plan estratégico de mercadeo.

En cuanto al análisis externo, se hizo un ejercicio de *mystery shopper* a los 3 principales

competidores de CANAAN (Proymetal, Steckerl, Alumac) para medir cómo están los precios de los productos comercializados, su nivel tecnológico, cobertura de mercado y políticas de ventas con respecto a la competencia. Se concluyó lo siguiente:

Los precios de CANAAN son débiles ante los que maneja la competencia. En muchas licitaciones, CANAAN ha tenido que bajar su margen de ganancia, puesto que empresas como Steckerl y Alumac son proveedores del aluminio y el hierro y, obviamente, los costos de producción para ellas son mucho más bajos, por lo que lógicamente pueden ofrecer precios por debajo del mercado. Esto las pone en una posición privilegiada de competencia.

## REFERENCIAS

- ABELLO LLANOS, R; AMAR SEPÚLVEDA, P. y RAMOS RUIZ, J. (2002). *Innovación tecnológica en el contexto del desarrollo económico y social de las regiones*. Barranquilla: Uninorte.
- ABELLO, A. y otros. (2000). *Estructura industrial del Caribe colombiano*. Observatorio del Caribe Colombiano, Universidad del Atlántico, Dupont.
- ABUCHAIBE CORTÉS, M., AMAR SEPÚLVEDA, P. y VEGA JURADO, J. (2003) *Propuesta de una política Industrial para la región Caribe colombiana*. Barranquilla: Universidad del Atlántico-Fundesarrollo.
- Desarrollo Gerencial, Vol. 4-2. No. 2-Julio-Diciembre 2012- pp.215-253-Universidad Simón Bolívar–Barranquilla, Colombia  
<http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/>
- ALFARO, M. (2004). *Temas claves en mercadeo relacional*. España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- BARWISE, P. (2006). Lo básico, pero mejor. En: *Revista Gestión*, Vol. 9 N° 2.
- C.HERNANDEZ, R DEL OLMO, J.GARCIA (2000) EDITORIAL GESTION  
 Centro de Investigación y Desarrollo. Económicas CUC. Corporación Universitaria de la Costa CUC. No 26. Enero-Diciembre del 1998 Colciencias.
- CISNEROS, G. MOLINA, J. (1996) Fidelización efectiva no caiga en

- los errores más frecuentes. Harvard –Deusto. Marketing & Ventas N° 17, Noviembre-Diciembre, pp 30 -35.
- leales y rentables. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 2001. p. 38, 21
- CRONIN, MARY .The Internet Strategy Handbook. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- De Geus. Arie."The Living Company."Harvard Business Review, marzo y abril de 1997.
- Cuestas, F.F (2003). Fidelización .Un paso más allá de la retención. Madrid: McGraw Hill.
- DRUCKER, Peter. La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo, 1992. p. 45.
- CHIESA DE NEGRI, C. (2005). CRM: Las cinco pirámides del Marketing Relacional. Barcelona: Ediciones Deusto.
- FEDEMETAL – SENA: El desarrollo industrial frente a la reestructuración Edición original: Enero de 1990; Edición en la biblioteca virtual: Mayo de 2007.
- DELL. En: ALET, Josep. Marketing relacional. Cómo obtener clientes
- GREENBERG, Paul (2003) CRM Gestión de relaciones con los clientes McGraw Hill.
- Juran J (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad, manual para*

- ejecutivos*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.
- O'BRIEN, James A., George M. Marakas (2006) *Sistemas de Información*. Mc Graw Hill 7ª edición.
- KOTLER, P. (2003): *Los 80 conceptos esenciales de marketing. De la A a la Z*, Madrid: Pearson.
- KOTLER, Philip (2004) *Los 10 pecados capitales del Marketing*.
- KOTLER.P. (2006).*Las preguntas más frecuentes sobre Marketing*. Bogotá: Editorial Norma.
- KOTLER, P.CÁMARA, D.GRANDE, I., CRUZ,I(2000) *Dirección de marketing* .editorial Prentice Hall. Madrid.
- LAMBIN, Jean Jacques (1995) Editores McGraw´Hill Interamericana de estudios España
- Mad Comunicación (2007). *Todo marketing y más... Fundamentos, principios, conceptos y estrategias*, Madrid: FC Editorial.
- MARTÍNEZ, R, & Martínez, V. (2004).*Gestión del cliente la* Madrid: Editorial Esic.
- MEDINA, M. (2004). *Reacción Gerencial 2003*. Artículo científico presentado para la asignatura Alta Gerencia Corporativa. Doctorado de Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.

- MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael (2008) Marketing en el siglo XXI, II edición Editorial centro de estudios financieros
- NICHOLSON, Walter. (1997) Teoría macroeconómica. Principios básicos y Aplicaciones. (6a ed). España.
- OSTER, Sharom M. Análisis moderno de la competitividad (2000) Impreso en México.
- PACHECO Gustavo, QUEVEDO Gustavo. *Productividad Laboral en la Industria Manufacturera del Departamento del Atlántico*. Cámara de Comercio- Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, 2004.
- Padua, J. (1987). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. México D.F.: Fondo de Cultura Económica
- PÁRAMO, D. (1998a). “Una aproximación al concepto de marketing.” Revista Gestión (Páramo, 2000). No. 5. División de Ciencias Administrativas. Universidad del Norte. Barranquilla
- PÁRAMO, D. (2000). “La etnografía, una aproximación antropológica al estudio del comportamiento del consumidor” Revista Colombiana de Marketing. Vol. 1 No. 1. Junio.
- PEÑA, Oscar (2006). F Business La nueva economía. (Documento en línea). Disponible:

- <http://www.marketing-relacional.com/> - Central de Recursos de Marketing Relacional
- Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad 2002-2010. Bogotá, Diciembre. 2002
- PORTER, M. (1999). La ventaja competitiva de las naciones.
- RAMÍREZ, C. (1987). "Algunos escenarios de crecimiento del sector industrial". Estudio preparado para Fedemetal y RAMÍREZ G. Manuel, Modelo de inter-relaciones económicas, informe de la Misión Chenery, G. G. R. DNP-SENA T. 2. 1987.
- Reinares, P. y Ponzoa, M. J. "Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente". Ed. Financiera Times-Prentice Hall, Madrid. 2002
- Reichheld, F. (1996). El Efecto de la lealtad. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- RENART, Lluís y CABRÉ, Carles. Claves del marketing relacional bien hecho. En: Harvard Deusto marketing y ventas. Barcelona, abril 5 de 2005, no. 70, p. 6-19...
- REYES, Rafael. Siete Pasos para una Planificación Estratégica Exitosa. Memoria y video del mismo curso Proyecto Atlatl/USAID/ASOFIS México, 2003

- SANDHUSEN, L. Richard (2002)  
Compañía editorial continental s.a.  
Primera edición
- Shimit. (2003). La Gestión del Valor de la Cartera de Clientes y su Efecto en el Valor Global de la Empresa. Diseño de un Modelo Explicativo como una Herramienta para la Toma de Decisiones Estratégicas de Marketing TESIS Doctora Lleslier Maureen Valenzuela Fernández Madrid 2007 ISBN: 978-84-692-0059-9
- URIBE BOTERO, Eduardo, MEDINA MONCAYO Yanira. La Pequeña y Mediana industria y Su Relación con las Regulaciones y las Instituciones Ambientales en Colombia. DAMA. Bogotá. 1995
- Desarrollo Gerencial, Vol. 4-2. No. 2-Julio-Diciembre 2012- pp.215-253-Universidad Simón Bolívar–Barranquilla, Colombia  
.http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/
- URIBE, Adriana. Cómo se prepara el Sector Industrial del Atlántico frente a la inminente firma del Tratado de Libre Comercio TLC en: <http://www.unisimonbolivar.edu.co/revistas/aplicaciones/doc/187.pdf>
- Vidal Arizabaleta Elizabeth Diagnostico Organizacional, Eco editores, 2004.
- Walker Jr., Orville C; Boyd Jr. Harperw. Mullins, Jhon & Jarreché, Jean Claude. Marketing Estrategico. enfoque de toma de decisiones. 4 Ed. Mcgraw –hill 2004 p 33.
- [http://es.scribd.com/doc/7846157/Historia-de-las-estructuras-de-acero-Guía-de-Ecodiseño-del-sector-metalmecánico.](http://es.scribd.com/doc/7846157/Historia-de-las-estructuras-de-acero-Guía-de-Ecodiseño-del-sector-metalmecánico)

[http://www.ctme.es/catalogoXML/DAT  
\\_80\\_1182333898/GUIA\\_ECODISE  
NNO.pdf](http://www.ctme.es/catalogoXML/DAT<br/>_80_1182333898/GUIA_ECODISE<br/>NNO.pdf).

<http://www.ferroconquense.com/imagenes/Porqueutilizarestructurametalica.docweb.htm>.

Art. China sustituye a Estados Unidos como principal consumidor mundial. Autor: Alerta-2005

<http://www.terra.org/articulos/art01145.html>