

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Marketing de posicionamiento del servicio del galvanizado. Caso:
Tupemesa**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión empresarial presentada por:

ABANTO PAQUI, Jose Jefferson
CONCEPCION DELGADO, Robert Ulises

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión pública presentada por:

LEONARDO CHUMBIMUNE, Jhonathan Patrick

Asesorados por: Mgtr. Alonso Rodrigo Villanueva Gonzalez

Lima, marzo del 2021

La tesis

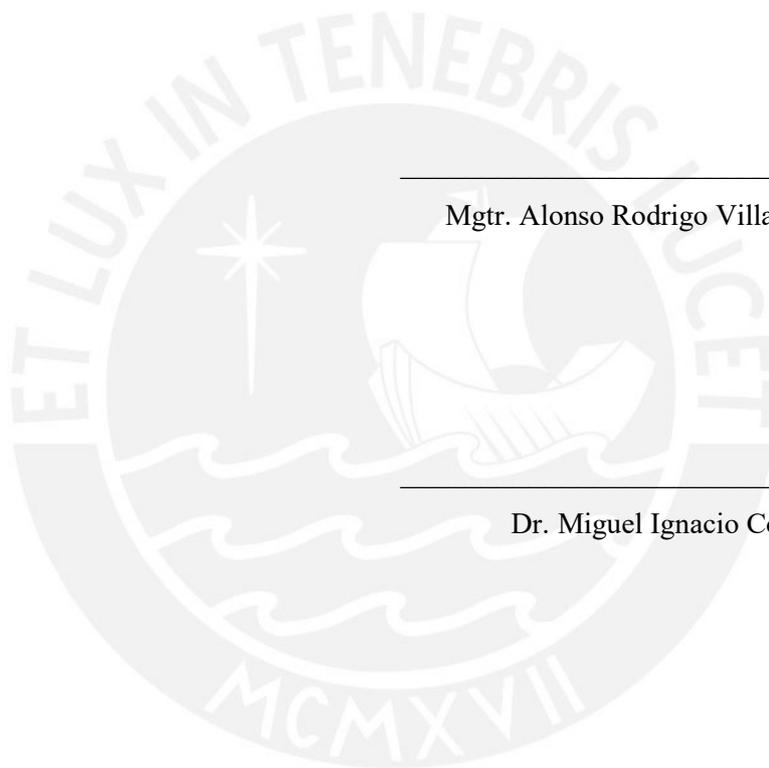
Marketing de posicionamiento para el servicio de galvanizado. Caso: Tupemesa

ha sido aprobada por:

Mgtr. Hellen Del Rocio Lopez Valladares
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Alonso Rodrigo Villanueva Gonzalez
[Asesor Jurado]

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Tercer Jurado]



Dedico esta tesis a mi familia, quienes me brindaron su apoyo y me inspiraron a nunca rendirme. A mis amigos del colegio, por siempre estar conmigo. A mis amigos de la universidad y compañeros, por lo aprendido y compartido. Finalmente, a mis profesores por sus enseñanzas.

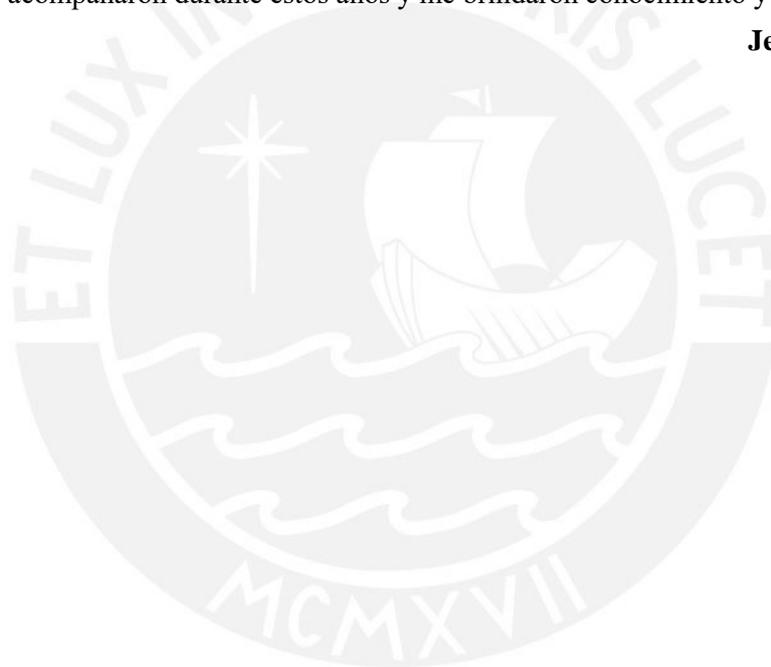
Robert Concepcion

Dedico la presente tesis a mi madre por su apoyo constante en toda mi vida y que fue motivo para alcanzar mis anhelos. A mi padre, por sus enseñanzas, por los mensajes de aliento y su excelente manera de instruirme para afrontar las verdades de esta vida. Solo queda decir lo logramos viejo. Asimismo, en general, agradezco a todos mis amigos que formaron parte de mis caídas y logros en mi vida ya que su apoyo siempre ha sido incondicional.

Jhonathan Leonardo

Dedico este trabajo a mi familia, quienes siempre estuvieron dispuestos a brindarme su apoyo para culminar esta etapa. A mi enamorada Amanda, quien ha sido un soporte importante durante el desarrollo de este trabajo. Finalmente, a mis profesores y amigos quienes me acompañaron durante estos años y me brindaron conocimiento y amistad sincera.

Jefferson Abanto



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación	2
2. Justificación	6
3. Preguntas de investigación.....	7
3.1 Pregunta General	7
3.2 Preguntas Específicas	7
4. Objetivos de investigación	7
4.1 Objetivo General.....	7
4.2 Objetivos específicos.....	7
5. Limitaciones.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Marketing Industrial.....	9
1.1 Características del Marketing Industrial	10
1.2 Factores de compra Organizacional (Marketing Industrial)	11
1.3 Proceso de compra en el Marketing Industrial	12
1.4 Tipos de situaciones de compra en el B2B	16
2. Marketing de servicios	16
2.1 Implicaciones del Marketing de servicios.....	17
2.2 El posicionamiento en el Marketing de Servicios.....	18
3. Modelo de posicionamiento seleccionado.....	30
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	33
1. La corrosión y sus implicaciones.....	33
1.1 La corrosión.....	33
1.2 Implicaciones de la corrosión	34
2. Barreras atenuantes frente a la corrosión del acero.....	35
2.1 Principales agentes anticorrosivos	35
2.2 Propiedades del galvanizado.....	37
2.3 El galvanizado frente a la pintura	39
3. Contexto del mercado del galvanizado	41
3.1 Demanda del galvanizado	41
3.2 Oferta del galvanizado	43
4. El impacto del COVID-19	44
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47

1. Alcance de la investigación.....	47
2. Diseño metodológico	48
2.1 Enfoque de la investigación.....	48
2.2 Estrategia de investigación	49
2.3 Horizonte temporal de la investigación	50
3. Técnicas de recolección de datos	50
3.1 Herramientas para el análisis de datos.....	52
4. Secuencia o proceso metodológico	53
CAPÍTULO 5 HALLAZGOS	54
1. Análisis de Mercado de Galvanizado.....	54
1.1 Análisis del cliente industrial: Demanda	55
1.2 Análisis del mercado: Oferta	59
2. Proceso de decisión de compra industrial de agentes anticorrosivos.....	67
2.1. Reconocimiento del problema	67
2.2. Descripción general de la necesidad.....	68
2.3. Especificación de producto: atributos buscados	69
2.4. Búsqueda y selección de proveedores.....	71
2.5. Petición de propuesta y especificación de pedido- rutina	73
2.6. Revisión del desempeño	74
3. Segmentación de mercado.....	74
3.1 Demográficos.....	74
3.2. Características personales	76
3.3 Factores situacionales	77
3.4 Enfoque de compra	78
4. Targeting para el posicionamiento del servicio de galvanizado.....	80
CAPÍTULO 6: ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	82
1. Posicionamiento de galvanizado:.....	82
2. Posicionamiento para la empresa Tupemesa.....	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
1. Conclusiones	87
2. Recomendaciones.....	89
REFERENCIAS	91
ANEXO A: Matriz de Consistencia	98
ANEXO B: Guía de entrevista a personal de la empresa Tupemesa	100
ANEXO C: Guía de entrevista a experto	102

ANEXO D: Entrevistas a clientes 104
ANEXO E: Entrevistas a clientes potenciales..... 106



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Criterios de segmentación de mercados B2B.....	24
Tabla 2: Corrosión anual del acero al carbono y zinc en atmósferas de la Región Iberoamericana	33
Tabla 3: Tasas indicativas de corrosión en entornos diferentes	37
Tabla 4: Asesores de investigación	52
Tabla 5: Etiquetas de variables.....	53
Tabla 6: Entrevistas realizadas	54
Tabla 7: Cuadro comparativo	60
Tabla 8: FODA de Tupemesa.....	62
Tabla 9: FODA de Induzinc	63
Tabla 10: Cuadro de características	65



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas del proceso de compra de los negocios	15
Figura 2: El comercio de bienes ha crecido más lentamente que el comercio de servicios comerciales.....	18
Figura 3: Pasos en la segmentación, determinación y posicionamiento de mercado	23
Figura 4: Posibles propuestas de valor	28
Figura 5: Modelo de investigación.....	32
Figura 6: Recubrimientos usado en el acero	36
Figura 7: Comparación del Valor Actual Neto	40
Figura 8: Producción mundial del zinc (2018).....	41
Figura 9: Posicionamiento de principales agentes anticorrosivos.....	82
Figura 10: Posicionamiento de principales empresas galvanizadoras.....	85



RESUMEN

La presente investigación plantea elaborar una estrategia de posicionamiento para el servicio de galvanizado en la empresa TUPEMESA. Esto con la finalidad de difundir los beneficios que conlleva aplicar este agente anticorrosivo en las estructuras de acero. Asimismo, cabe mencionar que Perú, a pesar de ser el segundo productor de zinc a nivel mundial, se encuentra en el penúltimo lugar a nivel latinoamericano en utilizar el servicio del galvanizado (Infocorrosion, 2019, 00:04:56). Esto se da por un desconocimiento de los beneficios de este servicio y por un pensamiento cortoplacista de utilizar agentes anticorrosivos sin ver su implicancia a lo largo de la vida útil del proyecto.

De esta manera, para la elaboración de la estrategia de posicionamiento de servicios, se eligió el modelo de Lovelock y Wirz (2018) por ser enfocado a servicios y por ser un modelo íntegro para la investigación. Asimismo, es importante mencionar que la metodología de la investigación es de tipo cualitativa. Para el desarrollo de esta investigación se utilizará técnicas de recolección de datos como entrevistas a profundidad hacia expertos, clientes y potenciales clientes con la finalidad de contar con información precisa y detallada acerca del servicio del galvanizado en el país y sus atributos valorados.

Así pues, se realizará una explicación del contexto del mercado del galvanizado en el Perú, en cuanto a la demanda y la oferta, y también un análisis del proceso de compra industrial de agente anticorrosivos para poder analizar los atributos que se valoran y cuáles se alinean con la oferta de TUPEMESA. Con todo ello se realiza la segmentación, targeting y posicionamiento para el servicio del galvanizado. Finalmente, la estrategia de posicionamiento se realizará en dos enfoques. Una respecto al posicionamiento del servicio de galvanizado. Y la otra dirigida al posicionamiento de la empresa TUPEMESA en base a sus ventajas competitivas como contar con la planta más moderna del galvanizado.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo proponer una estrategia de posicionamiento del servicio de galvanizado para la empresa Tupemesa.

En el primer capítulo, se plantea el problema de investigación. Asimismo, se realizará la justificación del tema elegido y qué implicancias puede presentar utilizar este servicio frente al fenómeno de la corrosión. Además, se explicarán las diferentes limitaciones de la investigación. Finalmente, se detallan los objetivos y preguntas de la investigación.

En el segundo capítulo, se elabora el desarrollo del marco teórico. Se revisará literatura actualizada en torno al problema de investigación. En cuanto a esto, se realizará una revisión de conceptos y temas como: las características del Marketing industrial, Marketing de servicios, estrategias del Marketing Industrial, posicionamiento de servicios y la elección del modelo de posicionamiento de servicios.

En el tercer capítulo, se desarrollará el marco contextual. Se abordará el tema de la corrosión y sus implicaciones en el país, el mercado del galvanizado en el Perú: la demanda y oferta, el proceso de galvanizado, características del galvanizado y el impacto del COVID-19 en la industria.

En el cuarto capítulo, se elaborará la metodología de investigación en la que se definirán el alcance de la investigación, diseño metodológico, la elección del enfoque de investigación cualitativo, las técnicas de recolección de datos justificando la elección de las entrevistas a profundidad y, finalmente, la secuencia de proceso de investigación.

En el quinto capítulo, se explican los hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas a expertos, clientes de las principales galvanizadoras de Lima Metropolitana y potenciales clientes. Asimismo, se desarrolla la segmentación y targeting del servicio de galvanizado.

En el sexto capítulo se desarrolla la elaboración de estrategia de posicionamiento para el servicio del galvanizado para la empresa Tupemesa, el cual buscará alinear los atributos buscados por los clientes industriales de agentes anticorrosivos con lo ofrecido por la empresa Tupemesa.

Finalmente, se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones. En cuanto a las conclusiones se responderán a los objetivos planteados de la investigación con la finalidad de proponer una estrategia de posicionamiento para el servicio de galvanizado en la empresa Tupemesa. Por otro lado, se realizarán recomendaciones en relación a la estrategia del servicio de galvanizado para Tupemesa y hacia futuras investigaciones ligadas al sector del galvanizado en el Perú.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se plantea el problema de investigación que engloba al servicio del galvanizado en el Perú. Así pues, se realizará una justificación acerca de la importancia de estudiar este servicio y el porqué de investigarlo. Además, se explicarán las limitaciones del presente trabajo por la coyuntura en que se desarrolló la investigación por el impacto del COVID-19. Finalmente, se definirá los objetivos y preguntas de la investigación.

1. Problema de investigación

En el mundo el consumo del acero ha ido creciendo de manera constante en los últimos años. Se evidencia que “en el 2018 la producción anual de acero crudo a nivel global alcanzó 1,808.6 millones de TM, lo cual representó un crecimiento interanual de 4.6%” (DIVISO BOLSA, 2019, p. 6). Por otro lado, el Perú, en el 2018, incrementó la producción de aceros planos en 18% y largos en 5%. Esto se ha dado gracias a que el sector de la construcción ha presentado una tasa de crecimiento del 4.42% impulsado principalmente por el avance de obras públicas (DIVISO BOLSA, 2019).

Desde su creación, el acero destaca como el elemento más usado en distintos proyectos de construcción y fabricación de estructuras metálicas. Esto debido a sus características de resistencia, durabilidad y calidad. Además, entre los beneficios del acero se puede considerar el ser económico, reciclable y flexible. Sin embargo, este metal requiere de mantenimiento, ya que se degenera cuando entra en contacto con el medioambiente (Bbosh, 2016, 00:00:30). A este proceso de degeneración se le conoce como corrosión. La corrosión, al deteriorar el acero, conlleva a que su vida útil disminuya generando una enorme carga financiera, afecta el medioambiente y en muchos casos la vida, la salud y la seguridad de las personas (De la Cruz, 2019). La carga financiera se genera debido a los costos de mantenimiento empleados en el mediano y largo plazo, así como las reparaciones generadas por el desgaste del acero. En esta misma línea, el costo económico, a nivel global, de la corrosión se estima en US \$ 2,505 billones, lo que equivale al 3.4 % del PIB mundial (Nace International 2016 citado en De la Cruz 2019). Si bien es cierto, en el Perú no se han realizado estudios para calcular el impacto económico de la corrosión, se estima, según cifras empleadas por países latinoamericanos, que el impacto equivale al 3.1% del PBI (De la Cruz, 2019). Es importante mencionar que esta cifra podría incrementarse en el país, debido a la cercanía de sus principales ciudades con el mar.

Ahora bien, como se sabe el Perú presenta una diversidad de regiones con variedad de climas. Frente a esto, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2018) estableció un estudio de la corrosividad en los climas del país. En cuanto a esto se realizó una clasificación

a la corrosividad en niveles muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto y extremo. El nivel muy bajo hace referencia a un ambiente gélido, en los Andes y desde los 5000 m.s.n.m. El nivel bajo se caracteriza por presentar un ambiente frío y de tundra, desde los 4000 a 5000 m.s.n.m. Asimismo, puede darse en zona templada con baja contaminación: zonas rurales, desiertos y zonas subárticas. El nivel medio se encuentra en ambientes tropicales húmedos, en la selva baja desde los 80 a 600 m.s.n.m. Algunos ejemplos de lugares afectados puede ser zonas urbanas y algunas zonas costeras. En cuanto al nivel alto se da en ambientes templados subhúmedos, en los andes de 1000 a 3000 m.s.n.m. Algunos ejemplos donde puede presentarse es en ambientes con alta contaminación como áreas urbanas, zonas costeras y áreas industriales. El nivel muy alto se da en ambientes subtropicales húmedos, en la costa centro sur desde 600 a 1000 m.s.n.m. Asimismo, se caracteriza por presentarse en lugares muy contaminados como zonas industriales y zonas costeras. Finalmente, el nivel extremo se da en ambientes semitropicales, en la costa norte hasta los 1000 m.s.n.m. Esto es en ambientes de alta presencia de contaminación como son las zonas costeras y en alta mar. Como se observa, el Perú presenta gran diversidad geográfica y climatológica las cuales se ven afectadas por la corrosión de distintas formas. Frente a ello, se evidencia que puede presentarse una corrosividad agresiva en la costa como, por ejemplo, el departamento de Lima, donde se realiza gran cantidad de proyectos de inversión y por ello la importancia del continuo uso de distintos agentes anticorrosivos.

Por años se han empleado diferentes agentes anticorrosivos que permiten proteger el acero de la corrosión. El principal agente anticorrosivo que se emplea es la pintura; sin embargo, debido a su baja durabilidad y las fallas del recubrimiento, no llega a proteger la infraestructura durante el tiempo de vida para la que ha sido diseñada (De la Cruz, 2019). De esta manera, se corrobora el empleo de ciertos agentes anticorrosivos altamente difundidos, como la pintura y sus derivados, no son los adecuados para proteger las infraestructuras de acero.

En la actualidad existen distintos agentes anticorrosivos que pueden ayudar a extender la vida útil del acero. Uno de éstos es el galvanizado, el cual brinda al acero una protección por medio de una capa de zinc evitando así el contacto directo del acero con el medio ambiente. Esto genera que la vida útil del acero se prolongue y no requiera mantenimiento ni reparaciones por aproximadamente 100 años en ambientes rurales, 40 años en ambientes de baja salubridad y de 10 a 20 años en ambientes industriales (Económika, 2019). Es así, que la galvanización genera distintos beneficios como el ahorro de costos de mantenimiento a mediano y largo plazo. Además, este proceso se puede considerar como eco amigable, ya que genera un menor impacto ambiental gracias a la reciclabilidad de sus componentes: acero y zinc.

Ahora bien, si la galvanización es un proceso que presenta múltiples beneficios, ¿por qué este proceso no es comúnmente utilizado por las empresas industriales del país? Según Percy Espinoza, presidente de la Asociación de Galvanizadores del Perú, se debe a una falta de difusión de los beneficios del galvanizado, ya que hay un desconocimiento hacia las propiedades del galvanizado (Infocorrosion, 2019, 00:05:20). Y según los expertos galvanizadores esto se debe a la cultura cortoplacista que tiene el país donde se busca una solución práctica e inmediata sin abarcar los efectos en el futuro en cuanto al mantenimiento de las estructuras de acero. De esta manera, para difundir las características y beneficios del galvanizado se decidió formar en el 2014 la asociación de galvanizadores (ASPEGAL) tomando como referencia las organizaciones que existe en otros países latinoamericanos donde se promueve el uso de este servicio en las estructuras metálicas. Sin embargo, esta asociación lleva recién poco tiempo en el país lo cual refleja la poca eficacia en la región a comparación a otros países como por ejemplo Chile que cuenta con un mercado del galvanizado más desarrollado. Prueba de ello es que el país sureño cuenta con 7 empresas consolidadas que conforman la organización GALVACHILE (Bbosch, 2021, 00:03:38). Mientras que, en el caso peruano, ASPEGAL solo se tienen 3 empresas representativas del mercado.

Asimismo, es importante mencionar que constantemente en Chile se realiza constantemente eventos para evidenciar los avances del galvanizado. Ahora bien, en la realidad peruana, no se ha visto de manera frecuente estos eventos institucionales donde se promueva de manera conjunta la difusión del galvanizado. Otro punto a mencionar es el hecho de que en Chile se cuenta con 12 plantas galvanizadoras a lo largo de toda su geografía; sin embargo, según Bruno Rubio, en el Perú la mayor cantidad de plantas galvanizadoras están ubicadas en Lima a pesar de que la corrosión está presente en distintos ámbitos climáticos del país (comunicación personal, 17 de mayo, 2020). Finalmente, es importante mencionar que en el país no se cuenta con un mapa de corrosión ni tampoco literatura actualizada de manera permanente a diferencia de otros países en la región. Por ejemplo, en el Perú, una de las fuentes difusoras del servicio del galvanizado es Infocorrosion lo cual demuestra los pocos medios de comunicación que evidencien el problema de la corrosión en el país y los agentes corrosivos como alternativas de solución frente a los proyectos de inversión privada y pública.

En Perú, el galvanizado no es comúnmente empleado: “de las 2.9 millones de toneladas de acero consumidas en el año 2015, solo 55 mil toneladas, es decir, el 1.86% fueron galvanizadas” (Bravo & Delgado, 2016, p. 137). Esta cifra representa aproximadamente el 75% de la capacidad instalada de las empresas galvanizadoras en el Perú en el 2015 (Bravo & Delgado, 2016). La principal razón por la que la capacidad total no es empleada en su totalidad es debido a

que no hay una demanda constante para galvanizar. Ante esto, según Dante Sunci3n (comunicaci3n personal, 14 de mayo, 2020), actual jefe de producci3n de la galvanizadora Tupemesa, menciona que en el 2019 no se emple3 la capacidad total de la planta, ya que se recurrieron a otros m3todos para proteger el acero de la corrosi3n, pese a que no sean los id3neos para proteger las propiedades del acero.

Por otro lado, Bruno Rubio (comunicaci3n personal, 3 de junio, 2020), product manager del servicio de galvanizado de Tupemesa, explica que hay un gran desconocimiento hacia las propiedades del galvanizado. Esta idea es reforzada por Percy Espinoza (comunicaci3n personal, 13 de junio, 2020) quien manifiesta que en el Per3 hay un desconocimiento de las propiedades o beneficios de galvanizar como es el hecho de alargar la vida 3til del acero, generar un menor impacto ecol3gico, entre otros. De esta manera, la falta de difusi3n de los beneficios de este proceso, y entre otros motivos, conlleva a que la demanda del galvanizado sea m3nima con respecto a otros pa3ses. En esta misma l3nea, es importante mencionar que no existen mapas de corrosi3n en Per3. Ante esto, Percy Espinoza (comunicaci3n personal, 3 de junio, 2020) menciona que un objetivo, a nivel nacional, ser3a la realizaci3n de estos mapas de corrosi3n para incentivar el uso del galvanizado en las estructuras de acero siguiendo como ejemplo al pa3 vecino de Chile donde se implement3 estos mapas evidenciando la necesidad de proteger el acero frente la corrosi3n en algunos puntos cr3ticos como las zonas costeras.

Respecto a la industria del galvanizado, Business Empresarial (2019) menciona que el Per3 es el segundo productor de zinc a nivel mundial y que, al utilizar el proceso de galvanizado, se fomentari3 el desarrollo de la industria. Adem3s, al utilizar el servicio de galvanizado en el pa3 se ahorrari3 millones de soles en mantenimiento y reposici3n de estructuras met3licas.

Por otro lado, en t3rminos de gesti3n, actualmente existe una brecha entre las empresas galvanizadoras y la demanda potencial de clientes en cuanto a la propuesta de valor de los beneficios del galvanizado, ya que no establecen una estrategia de posicionamiento de este servicio. Dicho esto, se evidencia que el servicio de galvanizado no est3 presente en el pensamiento de los compradores industriales como una alternativa de primera opci3n. Mediante la implementaci3n de correctas estrategias de marketing de posicionamiento se propone posicionar el servicio de galvanizado y de esta manera influir en el proceso de decisi3n de compra de los clientes industriales con la finalidad de que este servicio sea una alternativa s3lida en el mercado.

Finalmente, mediante lo expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigaci3n: ¿Qu3 estrategias pueden implementarse para el posicionamiento del servicio del galvanizado?

2. Justificación

Mediante el desarrollo de esta tesis, se pretende explorar el mercado de agentes anticorrosivos, cómo se percibe el servicio de galvanizado, cuáles son los atributos valorados por el tomador de decisión de compra industrial de agentes anticorrosivos y de estos atributos cuales están alineados con la propuesta de valor del servicio de galvanizado de Tupemesa para, de esta manera, elaborar la estrategia de posicionamiento.

La presente investigación es relevante puesto que en la actualidad las investigaciones se enfocan más en el marketing del consumidor, dejando de lado al marketing relacionado a la interacción entre empresas a pesar del crecimiento del sector industrial. Tanner y Dwyer (2007) mencionan que la importancia del estudio hacia el marketing B2B es que las compras industriales tienen mayor relevancia hoy en día debido a la magnitud de volúmenes económicos que están dentro de las negociaciones entre organizaciones. Dicho esto, es importante el estudio del marketing de servicios en el entorno B2B más aún en la industria del galvanizado que puede generar beneficios en la sociedad.

De esta manera estudiar el servicio de galvanizado es importante por los distintos beneficios que brinda en lo social o económico.

Por un lado, el galvanizado puede ayudar a la sociedad. Como se sabe, el proceso de galvanizado requiere como principal elemento al zinc. Este elemento tiene características peculiares ya que “gracias a su estabilidad y reciclabilidad, el uso del zinc contribuye al ahorro de recursos naturales y fomento de la sostenibilidad”. (Alvarado & Julian 2014, p. 49). De esta manera, se observa que el servicio de galvanizado podría contribuir en la disminución del impacto ambiental presente en la industria nacional.

Por otro lado, otro beneficio que ofrece el servicio del galvanizado es su impacto económico. De esta manera, el galvanizado reduciría el gasto monetario utilizado para el mantenimiento de las estructuras no galvanizadas, la reparación y reposición de las piezas oxidadas. Y es que “la corrosión produce importantes pérdidas económicas. Así, por ejemplo, a los costes necesarios para la reposición de estructuras, tuberías, maquinaria, etc. que se deterioran por efecto de la corrosión” (Gómez Fernandez, 2004).

Así pues, entendiendo la importancia de emplear el galvanizado, se considera conveniente posicionar al galvanizado resaltando sus principales cualidades y atributos en los proyectos de infraestructura, construcción y todo ámbito donde la corrosión merme la vida útil del acero.

3. Preguntas de investigación

3.1 Pregunta General

¿Qué estrategias pueden proponerse para el posicionamiento del servicio del galvanizado en la empresa Tupemesa?

3.2 Preguntas Específicas

De esta manera para llegar a plantear la interrogante principal es necesario una serie de preguntas específicas:

- ¿Cuál es el contexto del mercado del servicio del galvanizado en el Perú?
- ¿Cómo se caracteriza el proceso de decisión de compra del cliente industrial del galvanizado?
- ¿Cuál es la segmentación idónea de mercado y Targeting para el servicio de galvanizado?
- ¿Qué estrategia de posicionamiento se puede definir para posicionar el servicio de galvanizado de la empresa Tupemesa?

4. Objetivos de investigación

4.1 Objetivo General

Proponer una estrategia de Marketing para posicionar el servicio del galvanizado

4.2 Objetivos específicos

Asimismo, para desarrollar el objetivo general se ha planteado desarrollar los siguientes objetivos específicos:

- Definir el contexto del mercado del servicio de galvanizado: oferta y demanda
- Identificar el proceso de la toma de decisión de compra del cliente industrial del galvanizado.
- Proponer la segmentación y targeting de mercado para el servicio del galvanizado
- Definir una estrategia de posicionamiento del servicio de galvanizado para la empresa Tupemesa

5. Limitaciones

La presente investigación fue desarrollada durante la promulgación del estado de emergencia lo que conllevó al cierre operativo de distintas empresas metalmecánicas e industriales. Esta medida ocasionó dificultades en relación al contactar y recabar información de

las empresas galvanizadoras, ya que durante varias semanas las empresas galvanizadoras estuvieron paralizadas.

Por otro lado, las investigaciones en relación al servicio de galvanizado en el Perú son incipientes, siendo el principal enfoque de estos estudios los aspectos técnicos y operativos. Es por ello que el registro de información pública era limitado. Asimismo, las fuentes secundarias utilizadas serán de canales digitales, puesto que no se puede contar con el servicio de préstamos de las bibliotecas debido al distanciamiento social exigido por el estado de emergencia. De esta manera, la búsqueda de información es restringida puesto que gran parte del material bibliográfico no es de libre acceso o tiene un costo elevado para visualizarlo.

Además, es importante mencionar que muchas personas durante la pandemia perdieron trabajo y algunos de nuestros potenciales entrevistados pasaron por ello, por lo que no se procedió a pactar las reuniones virtuales. En esta misma línea, también fue difícil abarcar mayor número de entrevistados puesto que por la gravedad de los virus algunos de ellos se encontraban con dificultades en su salud, esto limitaba el número de los participantes ya registrados, y que por la naturaleza del público de tomadores de decisiones industriales que emplean agentes anticorrosivos son de cantidad reducida.

A pesar de las dificultades presentadas por el estado de emergencia, como grupo se realizó un esfuerzo para adquirir fuentes secundarias relevantes y se logró contactar con importantes expertos del galvanizado del Perú y de Latinoamérica.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se contempla y evalúa la literatura revisada en torno al problema de investigación. En cuanto a esto, se realizará una revisión de los principales conceptos que conlleva la presente investigación. Se abordará las características del Marketing industrial, Marketing de servicios, y literatura revisada en torno al Posicionamiento de servicios. Finalmente, se explicará el modelo de investigación utilizado para el desarrollo de la investigación.

1. Marketing Industrial

Según la *American Marketing Association* (2017), “el Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, consumidores, socios y la sociedad en general”. Esta definición responde a la creación de valor de productos y servicios que pueden brindar las personas y organizaciones dentro de una sociedad; sin embargo, para definir o establecer el enfoque de marketing que surge cuando dos empresas comercializan entre ellas se requiere una definición de Marketing Industrial, también conocido como el marketing B2B.

De acuerdo a Urbina (2010), el marketing entre empresas es el hecho de comercializar productos o servicios con otras compañías, cuerpos de gobiernos y otras instituciones. Además, el Marketing Industrial está orientado a los mercados industriales en donde las empresas se vuelven clientes de otras empresas o también pueden ser proveedores de ellas.

Así pues, desde los años ochenta se extiende un debate en torno a la existencia de una diferencia entre el Marketing de Consumo y el Marketing Industrial (Cova & Salle, 2008). Para algunos autores el marketing industrial presentaba características únicas, por lo que hoy en día el Marketing Industrial (B2B) es considerado un campo de estudio independiente y diferenciado al de consumo (B2C). Asimismo, en el Marketing Industrial existe una especial aplicación en el marketing de relaciones que se fundamenta en el mantenimiento de unas relaciones estables y duraderas con los clientes.

Dwyer y Tanner (2007) mencionan que normalmente en los libros o en el aprendizaje de distintos estudiantes se enfocan muchas veces en el marketing del consumidor, pero es mucho más estimulante entender el marketing entre empresas. En esta misma línea, en base a estos autores, se manifiesta la importancia de entender la naturaleza del marketing industrial. Y es que, desde un punto de vista económico, las compras industriales reflejan las actividades primordiales de los países de primer mundo. Asimismo, los autores descritos señalan que existe gran diferencia entre el marketing del consumidor y el marketing industrial. La primera diferencia entre estos tipos de marketing es la magnitud del poder de negociación. Como se sabe muy pocos

consumidores tienen el poder de negociación que poseen las organizaciones. La segunda diferencia se relaciona con los canales de distribución ya que en el marketing B2B estos canales son más cortos. Es decir, no hay tantos intermediarios pues el trato se brinda de manera directa. De este modo, hay relaciones más sólidas en el marketing B2B, ya que se buscan ventas de mayores dimensiones en la negociación con el comprador industrial. Por ello, es necesario una mayor coordinación en la comunicación y así surge la necesidad de una venta personalizada en la relación entre el vendedor y el comprador.

1.1 Características del Marketing Industrial

Los mercados industriales poseen ciertas características únicas y particulares. Es por ello que el Marketing industrial tiene que tratar de entender y analizar cada variable para poder idear estrategias que faciliten la entrega o intercambio de productos y servicios entre las empresas. Si bien es cierto que el mercado de consumo e industrial poseen mucha similitud, este último, posee ciertas diferencias marcadas: “Las principales diferencias residen en la estructura del mercado y la demanda, en la naturaleza de la unidad de compra, y en los tipos de decisiones y del proceso de decisión implicados” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 154). En cuanto a esto, los autores describen la importancia de comprender la estructura de mercado y de la demanda, las unidades de compras y las decisiones. De esta manera, se procederá a explicar cada uno de los puntos explicados por los autores.

En primer lugar, la estructura de mercado y demanda dentro de los mercados industriales está relacionada a los grandes volúmenes de productos y servicios que se adquieren. Esto genera que los agentes industriales negocien con una menor cantidad de clientes, pero que demandan una mayor adquisición de bienes o servicios, a comparación de los mercadólogos de consumo: B2C (Kotler & Armstrong, 2017). En esa misma línea, los autores describen que es muy usual que, en este tipo de mercado, unos cuantos compradores adquieran un gran porcentaje de la producción. En tanto, Dwyer y Tanner mencionan que “las compras de las organizaciones, como compañías, dependencias gubernamentales e instituciones, dan cuenta de más de la mitad de la actividad económica en países industrializados como Estados Unidos, Canadá y Francia”. (2007, pp.8). Por tanto, esto refleja la magnitud de los mercados industriales y su relativa influencia en el PIB per cápita de los países

En segundo lugar, la naturaleza de la unidad de compra hace referencia a que en una compra industrial interviene una gran cantidad de participantes o agentes. En cuanto a Dwyer y Tanner (2007) mencionan que los compradores industriales buscan establecer sociedades con sus clientes para abastecer sus productos debido a la existencia de ineficiencias en el proceso de producción. Esas pueden ser desde altos costos de administración y de devoluciones hasta

numerosos reenvíos. De esta manera, se realiza un análisis más exhaustivo y profundo en la decisión del comprador. En este tipo de decisiones, la compra es efectuada por personal capacitado y especializado. Ellos desarrollan una línea de carrera enfocada a realizar compras de manera eficiente. Finalmente, como mencionan Kotler y Armstrong (2017) mientras más compleja sea la compra, más probable es la participación de grupos conformado por técnicos especializados y profesionales que representen a la alta gerencia.

Finalmente, los tipos de decisión y el proceso de decisión hacen referencias a las compras que ejecutan las empresas tienden a ser complejas, esto debido a la gran cantidad de dinero implicado, especificaciones técnicas y otros recursos económicos. Dada esta complejidad, el proceso de compra entre las organizaciones es más extenso y formal que en el entorno B2C (Kotler & Armstrong, 2017).

Asimismo, otro autor que analiza las características del marketing industrial es Czinkota. De esta manera, Czinkota (citado en Urbina 2010) menciona que las diferencias entre el marketing B2C y B2B radican principalmente en la naturaleza del comprador y el fin que se le da a la compra. En el marketing B2B los clientes son otras empresas, Estados, comercios e instituciones, los cuales en su mayoría compran bienes para fabricar otros bienes. Además, estas compras se realizan a grandes volúmenes lo que permite una mayor negociación entre los clientes y proveedores.

1.2 Factores de compra Organizacional (Marketing Industrial)

Durante los procesos de compra hay gran variedad de factores que convergen e inciden para poder tomar una decisión. Por ejemplo, “algunos compradores trabajan con una “mentalidad de compra” estricta, lo cual significa que tan solo buscan el precio más bajo en productos definidos con rigidez”. (Dwyer y Tanner 2007, pp.143). Estos son factores individuales y difieren de los factores de la organización. La identificación de estos factores de influencia ayuda a las organizaciones a visualizar las pautas de comportamiento que pueden alterar la decisión de compra final (Talaya & Mondéjar, 2013). De acuerdo a Talaya y Mondéjar (2013) se establecen cuatro categorías de los factores de compra organizacional: Ambientales, Organizacionales, Interpersonales e Individuales. Sin embargo, los autores agregan el factor situacional. Ante esto, se detallarán las categorías establecidas:

- Los factores ambientales están relacionados con aspectos económicos, políticos, legales, sociales, tendencias de consumo y se encuentran fuera del control de la empresa. En algunos casos estos factores pueden presentar restricciones para las decisiones de los compradores. Ejemplo de esto, es la existencia de las disposiciones legales y la inestabilidad económica (Talaya & Mondéjar, 2013).

- Los factores organizacionales hacen referencia a los elementos de la organización que pueden influir en la decisión de compra. Las empresas poseen políticas, estructuras, y objetivos. Los compradores industriales deben de considerar todas estas variables ya que cada una de ellas puede influenciar de diferente manera en la decisión que se tome dentro del área de compras (Talaya & Mondéjar, 2013).
- Los factores interpersonales hacen referencia a que dentro del centro de compras se interrelacionan dos o más personas de la organización, los cuales pueden provenir de cualquier departamento o área de la organización. Estas personas estarán influenciadas por la estructura de poder y las relaciones de convivencia para la toma de una decisión. Los factores organizacionales crean el ambiente en donde se desarrollan estas interacciones (Talaya & Mondéjar, 2013).
- Los factores individuales están relacionados al perfil de cada miembro del equipo de compras. Entre las variables que se pueden encontrar están las motivaciones, personalidad, actitudes, y aprendizaje. Este último punto está relacionado a la experiencia que se ha obtenido de anteriores procesos de compra. Cada una de estas características influyen en el comportamiento del comprador y, en consecuencia, en el proceso de la compra industrial (Talaya & Mondéjar, 2013).
- Los factores de situación provienen de los factores ambientales y organizacionales. Entre las principales variables situacionales se encuentran el poder de negociación, las acciones de marketing de los proveedores, urgencia de compra, dependencia estratégica del producto demandado y el vínculo entre el proveedor y el comprador (Talaya & Mondéjar, 2013). Asimismo, estas variables pueden influenciar sobre la decisión de compra de un bien o servicio.

1.3 Proceso de compra en el Marketing Industrial

La toma de decisión de compra industrial (B2B) está influenciada por una serie compleja de factores ya sean ambientales, interpersonales e individuales, pero a diferencia de la decisión de compra de los consumidores (B2C), en las compras industriales se consideran factores organizacionales involucrados durante este proceso (Kotler & Armstrong, 2017). Así pues, se puede decir que el proceso de compra en el entorno B2B presenta características complejas, esto por las negociaciones y acuerdos que existen entre las partes. Por todo ello, el proceso de compra organizacional es un proceso articulado que involucra distintas variables y no se puede considerar como un acto aislado.

Diversos autores como Czinkota, Kotler, Armstrong, Tanner y Raymond concuerdan en que el proceso de compra industrial envuelve ocho etapas, cada una de las cuales implica una decisión. A continuación, el detalle de ellas:

1.3.1 Reconocimiento del problema

El primer paso del proceso de compra da comienzo cuando se identifica un problema o una necesidad que se puede resolver o satisfacer adquiriendo algún servicio o producto. El proceso de la identificación del problema puede ser la consecuencia de factores internos como externos (Kotler & Armstrong, 2017). Por ejemplo, un operario puede identificar problemas de producción relacionados a la falla de una máquina. Tras esto, se puede contactar a un encargado del área de compras para encontrar soluciones o alternativas como la adquisición de una mejor maquinaria.

1.3.2 Descripción general de la necesidad

Seguidamente con la identificación de la necesidad, el comprador debe detallar una descripción del bien o producto, en la que se toma en consideración las características y el volumen requerido. En el caso de tratarse de bienes comunes o estándares, el proceso de compra se desarrolla con normalidad, pero si los bienes poseen algún tipo de complejidad será necesario formar un equipo con técnicos especialistas, usuarios y consultores que ayuden a tomar una mejor decisión (Kotler & Armstrong, 2017). Ahora bien, en los mercados industriales no basta con solo identificar dicha necesidad ya que, según Dwyer y Tanner (2007), es importante que existan los medios que satisfagan las distintas necesidades. Y es que cuando se juntan la necesidad y los medios para satisfacerlas, puede conllevar a la creación de una organización.

1.3.3 Especificación del producto

La organización que realiza la compra establece una relación de especificaciones técnicas con la ayuda de un equipo de ingenieros de análisis de valor. En palabras de Dwyer y Tanner , “el valor es equivalente a la ganancia del comprador; es la percepción de cuánto éste se benefició más allá de lo que pago o invirtió en el producto”. (2007, pp.22). El análisis de valor es una estrategia que tiene como fin la reducción de costos. Para ello, es necesario la realización de un estudio de los componentes del producto, para definir si este se debe de diseñar, estandarizar o fabricarse mediante métodos de producción en que se usen menos recursos. Asimismo, el equipo toma una decisión de acuerdo a las mejores características del producto y sus especificaciones. El equipo de ventas puede emplear el análisis de valor como una herramienta para establecer un nuevo cliente, al mostrar a los compradores una manera más eficiente de elaborar un producto o bien (Kotler & Armstrong, 2017).

1.3.4 Búsqueda de proveedores

El comprador, para poder encontrar la mejor oferta, debe realizar una búsqueda de potenciales proveedores. Ante esto, Dwyer y Tanner (2007) mencionan que el área de compras posee gran importancia en las empresas ya que las decisiones de estas influyen en la capacidad competitiva de las organizaciones, es así que las empresas evalúan minuciosamente a sus proveedores. Ahora bien, Kotler y Armstrong (2017) mencionan que el comprador diseña una lista de los proveedores calificados mediante la búsqueda de información de directorios comerciales, esto lo realiza en línea a través de plataformas digitales o mediante la solicitud de recomendaciones de otras empresas. Asimismo, cada vez es más común el uso del internet para poder contactar con potenciales proveedores. La búsqueda de proveedores está relacionada a la complejidad de los materiales e insumos y el costo de la compra. De esta manera, se puede decir que mientras más complejo y costoso sea el producto o servicio, el comprador dedicará más tiempo a realizar una búsqueda más precisa y minuciosa de proveedores.

1.3.5 Petición de propuestas

En esta etapa se solicita a los posibles proveedores que envíen una propuesta. Como por ejemplo, “para bienes más complejos como herramientas o estaciones de computadores, se puede consumir muchos meses en el intercambio de propuestas y contrapropuestas.”(Urbina 2010, pp.24). En ese sentido, cuando el bien en cuestión no es muy costoso o complejo, los proveedores brindarán su página web, además promociones o recurrirán a un vendedor personalizado para explicar la propuesta que se le tiene planeado brindar al comprador; sin embargo, cuando la compra del artículo es mucho más costosa y compleja, se solicita propuestas mucho más formales como el uso de correos o presentaciones institucionales de cada proveedor potencial. Estas propuestas deben no solo presentar documentación técnica sino ser documentos de marketing. Finalmente, las presentaciones tienen como propósito inspirar confianza y lograr que la empresa se haga notar y destaque entre sus rivales o competidores (Kotler & Armstrong, 2017).

1.3.6 Selección de proveedores

Posteriormente, el equipo de compras analiza las propuestas y seleccionan a uno o más proveedores. En la elección de proveedores, el equipo de compras elabora una lista de los atributos deseables, así como la importancia y relevancia de ellos en base a sus requerimientos técnicos. Sin embargo, cabe señalar que en esta etapa intervienen diferentes áreas de la organización como son los gerentes de compra, consultores, ingenieros y usuarios (Urbina 2010, pp.25).

Ahora bien, entre los atributos deseables de los productos o servicios solicitados se encuentran la calidad, reputación, tiempo de entrega y precios competitivos. Asimismo, al realizar

la calificación de estos atributos se identifican a los mejores proveedores para las necesidades requeridas. Los compradores con los proveedores seleccionados tratan de buscar mejores condiciones antes de realizar la elección final. Finalmente, para tratar de no depender de un solo proveedor, una práctica muy común es el variar la fuente de proveedor, lo cual permite una comparación constante del precio y desempeño de los productos o servicios (Kotler & Armstrong, 2017).

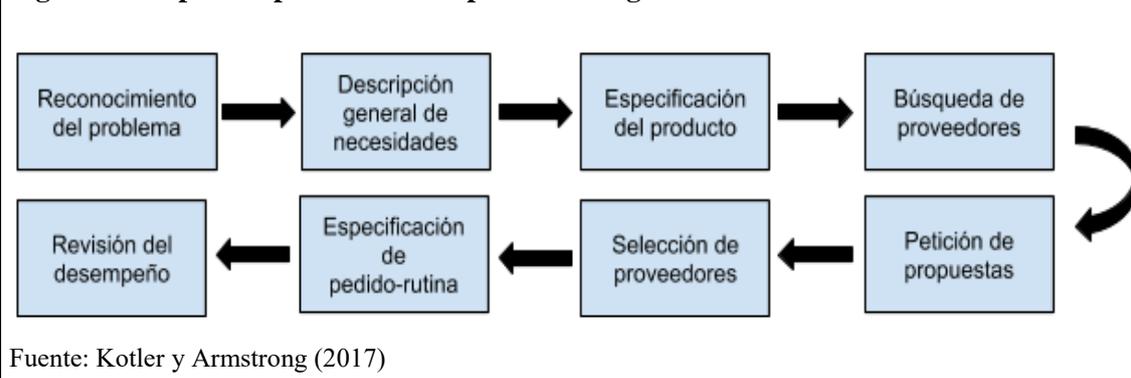
1.3.7 Especificación de pedido-rutina

En esta etapa se elabora las especificaciones de pedido-rutina en la cual se detalla el pedido final con el proveedor o proveedores seleccionados de la etapa anterior. Además, se consideran las especificaciones técnicas, volumen de compra, tiempo de entrega y demás políticas relacionadas con las garantías. Asimismo, se sabe que, si necesitara requerir mantenimiento, reparación y artículos operativos de manera constante, se puede considerar establecer contratos globales. Estos contratos buscan establecer una relación a largo plazo, en donde el proveedor abastece de productos en el momento que sean requeridos, a precios pactados durante un determinado tiempo acordado. De esta manera se busca disminuir las compras periódicas (Kotler & Armstrong, 2017).

1.3.8 Revisión del desempeño

En esta etapa final se evalúa el desempeño del proveedor. Para lo cual, se trata de contactar con usuarios del proveedor para solicitarles que evalúen su satisfacción con los productos o servicios brindados por el proveedor seleccionado. Ante esto Urbina (2010) menciona que las empresas realizan una mayor consideración a los vendedores que satisficieron sus necesidades al minimizar la probabilidad de entregar productos en mal estado. Por lo tanto, esta evaluación de desempeño podría generar que el comprador continúe, se modifique o no se lleve a cabo la compra o la adquisición del servicio (Kotler & Armstrong, 2017). Una imagen que ilustra la secuencia de las etapas del proceso de compra es la siguiente:

Figura 1: Etapas del proceso de compra de los negocios



1.4 Tipos de situaciones de compra en el B2B

El proceso de compra industrial en muchos casos depende de la situación de compra que se está realizando. Entre los diferentes tipos de compra B2B que podemos encontrar están la compra nueva, recompra directa y recompra modificada (Tanner & Raymond, 2016).

1.4.1 Compra nueva

En este tipo de compra se involucra todas las etapas del proceso de compra debido a que se adquiere un producto por primera vez. Por lo general, las nuevas compras requieren una mayor cantidad de tiempo, debido a que se tiene que tomar en consideración las especificaciones, precios, cantidad de pedido y otras indicaciones (Tanner & Raymond, 2016).

1.4.2 Recompra directa

En este tipo de compra, el comprador realiza la compra de un mismo producto y mismo volumen al mismo proveedor. Debido a estas características, se suele omitir las evaluaciones después de la compra a menos que se haya producido un cambio notorio en la calidad, tiempo de entrega o en condiciones de términos. Asimismo, el vendedor se siente seguro con este tipo de compra porque el comprador suele no considerar o buscar otro proveedor. Sin embargo, es importante que se le siga proporcionando un servicio de calidad porque de esta manera no se pondría en riesgo la recompra directa (Tanner & Raymond, 2016).

1.4.3 Recompra modificada

La recompra modificada ocurre, cuando una determinada organización requiere comprar un producto con el cual contaba en el pasado, pero desea realizar algunas modificaciones. Estas modificaciones podrían estar relacionadas a la cantidad, tipo de envase, condiciones de entrega, entre otras. Sin embargo, en este tipo de compra se puede cambiar de proveedor para tratar de satisfacer nuevas especificaciones y necesidades requeridas (Tanner & Raymond, 2016).

2. Marketing de servicios

En el siguiente apartado se explicará los puntos relevantes al Marketing de servicios. De esta manera, se abordará conceptos claves como la definición de servicios y sus características. Ahora bien, como mencionan Lovelock y Wirz (2018), el posicionamiento de servicios es parte fundamental del Marketing de Servicios. Por ello, se explicará la importancia del posicionamiento, sus características y herramientas claves como los mapas de posicionamiento. Además, se abordará cómo ha ido evolucionando el enfoque del posicionamiento y cómo

construir distintas estrategias de Marketing de posicionamiento mencionando a distintos autores para finalmente, en el proceso de la investigación, optar por una estrategia.

2.1 Implicaciones del Marketing de servicios

En primera instancia, para lograr definir al marketing de servicios, es importante proponer una definición para el marketing. Dicho esto, según Kotler (2001 citado en Jarrín 2012), el marketing se puede entender como un proceso social y gerencial en el que los grupos de individuos pueden lograr obtener lo que necesitan a través del intercambio de productos y servicios que genere valor a las personas. De esta manera, se observa que mediante el marketing las personas pueden satisfacer sus necesidades a través de las propuestas de valor en un mercado específico.

Por otro lado, otra definición que puede complementar a las ideas anteriores es que “el marketing de servicios se define como el proceso encargado de satisfacer ciertas necesidades o deseos en un mercado específico tales como educación, seguros, banca, transporte, turismo, diversión, etc.” (Jarrín 2012, pp.2).

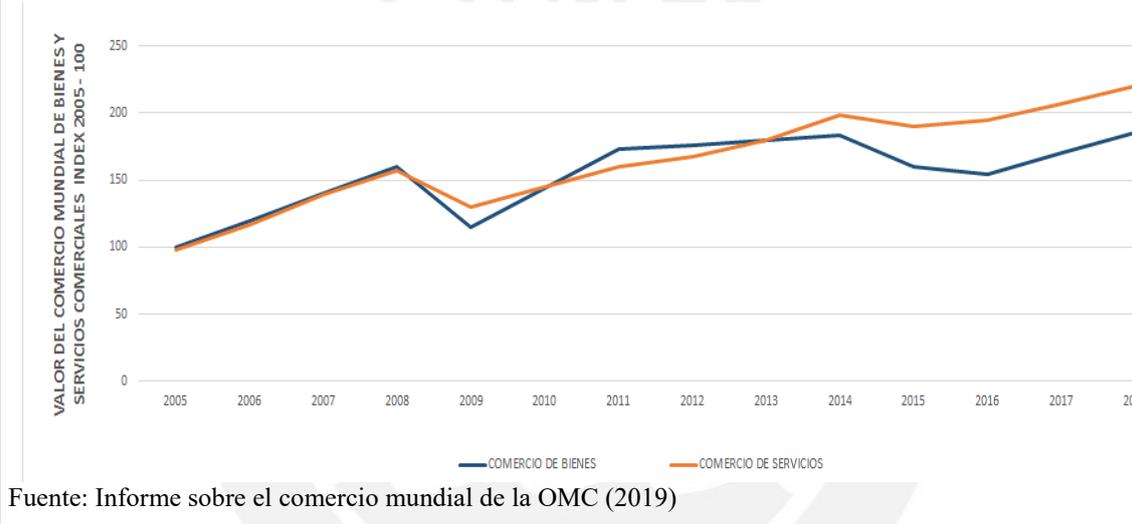
Asimismo, es importante definir paralelamente en qué consisten los servicios. Según Lovelock y Wirtz (2018), como expertos en el marketing de servicios, menciona que los servicios son actividades económicas que se ofrecen entre dos partes, las cuales generan resultados para el destinatario en el tiempo a cambio de dinero, esfuerzo y otros recursos. Así pues, complementando lo dicho por estos autores, Kotler y Armstrong (2017) menciona que los servicios, a diferencia de los bienes, poseen ciertas características particulares. Los servicios son intangibles pues no son objetos concretos que se puedan percibir con los sentidos. Asimismo, son inseparables pues no se pueden desligar de quien lo brinda u otorga. También son variables ya que los servicios son brindados por distintos ofertantes. Otra característica es que son perecederos pues no son materiales inventariables que pueden ser almacenados. Además, existen diferentes criterios de satisfacción ya que la perspectiva de quien recibe el servicio variará en base a su propia experiencia. Finalmente, la participación del cliente en el proceso, ya que quien recibe el servicio solo aprecia el resultado del mismo, pero no observa el proceso en sí mismo.

Asimismo, Kotler y Armstrong (2017), mencionan los retos que tienen las empresas de servicios respecto al marketing. Por un lado, se describe la diferenciación del servicio como el hecho de que las empresas tienen la necesidad de proponer un servicio innovador o tratar de proponer una marca o logotipo que le permita diferenciarse de la competencia. Por otro lado, se menciona a la calidad del servicio ya que es la mejor forma de poder diferenciarse; sin embargo, es un punto más difícil ya que la calidad varía constantemente en base a las diferentes experiencias

de los clientes. Por ello, algunas empresas con el afán de cambiar esta realidad, establecen ciertos estándares de calidad que le permitan mejorar la calidad de sus servicios. Por último, la productividad del servicio hace referencia a distintas maneras en que las empresas pueden mejorar esta actividad. Esto puede ser mejorado capacitando a los empleados para que puedan desempeñar sus labores más eficientes para ahorrar recursos y mediante los procesos de estandarización de los servicios como utilizan grandes compañías como McDonald 's. Además, la productividad del servicio puede ser potencialmente mejorado por el uso de la tecnología.

Otro punto importante a mencionar es que los servicios en el mundo han tenido gran crecimiento en los últimos años.

Figura 2: El comercio de bienes ha crecido más lentamente que el comercio de servicios comerciales



Como se puede apreciar, según la OMC (2019) el comercio de servicios ha tenido mayor relevancia a comparación del comercio de bienes. Y en ese sentido, en la actualidad, el sector de servicios se desarrolla a mayor escala en comparación al de los bienes.

2.2 El posicionamiento en el Marketing de Servicios

Existen distintos estudios en cuanto al Posicionamiento. Por un lado, los autores seminales de este término Jack Trout y Al Ries (2005) mencionan que el posicionamiento se puede dar en distintas formas, ya sea en una empresa, servicio, producto, país e incluso persona, Además, los autores enfatizan que la clave del posicionamiento no está en el esfuerzo de vender el producto sino en vender hacia la mente del consumidor.

Por otro lado, el investigador Milton Coca (2007) realizó una investigación teórica en la cual sintetiza la importancia y el concepto del posicionamiento. Asimismo, dicho autor sintetizó

los enfoques relacionados al posicionamiento de diversos autores tradicionales como Kotler, Armstrong, Berkowitz, Stanton, entre otros. Además, este investigador explica que los distintos enfoques, a raíz del término acuñado por Jack Trout y Al Ries, nacen por la complejidad de este término y por la necesidad de establecer estrategias de posicionamiento que son cruciales para el correcto desarrollo de las estrategias de Marketing. En tanto esto, se puede decir que los distintos enfoques de los autores no se contradicen, sino se complementan para poder abarcar estrategias de posicionamiento en un mundo en que los mercados y necesidades de los consumidores son muy cambiantes.

2.2.1 ¿Qué es el posicionamiento?

Se puede definir el posicionamiento como la toma de una posición concreta en la mente de los individuos respecto a una oferta u opción. Así pues, en el posicionamiento, el consumidor se caracteriza por preferir una propuesta, ya conocida por su mente, frente a otras alternativas (Trout & Ries, 2005).

En esta misma línea los autores Trout y Ries (2005) mencionan que es importante la comunicación de lo que se quiere posicionar; además, de entender cómo la mente, absorbe, procesa y almacena la información. Asimismo, manifiestan que hay una sobre comunicación en las sociedades. La sobre comunicación hace referencia a la gran información que recibimos y de ahí la dificultad de seleccionar o elegir de tantas alternativas. Además, hacen énfasis en denotar que el posicionamiento es sobre un producto; ellos señalan que, si bien es cierto, se realizan cambios en el producto, estos son para atraer la mente de los consumidores.

Como reiteran a lo largo de su libro, el posicionamiento viene relacionado a la efectividad en que se recuerda y se tiene en cuenta de los productos o servicios ante distintas posibilidades. Por todo esto, se manifiesta que lo importante no es tener el mejor producto o ser la mejor empresa, sino cómo manipular la mente y poder reordenar las conexiones que existen (Trout & Ries, 2005).

Las investigaciones de Jack Trout y Al Ries fueron la base para nuevos enfoques de posicionamiento de distintos autores. Entre estos se encuentran Kotler y Armstrong (2017) quienes indican que la posición del producto es la forma en que el consumidor o cliente definirá al producto en base a sus atributos percibidos. Asimismo, señalan la importancia de cómo el cliente distingue esos atributos en relación a los competidores, es decir, que el cliente tenga en cuenta los aspectos diferenciadores. En cuanto a esto, se denota la importancia de mostrar los aspectos diferenciadores de tanto el producto o servicio que se desea vender. Frente a esto, estos

autores proponen una visión distinta a Jack Trout y Al Ries, ya que los autores seminales hacen énfasis en la estrategia a utilizar para la correcta comunicación del producto, mientras que los contemporáneos hacen hincapié en las características del producto.

Por otro lado, Ortegón (2017) menciona que el posicionamiento hace referencia a las asociaciones que se producen en la memoria del consumidor. Asimismo, Keller (citado en Robles, 2019) manifiesta que para lograr un buen posicionamiento es necesario establecer el punto correcto de la diferenciación del producto o servicio. En cuanto a esto, se ve el énfasis hacia la recordación para el consumidor y para ello una buena estrategia es resaltar la cualidad única que tiene el producto o servicio.

Por otro lado, Mark Camilleri (2018) enfoca al posicionamiento como la posición en que las empresas quieren que sus clientes perciban sus productos y servicios. Asimismo, el autor hace referencia a que en la actualidad hay distintos productos y negocios, y por ello es importante que las empresas planteen un correcto plan de posicionamiento. Además, se muestra la importancia de las características de un buen posicionamiento: construir beneficios para los clientes potenciales, establecer las bases diferenciadoras de sus productos o servicios frente a los competidores, la credibilidad en base al prestigio y recursos que la empresa debe tener para cumplir con lo prometido y finalmente que sea defendible en tanto no cualquier competidor pueda imitar su estrategia de posicionamiento. Ante esto, se observa que el autor se enfoca en tanto el producto como la estrategia a seguir para un buen posicionamiento.

Otro autor importante es Aaker (citado en Ortegón, 2017). Este autor plantea que el posicionamiento se concentra en la psicología del consumidor, Asimismo, Aaker hace énfasis en mostrar los atributos de los productos y servicios. Frente a esto se propone la siguiente cita:

Esta diferenciación se logra a través de la gestión y dirección de la compañía administrando componentes como la calidad percibida, el liderazgo tecnológico, el precio relativo, la forma de uso del producto, la clase de producto, el conocimiento de los productos competidores, la identificación del tipo de cliente, y análisis del área geográfica en que participa la marca (Aaker 1994 citado en Ortegón 2017, p.15).

De acuerdo con Aaker (citado en Ortegón, 2017), un buen posicionamiento se podrá lograr a través de distintos elementos. Estos elementos incluirán tanto los atributos del producto como la gestión en investigación de mercados que se realiza, el uso de las tecnologías y el trato con el cliente.

Como se ha observado, Jack Trout y Al Ries dieron inicio a una serie de investigaciones por distintos autores. La definición del término de posicionamiento puede tener cabida a distintos enfoques. Así pues, al analizar estas definiciones se evidencia la exigencia de buscar una estrategia para poder tener mayor participación en la mente de nuestros clientes. De esta manera, una herramienta para poder establecer la estrategia de posicionamiento es elaborar un mapa de posicionamiento. Esto será explicado en el siguiente subtema.

2.2.2 Mapa de posicionamiento

A lo largo de este escrito se ha visto cómo distintos autores enfocan el término de posicionamiento; asimismo, algunos autores describen la importancia de establecer un mapa de posicionamiento. Según Kotler y Armstrong (2017), antes de la elección de una estrategia de posicionamiento, es necesario realizar un mapa de posicionamiento.

Otros autores como Jeon y Kwon (2018) manifiestan que la complejidad del análisis de datos de la relación de los objetos ha hecho que su estudio sea profundizado por su impacto en distintas áreas. Asimismo, el mapa de posicionamiento se puede definir como un tipo de coordenada que muestra la posición que representa la compleja relación entre los productos propios y los de la competencia reconocida en el cerebro de los consumidores, mostrando la percepción de los productos por parte de los clientes como un gráfico en forma bidimensional o tridimensional. Ante esto, se observa la importancia de establecer un mapa de posicionamiento para poder analizar las percepciones que están teniendo los clientes en relación a los atributos de los servicios o productos frente a la competencia.

Ahora bien, este mapa de posicionamiento tiene su origen en las publicaciones de Ogilvy quien establece que, al margen de la publicidad, más importante es la manera en la cual el producto está posicionado en la mente de los consumidores (Jeon & Kwon, 2018).

Los mapas de posicionamientos son herramientas que permiten una fácil comparación de los productos frente a la competencia. Ante esto, Jochen Wirtz (2018) reafirma la postura de los anteriores autores y manifiesta que los mapas de posicionamiento serán herramientas útiles para esclarecer el desempeño de los productos frente a la competencia. El valor agregado de Wirtz es que también establece que estos mapas de posicionamiento permitirán a la empresa anticiparse a sus competidores y también poder reposicionarse si se desea cambiar el enfoque que se tiene en los productos o servicios. Además, las empresas si desean innovar en lanzamientos de productos o servicios, al utilizar dichos mapas, podrían tener mayor posicionamiento que los productos ya posicionados de sus consumidores (Wirtz, 2018).

Como se ha observado elaborar un mapa de posicionamiento es fundamental para ayudar a que las empresas puedan posicionar los servicios o productos. Ante esto, ¿Cómo se relaciona el mapa de posicionamiento con las estrategias del Marketing?

Jeon y Kwon (2018) manifiestan que los mapas de posicionamiento brindan cinco beneficios para las estrategias de Marketing. El primer beneficio es el Market Vacuum. Este término hace referencia a la investigación sobre la comercialización de los nuevos productos o servicios que se desean posicionar y de esta manera identificar un espacio no explorado en el mercado. El segundo beneficio está relacionado a la identificación de cómo las personas están percibiendo los productos en la actualidad. El tercer beneficio es en relación a la competencia. Mediante el mapa de posicionamiento se identifican a los competidores, quiénes son, cuantos son, sus servicios y productos y cómo están siendo percibidos por las personas. Lo importante aquí es que mientras más cercano se encuentren los competidores en el mapa del posicionamiento, esto quiere decir, que los productos o servicios son reemplazables. El cuarto beneficio es que, mediante el mapa de posicionamiento, las empresas pueden identificar el punto ideal u óptimo. Esto se puede dar ya que las empresas pueden identificar los atributos que desea el cliente. En esta misma línea, las empresas podrían adaptar sus productos o servicios hacia lo que desean sus clientes o crear un nuevo producto para lograr las expectativas de sus clientes. El último beneficio, está relacionado al beneficio de la estrategia del Marketing Mix. Frente a esto, se observa que mediante un mapa de posicionamiento se puede observar el posicionamiento del producto y corroborar si está habiendo éxito.

Otro punto importante, en cuanto al mapa de posicionamiento es la clasificación teórica que se le propone. Jeon y Kwon (2018) manifiestan que para la elaboración de los mapas de posicionamiento se debe tener en cuenta los indicadores que consideran importantes los clientes y los factores de compra de los consumidores. Ante esto, pueden identificarse dos tipos: el mapa orientado a los atributos del producto y el mapa perceptual. El primero hace referencia a definir las características del producto o servicio a brindar; mientras que, en el segundo, se basa en la elaboración del mapa a través de la percepción de los consumidores en relación a los productos.

Frente a esto, como se ha observado los investigadores de Marketing pueden elaborar sus mapas de posicionamiento de distintas maneras, pero tienen el mismo fin, que es obtener la información de la percepción del producto que están teniendo los clientes frente a la competencia.

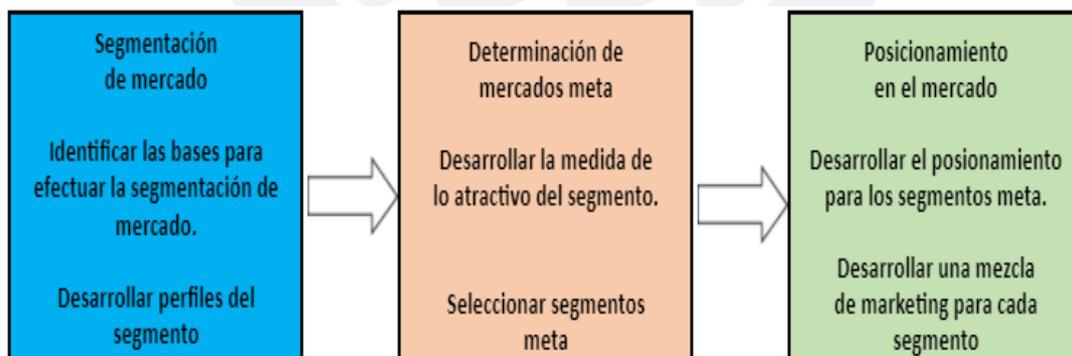
2.2.3 Segmentación para el posicionamiento

Según Lovelock y Wirtz (2018) las compañías que prestan servicios en lugar de tratar de competir en un mercado en donde hay una gran diversidad de competidores deberían de establecer una estrategia de segmentación de mercados con el fin de determinar el sector o los sectores a los que puede atender mejor.

La segmentación del mercado es clave ya que esta permite a las organizaciones identificar las principales necesidades y requerimientos de los clientes. Luego, se diseña un plan de Marketing el cual busca posicionar de manera adecuada los servicios y productos en la mente de los consumidores o clientes. Es importante delimitar los segmentos hacia los cuales se van a dirigir los planes de acción de la empresa ya que esto contribuye en el incremento de la probabilidad de éxito para el crecimiento del negocio (Andrade, Morales & Andrade, 2008).

Según Kotler y Armstrong (2017) son tres pasos para la determinación de un mercado meta: segmentación de mercado, determinación de mercado meta y posicionamiento en el mercado. El primero busca dividir un determinado mercado en grupos más pequeños de acuerdo a sus necesidades y características. El segundo paso evalúa cada uno de los segmentos con el fin de seleccionar el segmento o los segmentos en los que se desea ingresar. Finalmente, el tercer paso busca que el producto o servicio ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos o servicios de la competencia.

Figura 3: Pasos en la segmentación, determinación y posicionamiento de mercado



Fuente: Kotler y Armstrong (2008)

Los compradores industriales se pueden segmentar geográficamente, demográficamente (por industria, por tamaño de la empresa) o por beneficios buscados, estatus del usuario, frecuencia de consumo, y nivel de lealtad. Sin embargo, los mercadólogos industriales también utilizan algunas variables adicionales, como las características operativas del

cliente, sus enfoques de compra, factores situacionales, y características personales (Kotler & Armstrong, 2008, p. 175).

Ante esto, además de las variables establecidas por Kotler y Armstrong, otros autores como Paredes y Cardona (2014) complementan estas variables mediante un criterio de segmentación enfocado en los mercados B2B. Estas variables se organizan en un cuadro en base a criterios expuestos por Windy y Tomas en el año 1994.

Tabla 1: Criterios de segmentación de mercados B2B

Demográficos	Variables operativas
<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de industria - Tamaño de la empresa - Ubicación del cliente (localización geográfica) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología de la empresa - Estatus de uso del producto y marca - Capacidades y recursos del cliente
Enfoque de compra	Factores situacionales
<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la función de compras de la empresa: tamaño, composición, influenciadores, procesos, etc. - Estructuras de poder - Relaciones empresa/cliente - Políticas generales de compra - Criterios de compra 	<ul style="list-style-type: none"> - Urgencia para el cumplimiento de compra - Aplicación del producto - Tamaño de la orden
Características personales	
<ul style="list-style-type: none"> - Educación - Experiencia de compra - Beneficios buscados - Riesgo percibido 	

Fuente: Paredes y Cardona (2014)

2.2.4 Target para el posicionamiento

Una vez realizada una correcta segmentación de mercado es necesario identificar el Target. Como mencionan Lovelock y Wirtz (2018), tras la segmentación establecida, la empresa deberá evaluar los segmentos identificados y ver cuál es el más atractivo. Asimismo, resaltan la importancia de evaluar de todos los segmentos, y principalmente, el más interesado en la propuesta de servicio. Además, para lograr esto, es importante la correcta satisfacción del cliente con el servicio ofrecido.

Así pues, Lovelock y Wirtz (2018) describen que no es racional el hecho de tratar atraer a todos los compradores de un solo mercado, pues varían según necesidades, patrones de consumo y comportamiento de compra. Asimismo, es importante identificar y enfocarse en un mercado objetivo porque los clientes están distribuidos de manera dispersa geográficamente.

Ahora bien, Lovelock y Wirtz establecen que para lograr esta elección del nicho de mercado es necesario entender que las empresas utilizan el enfoque de servicios y el enfoque de

mercados: El enfoque de mercado hace referencia a que una empresa atiende a pocos o muchos mercados, mientras que el enfoque de servicio describe que una empresa ofrece pocos o muchos servicios (Lovelock & Wirtz, 2018). En esta cita se observa que el enfoque de mercado hace referencia al alcance de la cantidad de mercados que se abarca, mientras que el de servicios al número de los servicios que se ofrece.

Frente a esto, identificando estos dos enfoques se propone cuatro estrategias de servicios: *Market Focused*, *Fully Focused*, *Unfocused* y *Service Focused* (Lovelock & Wirtz, 2018). En cuanto al *Fully Focused* se ofrece una restringida lista de servicios al nicho de mercado. Además, el riesgo de centrarse en un mercado variará en el tamaño, la capacidad de financiamiento y las distintas innovaciones en los servicios. En cuanto a la estrategia *Market Focused*, se ofrece una larga lista de servicios al nicho de mercado. Asimismo, esta estrategia es muy frecuente implementada por las empresas. La principal razón de ello, es porque les resulta atractivo a las empresas la facilidad de brindar una serie de servicios a un solo comprador. Ahora bien, en cuanto a la estrategia *Unfocused* es la de servir a muchos mercados y ofrecer muchos servicios. Para los autores, no es una buena idea implementar esta estrategia ya que lo relacionan a ser conocedores de todos los oficios, pero maestro de ninguno. De esta manera, enfocarse en muchas cosas puede hacer que no te especialices en una. Finalmente, la estrategia *Service Focused* ofrece una limitada lista de servicios a un amplio mercado. Ante esto, los autores manifiestan que a medida que se incorporan nuevos segmentos, se debe realizar una especialización en el servicio. Finalmente, algo que caracteriza a esta estrategia es que cuando se implementa en el entorno B2B necesita gran inversión en la comunicación.

2.2.5 Estrategias de posicionamiento

Como se ha visto, diversos autores manifiestan distintos enfoques hacia el posicionamiento. De esta manera existen distintas estrategias de posicionamiento. Así pues, se explicarán dos formas de abarcar las estrategias de posicionamiento. La primera se refiere a lo propuesto por Kotler y Armstrong, mientras que la segunda, al modelo establecido por Lovelock y Wirtz.

Kotler y Armstrong son algunos de los principales autores que describen estrategias de posicionamiento. Para Kotler y Armstrong (2017), luego de establecer la segmentación de mercados, es decir, de identificar el mercado objetivo o mercado meta, se debe realizar una correcta estrategia de posicionamiento. Frente a esto, los autores identifican tres etapas: la primera es identificar las ventajas competitivas, la selección de las ventajas competitivas y elegir la estrategia global de posicionamiento. A continuación, se detallarán cada una de ellas.

En cuanto a la identificación de ventajas competitivas, se describe la necesidad de que la compañía pueda brindar más valor a sus clientes. En cuanto a esto, Dwyer y Tanner (2007) mencionan que el análisis de valor es un método que sirve para comparar distintos atributos como beneficio, costo de insumos, función, componentes y procesos de operación. Por otro lado, Kotler y Armstrong (2017) mencionan que en la medida que suceda esto, la empresa estará mejor posicionada. Los autores hacen énfasis en que las empresas cumplan con los requerimientos pactados previamente con sus clientes. Ahora bien, aquí se desarrolla el concepto de diferenciación. La diferenciación se da en base a lo que perciben los consumidores frente a la oferta de la empresa. Existen distintas formas de diferenciación esto puede ser por el precio, por servicio de personal por ejemplo en el trato hacia el cliente, la consistencia de los materiales, la tecnología entre otros. Así pues, otro tema importante es la publicidad en que comunique correctamente el posicionamiento que se desea proveer).

Kotler y Armstrong (2017) explican la selección de las ventajas competitivas. Los autores evidencian los distintos puntos de vista de otros autores en cuanto a elegir un solo punto de diferenciación o tomar más de uno. Por un lado, para algunos autores lo ideal es tomar una diferenciación única y ser la mejor en ella. La diferenciación se puede basar en que las personas, al estar en un mundo en donde hay demasiada información recordarán más fácilmente a la marca número uno. Ahora bien, según Ramírez, este tipo de estrategia se puede desarrollar cuando existe en el mercado una demanda altamente inelástica, dadas las condiciones de los productos o servicios ofrecidos” (2014, pp.25). Por otro lado, otros mercadólogos consideran ideal el poder centrarse en más de un factor de diferenciación. Esto podría ser necesario por la competencia que se está desarrollando. Muchas empresas se consideran como las que presentan el mejor atributo. Esta es la razón de la diversificación de las propuestas de valor. Ante esto, las empresas deberían escoger entre estos dos caminos. Además, los clientes quieren la mayor cantidad de beneficios; sin embargo, si la empresa intenta diversificar en querer generar muchos beneficios y no lo logra, su reputación quedará manchada por la incredulidad en la calidad de sus productos.

Asimismo, Kotler y Armstrong (2017) mencionan que no solo basta elegir los atributos diferenciadores, sino que deben cumplir ciertos criterios: importante, distintivo, superior, comunicable, exclusivo, costeable y rentable. En lo importante es que los clientes o compradores valorarán a lo diferente que presente mayor valor. En cuanto a lo distinto, la forma en que la empresa muestra aspectos distintos de su servicio o producto. Lo superior es que los clientes obtengan mayores beneficios de la propuesta. Comunicable que sea entendible, que los compradores puedan entender el mensaje que la empresa desea dar a conocer. Lo exclusivo es que es una propuesta difícil de imitar por los competidores. Lo costeable es que los clientes sean capaces de pagar por lo exigido. Finalmente, lo rentable es que por ese diferenciador la compañía

obtenga ingresos. En cuanto a esto, Ramírez (2014) manifiesta la importancia de la comunicación de los atributos, como la importancia de contar con una marca que pueda ser fácilmente reconocida.

Ahora bien, la última etapa para la construcción de la estrategia de posicionamiento es la elección de la estrategia mediante su propuesta de valor. De esta manera el posicionamiento de un servicio será “la mezcla de todos los beneficios del posicionamiento” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 223). Es así que se identifican cinco propuestas de valor las cuales pueden ser más por más, más por lo mismo, más por menos, Lo mismo por menos y menos por muchos menos. A continuación, se detallan cada una de ellas.

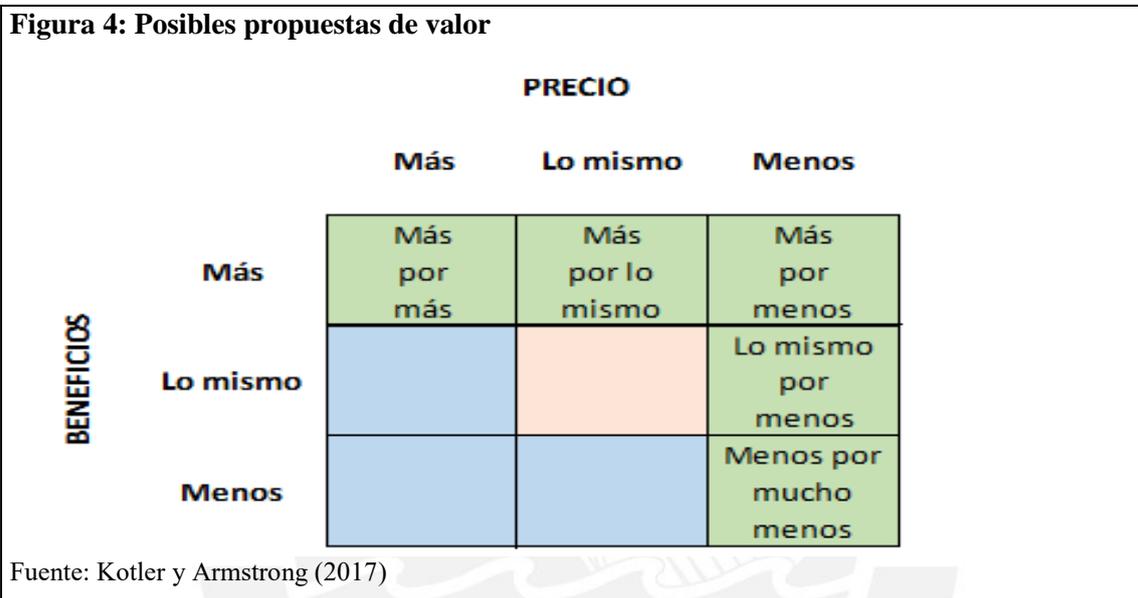
De esta manera, “más por más” hace referencia a ofrecer un precio más alto por un mejor servicio. A modo de ejemplo, hay muchos negocios que ofrecen muy buenos servicios; además, hay personas que se sorprenden y admiran cuando entra un negocio que ofrezca un precio mayor al ofrecer un gran servicio. Este enfoque presenta un riesgo si es que hay una crisis financiera puesto que las personas serían más reservadas en gastar su dinero. Además, en esta propuesta de valor los competidores suelen disminuir el precio (Kotler & Armstrong, 2017).

Así pues, una estrategia expuesta es más por lo mismo. Esto hace referencia a brindar una calidad comparable con la competencia a un precio menor. Es como cuando, por ejemplo, Toyota manifestaba que la calidad de sus autos era comparable a los autos de lujos como Mercedes o BMW (Kotler & Armstrong, 2017). Una buena estrategia de comunicación de esta propuesta de valor puede hacer que las personas cambien su perspectiva en un servicio bueno o producto que estaban consumiendo y pasar a otro que les genere igual beneficio, pero a menor precio.

La estrategia lo mismo por menos quiere decir que se ofrece un producto o servicio equivalente a la competencia con descuento o precio menor. Como afirman Kotler y Armstrong (2017) a todas las personas les gustan las promociones. Por ejemplo, se encuentran los grandes mayoristas como Walmart. En este tipo de tiendas no te ofrecerán un valor agregado en el producto; sino grandes descuentos en su precio del producto.

La estrategia de Menos por mucho menos hace referencia a servicios o productos de menor costo porque el servicio implica menos beneficios. Kotler y Armstrong (2017) manifiesta que muchas personas no tienen las posibilidades o no quieren invertir en lo mejor de lo mejor. Ante esto, los autores evidencian que los clientes se pueden conformar con servicios con pocos beneficios. Un ejemplo de ello, son los aviones de bajo costo, algunas personas solo quieren viajar en el avión, no desean separar sus asientos o tener buena comida o comodidades durante el viaje; ellos solo quieren llegar al lugar.

Por último, se encuentra la estrategia Más por menos. Hay compañías que ofrecen grandes beneficios por un precio bajo. Sin embargo, como señalan los autores, esto es mayormente sostenible en el corto que a largo plazo. En cuanto esto, es evidente que ofrecer un gran producto a precio bajo puede hacer que la competencia saque provecho disminuyendo sus precios y provocar una guerra de precios (Kotler & Armstrong, 2017). Con todo lo expuesto, quedará en las manos de las organizaciones poder elegir la mejor alternativa de posicionamiento de acuerdo a su investigación de mercados en que sugiera la tendencia de los compradores.



Kotler y Armstrong (2017) diseñan un cuadro en el que se representan mediante cuadrantes diferentes estrategias que generan valor. Las de color azul no generan ventajas competitivas más bien genera una desventaja de valor. Por otro lado, en cuanto al cuadrante rosado sería una toma de indecisión indiferente para el consumidor. Por último, los cuadrantes verdes son las estrategias que podrían generar ventajas competitivas.

Ahora bien, otro autor que proponen otro tipo de estrategia de posicionamiento son Lovelock y Wirtz, quienes a través de su modelo proponen una serie de pasos para establecer una estrategia de posicionamiento

La implementación de la estrategia de posicionamiento que proponen Lovelock y Wirtz (2018) consiste en realizar un análisis del entorno tanto del cliente, competidores y de la misma compañía. Asimismo, se debe hacer una correcta segmentación de mercados, en esta parte es importante seleccionar los atributos y beneficios que se desea mostrar. De esta manera articular el posicionamiento debe ser sinónimo de estar en un mercado atractivo y brindar una ventaja competitiva frente a los competidores. Finalmente, elegir la estrategia de posicionamiento debe

seguir una estrategia de posicionamiento en que resaltan las 7ps del servicio de marketing, así como la relación con los clientes y mostrar la calidad del servicio y productividad en la estrategia.

En cuanto a esto, se debe realizar un análisis al cliente. Se debe explorar el atractivo del mercado, es decir, qué tendencias están habiendo en el mercado, el tamaño de mercado, su crecimiento, y rentabilidad. Además, analizar las necesidades del cliente. En este aspecto, ver las necesidades satisfechas del cliente y las que están por satisfacer. Frente a esto, vemos como un primer punto en realizar un correcto análisis al cliente y del mercado para ver el potencial del crecimiento.

Por otro lado, es necesario identificar a la competencia. Es decir, visualizar el posicionamiento del rival. La manera en que están siendo percibidos por los clientes. Además, se destaca el realizar un estudio hacia las fortalezas y debilidades de la competencia (Lovelock & Wirtz, 2018).

Otro punto importante es realizar un análisis de la situación actual de la empresa. Se debe identificar el actual posicionamiento de la empresa y la imagen de marca que se está presentando. Asimismo, las fortalezas, sus puntos fuertes, debilidades y valores (Lovelock & Wirtz, 2018). Con todo lo expuesto el análisis de la propia empresa mostrará cómo se encuentra actualmente, qué aspectos debemos mantener y mejorar.

Ahora bien, siguiendo el modelo de Lovelock y Wirtz (2018) el análisis del consumidor será la base para analizar y segmentar mercados. Además, esta segmentación estará relacionada con la demografía, la psicografía y el comportamiento. Asimismo, es importante identificar los atributos y los niveles de servicio de cada segmento.

De otra forma, el análisis de la compañía y de la competencia serán la base para seleccionar el target de mercado. En este punto es importante ver cómo la empresa puede servir de la mejor manera a los clientes. Asimismo, identificar y analizar las posibilidades de diferenciación. También, es importante decidir el foco de la estrategia. Finalmente, se deben seleccionar los beneficios para los consumidores. Lovelock y Wirtz (2018) afirma que estos beneficios son valiosos para los consumidores y no conocidos por la competencia. Ahora bien, el seleccionar el target de mercado estará relacionado al posicionamiento del mercado. El posicionamiento debe brindar un atractivo de mercado, una ventaja sostenible sobre la competencia. Finalmente, con esto se determina la estrategia de posicionamiento y un plan de acción. En este último punto, la estrategia de posicionamiento podrá tomar en cuenta a las 7ps, el

marketing relacional y a la calidad, y productividad de la estrategia de servicio para que perdure en el tiempo.

3. Modelo de posicionamiento seleccionado

Ahora bien, luego de la revisión bibliográfica para fundamentar teóricamente la investigación se llegó a la conclusión de trabajar con el modelo de Wirtz y Lovelock. En primer lugar, se decidió elegir autores expertos en la materia de Marketing de servicios. Wirtz ha obtenido un PhD en Marketing de Servicios en London Business School y ha realizado más de 200 publicaciones académicas obteniendo numerosos premios. Por otro lado, Lovelock es considerado como uno de los pioneros en el Marketing de Servicios. Ha obtenido un MBA en Harvard y un PhD en Standford con numerosas publicaciones.

En segundo lugar, la estructura de su modelo abarca las aristas principales de la empresa para un correcto posicionamiento. Frente a esto, Wirtz y Lovelock (2018) han realizado el planteamiento de distintos pasos para la creación de una estrategia de posicionamiento de servicios. Para la elaboración de la estrategia que proponen se basaron en investigaciones de autores base como Jack Trout y Al Ries, y Michael Pearce. De esta manera, el primer paso es realizar un análisis hacia el consumidor en el que se puede evaluar al mercado en tanto sus tendencias y sus características, y las necesidades y atributos valorados por los consumidores. En cuanto al segundo paso es analizar el posicionamiento de la competencia pudiendo utilizarse un FODA. El tercer paso es analizar la compañía, sus valores, FODA y su actual posicionamiento. De esta manera, los autores describen a los tres primeros pasos como el análisis de las 3Cs. El cuarto paso es definir la Segmentación en base a los atributos valorados al utilizar variables como la demografía, psicografía, entre otros. El quinto paso es establecer el Targeting o mercado meta en el que se identifica la diferenciación para poder abordar las necesidades del cliente y sus atributos valorados. El quinto paso es definir la estrategia de posicionamiento en la que está debe dirigirse a un mercado atractivo y generar una ventaja competitiva. Finalmente, el sexto paso es la aplicación de la estrategia de posicionamiento al poder utilizar herramientas como las 7ps, estrategias de gestión de las relaciones y enfocarse en la calidad, y productividad.

En este punto es importante sustentar que se eligió como base el modelo de posicionamiento de Lovelock y Wirtz (2018) puesto que es un modelo estructurado en el que se especifica los pasos a seguir para lograr el posicionamiento de servicio deseado. Asimismo, es importante mencionar que se revisó literatura de otros autores reconocidos como Kotler y Armstrong, en la que se mencionaban qué características debe contener el posicionamiento, pero no se establecía una ruta o guía estructurada para lograrlo.

Frente a esto, es importante sustentar que por el tipo de servicio y mercado que incurre el servicio de galvanizado, se optó por adaptar el modelo escogido en base a recomendaciones de expertos en Marketing de la Pontificia Universidad Católica del Perú como Alonso Villanueva, Isaac Martínez y Romy Guardamino para cumplir con los objetivos de investigación.

En primer lugar, se decidió realizar un análisis del mercado en el que se enfoca a las características de la demanda y la oferta del servicio del galvanizado. Por un lado, en cuanto a la demanda se realiza un análisis del cliente industrial, en este caso, los sectores que componen la demanda del galvanizado, el tamaño del mercado y las tendencias del mercado. Asimismo, se enfatizará en la demanda de Tupemesa para explorar a mayor detalle sus características. Por otro lado, en cuanto a la oferta se realizará un análisis de las principales empresas del mercado como Tupemesa e Induzinc. Seguidamente, a manera de un benchmark, se utilizarán herramientas como el Foda para dar más detalle a las propuestas de valor de Tupemesa y su competencia: Induzinc. Asimismo, se hará un énfasis en las variables precio y producto de las propuestas de valor que estas empresas ofrecen.

En segundo, se considera necesario, a priori de la segmentación, realizar un análisis del proceso de toma de decisión del comprador industrial mediante la secuencia de pasos que proponen los autores Kotler y Armstrong. Mediante esto, se espera identificar los atributos que consideran importantes los tomadores de decisiones y servir de guía para la estrategia. Posteriormente se realizará una segmentación de los clientes industriales. Se optó por utilizar las variables de segmentación propuestas por Paredes y Cardona, ya que estos autores complementan a las variables establecidas por Kotler y Armstrong y la enfocan en el entorno del mercado B2B lo cual es valioso para la investigación. En cuanto al Targeting, se enfocará en seleccionar el mercado meta de la segmentación establecida.

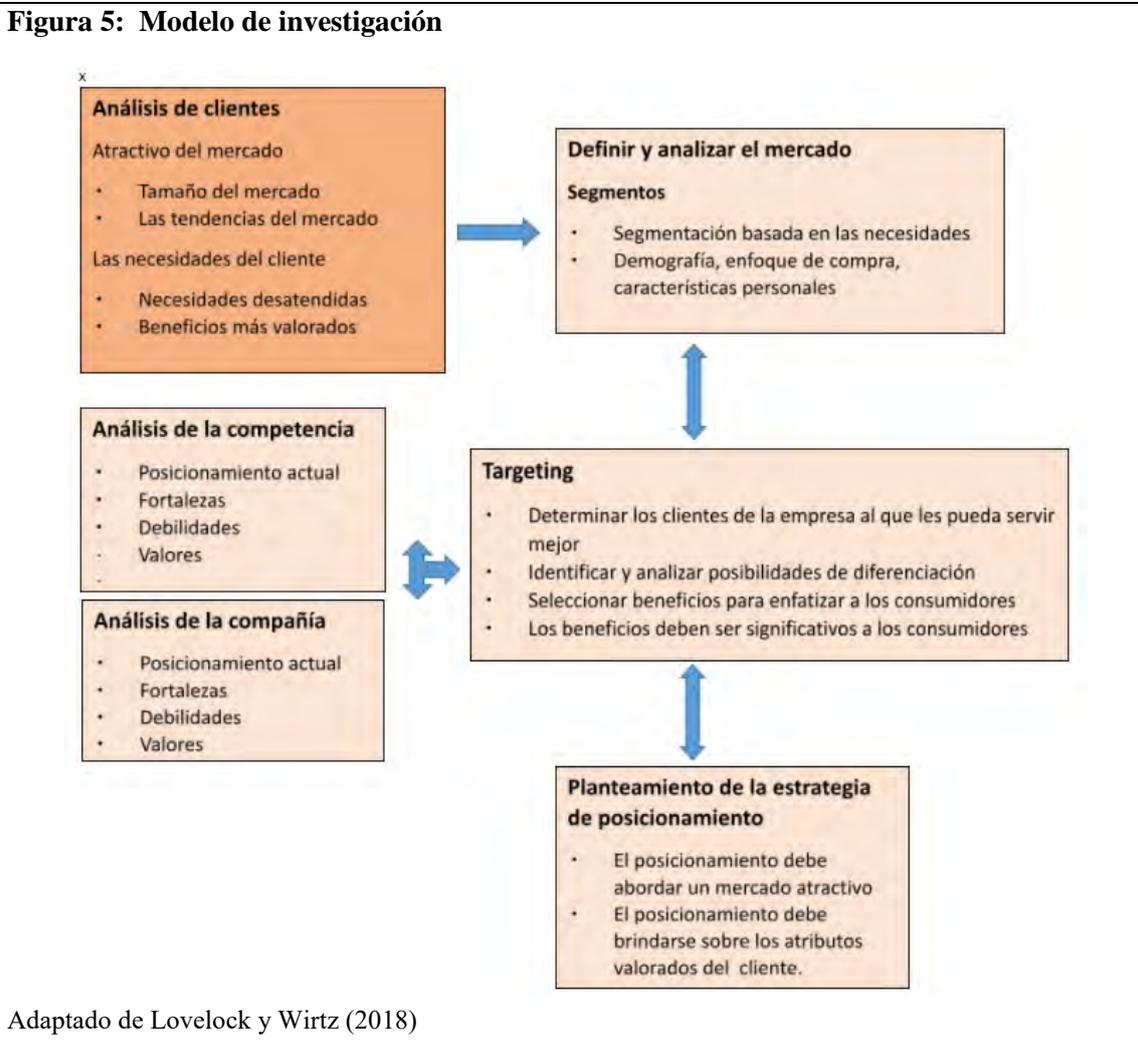
Finalmente, se propondrá la estrategia de posicionamiento, luego de los anteriores análisis mencionados. Frente a esto, se vio oportuno utilizar el enfoque de Kotler y Armstrong, ya que sus estrategias ayudan a sintetizar de manera precisa la propuesta de estrategia de posicionamiento. Así pues, el último paso del modelo de Lovelock y Wirtz, es la aplicación de la estrategia, esto no se realizará ya que está fuera del alcance de la investigación y está más relacionado a la implementación de un plan de marketing.

Ahora bien, como se evidencia, la investigación tiene como base al modelo propuesto por Lovelock y Wirtz, el cual es un modelo estructurado en el que se detallan los pasos a seguir y la variable para lograr el posicionamiento deseado. Sin embargo, se ve necesario complementar su enfoque teórico con los conocimientos de otros autores, para ajustar la información al mercado

del servicio de galvanizado y enriquecer la investigación, todo esto, asesorado por expertos de Marketing de la Facultad de Gestión y Alta Dirección.

De esta manera, se estableció el siguiente modelo en base a lo fundamentado anteriormente:

Figura 5: Modelo de investigación



Adaptado de Lovelock y Wirtz (2018)

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se abordará la situación de la corrosión en el Perú, el mercado del galvanizado en el Perú: la demanda y oferta que está presentado, el proceso de galvanizado, características del galvanizado y el impacto del COVID-19 en la industria.

1. La corrosión y sus implicaciones.

Como se sabe la corrosión es un fenómeno que se da de manera natural, que afecta a los metales, y este varía de acuerdo al ambiente en el que se encuentra. Debido a esto es importante analizar las características de la corrosión y su impacto. A continuación, se detalla estos puntos con mayor profundidad.

1.1 La corrosión

Los metales resaltan por sus características como buenos conductores de electricidad y por sus aplicaciones que se muestran en la vida cotidiana. Ante esto, Reyes et al. (2012) señala que los metales pesados se encuentran en forma natural en la tierra y luego pueden usarse para actividades humanas como la fabricación de utensilios, armas, ornamentos, estructuras, entre otros. Sin embargo, existe un fenómeno llamado corrosión. Díaz (2016) menciona que todos los metales, por su naturaleza, ya sean preciosos o comunes, son susceptibles a corroerse. De acuerdo al Standar ISO 8044, la corrosión puede entenderse como la “Interacción fisicoquímica entre un metal y su entorno, que produce modificaciones en las propiedades del metal y que puede conducir a una degradación significativa de la función del metal, del medio en contacto con él, o del sistema técnico del cual ambos forman parte” (2015 citado en Díaz 2016, p.15). Esto es importante resaltar ya que los metales al estar expuestos al medioambiente pueden perder significativamente sus propiedades. Por ejemplo, en el caso del acero genera que su vida útil se vea mermada.

Siguiendo esta misma línea, Chico, De la Fuente y Morcillo (2000) realizaron distintos estudios en cuanto a la velocidad de la corrosión en distintos ambientes:

Tabla 2: Corrosión anual del acero al carbono y zinc en atmósferas de la Región Iberoamericana

Tipo de atmósfera	Lugar	País	Acero al carbono (um/)	Zinc (um)
Rural	Cuzco	Perú	1,4 (mín)	0,4
	S. Juan	Argentina	4,9	0,21
	Granada	España	8,5	0,11 (mín)
	Cotové	Colombia	19,6	0,33

Adaptado de Chico, De la Fuente y Morcillo (2000).

Tabla 2: Corrosión anual del acero al carbono y zinc en atmósferas de la Región Iberoamericana (continuación)

Tipo de atmósfera	Lugar	País	Acero al carbono (um/)	Zinc (um)
Urbana	México	México	9,7	0,82
	San Pablo	Brasil	20,6	1,21
Marina	A. Do Cabo	Brasil	165,4	4,87
	Ubatubu	Brasil	302,0	7,07
Industrial	Petros	Chile	167,2	8,58 (máx)
Urbano-marino	Sienes	Portugal	365,0 (máx)	4,03
	Leixoes	Portugal	72,4	2,51
		R=máx/ mín	261	78

Adaptado de Chico, De la Fuente y Morcillo (2000).

En este cuadro se puede observar el resultado del estudio realizado, el cual se dividió al tipo de atmósfera área rural, urbana, marina o industrial. Asimismo, se observa que la corrosión más rápida se realiza en las áreas industriales y marinas, mientras que en las áreas rurales se da de manera más lenta. Además, es importante mencionar que la velocidad de corrosión cuando se aplica zinc al acero es mucho menor a sin aplicar esta adhesión. A modo de ejemplo, en el tipo de atmósfera marina, la velocidad de corrosión del acero es de 165,4 um mientras que la del zinc 4.87 um.

1.2 Implicaciones de la corrosión

Es importante señalar que la corrosión genera problemas económicos a nivel mundial. Según información de La Asociación Latinoamericana de Zinc (LATIZA, 2014), en el mundo, el costo de la corrosión para los países industriales es en promedio 4% de su PBI. Asimismo, el costo de la corrosión en países emergentes puede llegar a ser más alto. Además, se sabe que “cada 90 segundos, en todo el mundo, una tonelada de acero se consume por la corrosión, y de cada dos toneladas de acero producido, una es para reemplazar el acero corroído” (LATIZA, 2014, p.4). Como se observa los costos de la corrosión se deben a que el metal pierde sus propiedades y debe ser reemplazado. Ahora bien, existe un alto costo monetario para enfrentar la corrosión en el Perú. Este costo equivale a un aproximado del 4% del Producto Bruto Interno del país; esto es debido a diversos factores. Entre ellos se encuentran la salinidad de las ciudades de la costa, la presencia de lluvias y la humedad, todo esto recae en la oxidación y deterioro de las estructuras como vallas, semáforos, techos, edificios, entre otros (Económika, 2019). En esta misma línea, Bruno Rubio

manifiesta la importancia de contar con procesos eficientes para el mantenimiento de las estructuras metálicas. Además, un inadecuado tratamiento hacia los materiales dañados por la corrosión puede ocasionar accidentes: “No hace mucho tiempo, fuimos testigos de accidentes ocurridos por la rotura de juegos para niños y bancos oxidados en los parques infantiles ¿Por qué las municipalidades no invierten en soluciones que ayuden a reducir gastos y mejorar la seguridad?” (Económika, 2019, p.3). Como se ha observado, la corrosión en el país es un problema que repercute en altos costos para la economía peruana y también para el bienestar de los ciudadanos.

2. Barreras atenuantes frente a la corrosión del acero

En este sub capítulo se detalla las características y propiedades de los diferentes agentes anti corrosivos presentes en la industria nacional otorgando principal énfasis al galvanizado ya que este es el servicio que se quiere posicionar.

2.1 Principales agentes anticorrosivos

Existen distintas técnicas para hacer frente a la corrosión. Entre las principales técnicas podemos mencionar a la aplicación de pinturas anticorrosivas, el zincado y el galvanizado.

Ante esto, Pedro Grimaldo, actual jefe de operaciones de Soluciones Integrales S.A.C (comunicación personal, 25 de mayo, 2020) menciona que, en el país, la pintura anticorrosiva es el agente anticorrosivo más utilizado. Él hace hincapié que el aplicativo de estos agentes varía de acuerdo al uso y circunstancia. Asimismo, esta suele aplicarse en estructuras como rejas, puertas y algunas estructuras de acero. En tanto para el zincado y galvanizado, sus aplicativos pueden ser en tuberías de agua, en cuarto de bombas, en la instalación de ductos de ventilación mecánica y de evacuación de vapores, para el mantenimiento de estructuras, entre otros usos.

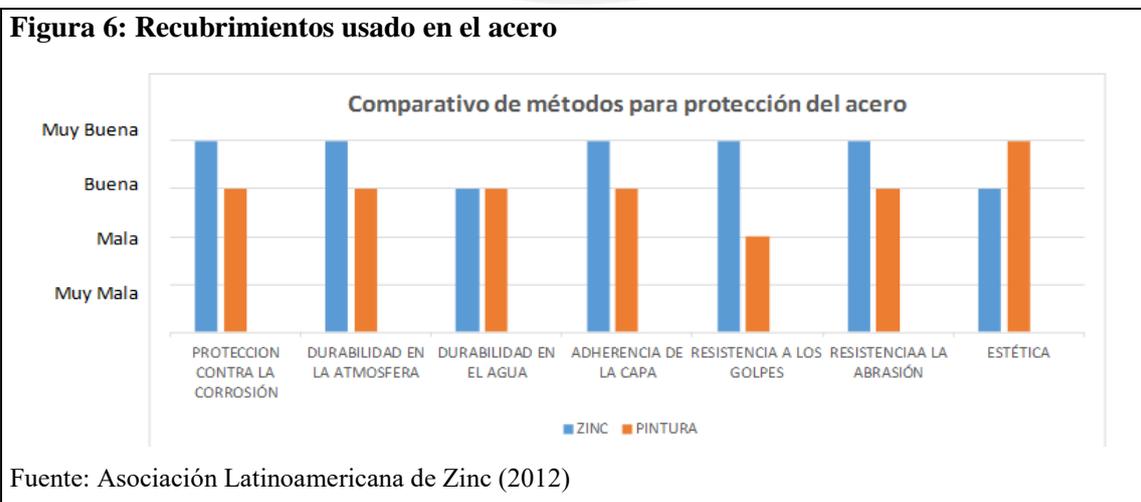
En esta misma línea, Giudice y Canosa (2016) manifiestan que las capas protectoras de la pintura se pueden catalogar como el método más usado como agente anticorrosivo en ambientes salinos. Asimismo, este método es aplicado en otros ambientes como los medios acuosos y en los suelos. Ahora bien, la pintura se emplea para aislar la superficie metálica mediante la aplicación de capas de muy baja permeabilidad. Esta explicación técnica hace referencia a la función de las pinturas anticorrosivas.

Otro punto importante de las pinturas anticorrosivas es su forma de aplicación. Para lo cual es recomendable realizar un correcto tratamiento y empleo de la pintura. Esto consta de tres acciones: la preparación previa de la superficie, la elección de la pintura correcta y el

procedimiento por capas. En cuanto a la preparación previa de la superficie se hace mucho hincapié en realizar todos los cuidados necesarios y la utilización de sistemas adecuados. Como parte del protocolo de seguridad se deben tomar en cuenta las normas ISO 8501 y de los sistemas a base de Clorocaucho, Epoxi y Monocapa. Asimismo, en cuanto a la elección de la pintura correcta es enfocarse en productos de calidad y en personal que esté dispuesto a brindar asesoría y soluciones en distintas situaciones. Por último, en cuanto al procedimiento por capas se refiere a un proceso de tres fases: Capa de imprimación, capa intermedia y capa de acabado (Construmática, 2020).

Ahora bien, otro agente conocido para la protección del acero es el zincado. De esta manera, Unitex Spain (2020), en base a la Asociación Técnica Española de Galvanización, define al zincado como “un proceso de deposición electrolítica en baños” (p.1). Asimismo, cuando hablamos de recubrimientos estos deben seguir las normas UNE, en este caso las ISO 10152 o 2081. Asimismo, se describen las precisiones de este proceso. Se presenta una capa de zinc que es muy fina y que puede ser entre 5-20 micra. Esto equivale a un grosor diez veces más fino que el del galvanizado. Además, se establecen ventajas y desventajas de este proceso. En cuanto a las ventajas es la estética de aplicar este proceso ya que las piezas son suaves y uniformes. Además, se pueden pintar. En contraste, las desventajas es una duración mucho menor frente al galvanizado y su uso se recomienda solo en interiores.

Otro agente anticorrosivo para hacer frente a la corrosión es la galvanización. La Asociación Americana de Galvanizado define a la galvanización como “el proceso de inmersión de acero o hierro fabricado en una caldera o baño de zinc fundido” (American Galvanizers Association [AGA],2015, p.5). Asimismo, el proceso de galvanización genera distintos beneficios. Uno de ellos es la facilidad de la aplicación de este método frente a otros procedimientos. Los beneficios de la galvanización serán detallados en los siguientes apartados.



LATIZA (2012) evidencia los atributos de la pintura frente a métodos de manipulación con el zinc en cuanto a protección del acero. Los factores a evaluar fueron la protección con la corrosión, la durabilidad en la atmósfera, durabilidad en el agua, adherencia de la capa, resistencia a los golpes, resistencia a la abrasión y estética. Como se evidencia, las técnicas que emplean el zinc tienen mayores valoraciones en los atributos señalados y en ningún atributo es catalogada como mala. En contraste la pintura lidera en la estética.

2.2 Propiedades del galvanizado

El zinc empleado para recubrir las piezas de acero en el proceso del galvanizado transfiere una serie de beneficios al metal. Entre los beneficios más importantes que adquiere el acero al ser galvanizado destacan una mayor durabilidad de su vida útil, el menor impacto ambiental, la versatilidad de su aplicación, entre otros.

2.2.1 Durabilidad

La durabilidad de las estructuras metálicas que emplean el galvanizado para protegerse de la corrosión está directamente proporcionada por el espesor del zinc de la capa de zinc y las condiciones ambientales en las que se encuentran la estructura metálica. Bajo las peores condiciones; es decir, en un ambiente industrial agresivo la vida útil de la estructura galvanizada es de aproximadamente de 10 años y que, en las mejores condiciones como el entorno rural, la vida útil de la estructura es de aproximadamente 50 años. Estas apreciaciones se basan en el mínimo espesor contemplado en las normas ASTM A123 Y A153 las cuales contemplan las características básicas del galvanizado (Asociación nacional de empresarios de Colombia [ANDI] & Instituto de desarrollo urbano [IDU],2014).

Tabla 3: Tasas indicativas de corrosión en entornos diferentes

Categoría de corrosividad	Tasa media anual de la corrosión del zinc (un año)	Tasa media anual de la corrosión del acero al carbono (un año)
C1 interior: seco	<0,1	< 1,3
C2 interior: Condensaciones ocasionales exterior: rural	0,1 a 0,7	1,3 a 25
C3 interior: Alta humedad, poca contaminación en el aire exterior: Urbano no marítimo y costa urbana	0,7 a 2,1	25 a 50
C4 interior: piscinas, plantas químicas exterior: industrial marítimo, y urbano	2,1 a 4,2	50 a 80
C5 exterior: industrial con alta humedad o alta salinidad costera	4,2 a 8,4	80 a 200

Fuente: La Asociación Latinoamericana de Zinc (2014)

A través de este cuadro se puede ejemplificar cómo se da la corrosión en el Zinc y el acero. Así pues, el ritmo de corrosión del zinc es entre 13 y 20 veces más lento, por lo cual al galvanizar el acero aumenta su vida útil.

2.2.2 Nulo mantenimiento

Fruto de la durabilidad que brinda el recubrimiento de zinc al acero y, a pesar de que este se encuentre en las peores condiciones ambientales y atmosféricas, el galvanizado aun así brinda el beneficio de no requerir mantenimiento por décadas (AGA, 2015). Esta característica especial del galvanizado permite ahorros significativos a mediano plazo y largo plazo por la ausencia de mantenimiento de las estructuras y contribuye de manera positiva al medio ambiente ya que no se requiere ningún tipo de tratamiento químico para el mantenimiento del acero durante décadas.

Otro obstáculo, para el posicionamiento del galvanizado, tiene que ver con la inexistencia de mapas de corrosión a pesar de que nuestro país cuenta con una gran zona costera, caracterizada por la naturaleza de humedad, lo cual es proclive a que cualquier estructura o edificaciones aledañas tiendan a corroerse a lo largo del tiempo. Según Bruno Rubio (comunicación personal, 13 de mayo, 2020). “El mapa de corrosión es un indicador para conocer en qué geografía hay un mayor impacto de la corrosión por los agentes del medio ambiente de la atmósfera. En Chile hicieron un mapa de la corrosión y lograron tener claro qué lugares tienen un grado de corrosividad más alta”. De esta manera, se puede apreciar la poca motivación de galvanizar que existe en nuestro país y ello podría explicar el desconocimiento de los beneficios que implica la galvanización en las estructuras metálicas frente a la corrosión.

2.2.3 Impacto ambiental

Entre las diferentes opciones para proteger el acero de la corrosión, “el galvanizado, el recubrimiento de hierro o de acero con zinc, es posiblemente el proceso más ecológico para evitar la corrosión” (Latiza, 2014, p.5). Esto se desprende de dos puntos claves. El primero está relacionado al reciclaje. Según Latiza (2014), el acero galvanizado se puede reciclar fácilmente una vez haya culminado la vida útil de la estructura del acero. Esto se da mediante la fundición del metal en donde se separan el zinc y el acero: “Alrededor del 30% (tres millones de toneladas) del consumo mundial de zinc proviene de fuentes recicladas” (Latiza, 2014, p.6). Por otro lado, en el proceso del galvanizado se desprenden una serie de gases los cuales son controlados gracias a que “los baños de galvanización cuentan con sistemas de filtro para capturar las emisiones de partículas en el aire. Esto se logra con éxito mediante el uso de filtros en las áreas definidas para el baño” (Latiza, 2014, p. 5). Esto evidencia las características eco amigables del galvanizado.

a. Disponibilidad y versatilidad:

Por un lado, el empleo del galvanizado se puede dar dentro de una gran variedad de formas y tamaños que van desde tuercas o clavos hasta estructuras metálicas de grandes dimensiones (AGA, 2015). Esto es debido a que, al fundirse el zinc a 480 grados centígrados, este metal se vuelve líquido, lo que le permite acoplarse a cualquier forma o tamaño mediante la aleación de los metales.

Por otro lado, para la correcta aplicación o uso de algunos métodos anticorrosivos es necesario que se presenten algunas condiciones meteorológicas adecuadas, pero para el empleo del galvanizado no son necesarias estas condiciones ya que al ser un proceso controlado dentro de una fábrica se puede llevar a cabo las 24 horas, los 7 días de la semana y los 365 días del año (AGA, 2015).

2.3 El galvanizado frente a la pintura

Debido a las entrevistas exploratorias realizadas con algunos expertos de agentes anticorrosivos, se manifestaba que la pintura es el agente anticorrosivo que se emplea, en mayor medida, para proteger las estructuras de acero frente a la corrosión, es decir, es el sustituto del galvanizado. Por lo cual se considera necesario realizar una comparación de las características de estos agentes.

Normalmente el galvanizado por inmersión en caliente es considerado más caro de lo que realmente es (Latiza, 2014). Esto es básicamente debido a que el costo inicial del aplicativo de este proceso en comparación con la pintura era más caro; sin embargo; “el costo inicial de la galvanización con relación a la pintura ha cambiado significativamente en los últimos años. El precio de la pintura ha sufrido un aumento constante, mientras que la galvanización se mantuvo estable.” (Latiza, 2014, p. 25). En cuanto a esta cita, se evidencia que la pintura requiere mayor cantidad de mano de obra y de horas que el galvanizado, esto debido a que el galvanizado presenta un proceso automatizado.

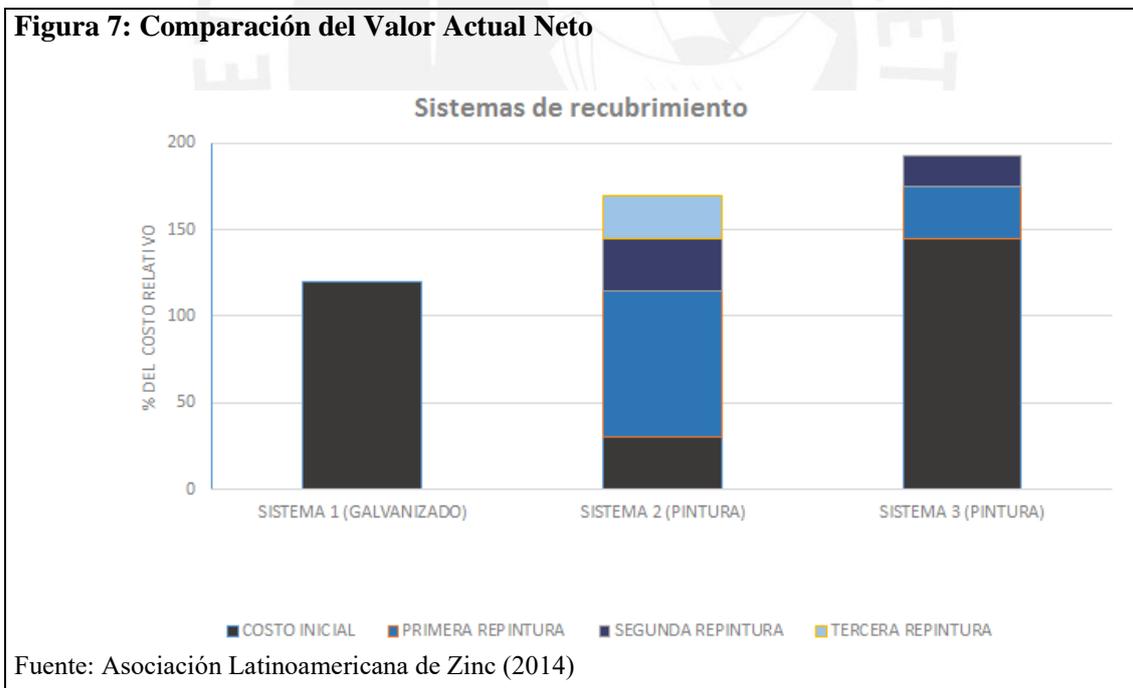
Son numerosos los estudios comparativos entre el galvanizado y la pintura. Esto se da en gran medida, debido a que actualmente la pintura es el principal agente anticorrosivo usado en el Perú y el mundo. De acuerdo a un estudio de The Steel Protection Consultancy LTD expuesto por Latiza (2014) en el que se estudia los costos totales de una estructura de acero generado por la fabricación y mantenimiento en un horizonte de vida útil de 25 años y cuya tasa de retorno de la inversión es del 5%. Asimismo, se tomaron en cuenta tres diferentes tipos de sistemas de protección de la corrosión. En primer lugar, se consideró galvanizar la pieza con un recubrimiento medio de 85 micras por lo que tendría una vida útil de 50 años pero para fines del caso solo se

consideró 25 años en los cuales no fueron necesarios ningún tipo de mantenimiento siendo su costo estimado VPN=100. En segundo lugar, se usó un revestimiento de pintura que constaba de una limpieza, una capa de base y dos capas exteriores de pintura generando una vida útil de 8 años por lo que cada 8 años requiere de una nueva capa de pintura siendo su costo estimado de VPN=169 durante los 25 años. Por último, como se señala en se empleó: “Un sistema superior de pintura que consiste en la limpieza abrasiva seguida por tres capas de pintura de mejor calidad. Este sistema tiene una vida útil de 11 años y necesita ser repintado dos veces cada 25 años” (Latiza, 2014, p. 27). Todo esto, logró generar un VPN=197.5 al finalizar los 25 años.

De este estudio se concluyó lo siguiente:

En los 25 años del proyecto, el costo de un sistema de pintura más económico resultó ser un 70% más alto en comparación con el costo de la galvanización. Del mismo modo, el valor de un sistema de pintura más costoso es casi el doble de la galvanización. En términos de costo, la galvanización por inmersión en caliente es comparable con el sistema de pintura de buena calidad. Sin embargo, cuando consideramos el costo de la vida útil, la galvanización por inmersión en caliente es considerablemente más barata que la mayoría de los sistemas (Latiza, 2014, p. 27).

Figura 7: Comparación del Valor Actual Neto



Es importante señalar que se consideró una vida útil de 25 años para los tres casos; sin embargo, la vida útil real del galvanizado libre de mantenimiento es de 50 años aproximadamente. Por lo que se podría concluir, que el ahorro a largo plazo es aún mayor en comparación a sus principales sustitutos.

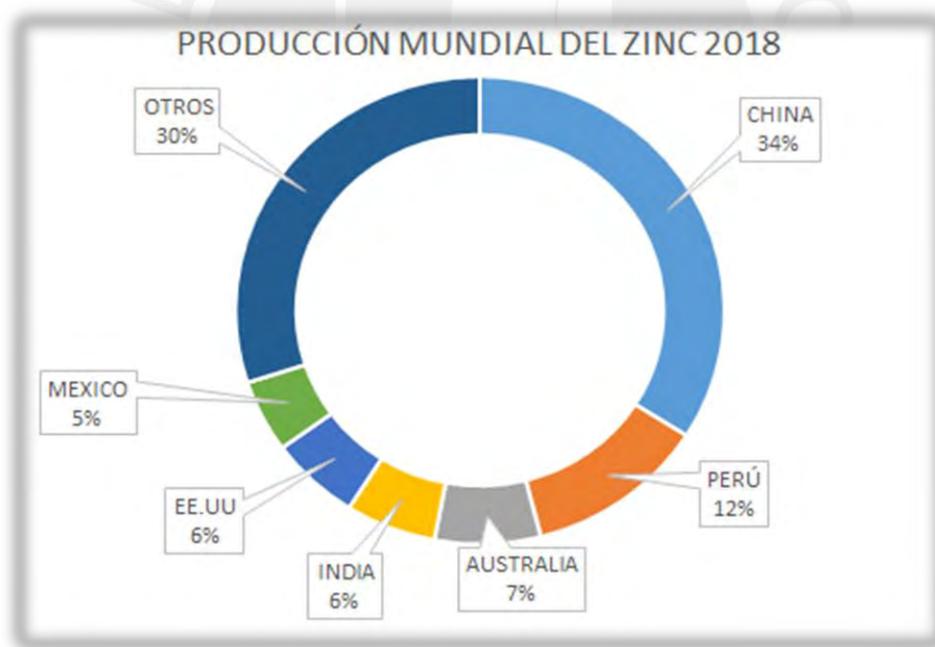
3. Contexto del mercado del galvanizado

En este apartado, se realizará una descripción de las principales características del mercado del galvanizado. Así pues, se abordará la demanda y oferta de este servicio.

3.1 Demanda del galvanizado

El insumo principal para la elaboración del galvanizado es el Zinc el cual “es un metal blanco azulado que tiene la propiedad de ser un agente anticorrosivo y es esencial para muchos aspectos de la salud humana” (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE], 2018 p.1). El zinc se extrae de la tierra y pasa por un proceso de refinamiento con la finalidad de ser útil para la industria del galvanizado. La producción mundial de este metal en los últimos 18 años ha tenido un crecimiento de 45%. Este crecimiento permitió que la producción mundial en 2018 llegue a las 12.8 millones de toneladas siendo los principales productores de zinc a nivel mundial el país de China con un 34% de participación, seguido de Perú con un 12% y finalmente Australia con un 7% (SNMPE, 2018).

Figura 8: Producción mundial del zinc (2018)



Fuente: Sociedad nacional de minería, petróleo y energía (2018)

El zinc posee un sin fin de aplicaciones dentro del campo automotriz, la industria farmacéutica, la industria agraria entre otras. Alrededor del 60% del Zinc es empleado para funcionar como un recubrimiento de metales y así proteger el acero de la corrosión (SNMPE, 2020). Es decir, el 60% de la producción mundial de Zinc se emplea para el galvanizado de estructuras metálicas ya que “es utilizado normalmente en infraestructura vial, túneles,

edificaciones, mobiliario urbano e industrias químicas y eléctricas. Dado que éstas demandan una protección más eficaz, teniendo en cuenta las condiciones ambientales y de trabajo pesado a las que se exponen” (ANDI & IDU, 2014, p.21). El empleo del galvanizado en el Perú, según Percy Espinoza, está impulsado básicamente por el sector minería, telecomunicaciones, energía, petróleo, pesca, así como por el gasto público relacionado a infraestructura nacional como carreteras, puentes, puertos entre otros (comunicación personal, 13 de junio, 2020).

El galvanizado en el Perú está muy relacionado al crecimiento económico del país. “En el año 2019, la economía peruana, medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 2,2%, resultado menor al obtenido el año anterior en que se incrementó 4,0%.” (INEI, 2020, p. 11). Sin embargo, a pesar de esta coyuntura, la demanda del galvanizado tuvo un leve crecimiento. Para el 2020 “el sistema financiero estimó un crecimiento económico de una tasa de 3%; en tanto las empresas no financieras estimaron el incremento del PBI en 3.2%.” (Gestión ,2020); sin embargo, estas estimaciones no podrán concretarse debido a la crisis sanitaria que está atravesando el país y el mundo.

Por otro lado, otro factor importante en la demanda del galvanizado está relacionado a la inversión pública que se realiza en el acondicionamiento y mantenimiento de la infraestructura nacional. A partir de un estudio desarrollado por la Universidad del Pacífico, sobre las necesidades de infraestructura de Perú, para el periodo 2019-2038, se concluyó que la inversión total estimada asciende a 363 mil millones de soles. Este monto corresponde a inversiones dentro de los sectores de transporte, comunicaciones, electricidad, educación, entre otros (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2019). En cada uno de los sectores mencionados, el servicio de galvanizado es totalmente compatible con la elaboración de la infraestructura necesaria para la ejecución y durabilidad de estos proyectos.

Ahora bien, el mercado del galvanizado en el Perú es un mercado en vías de desarrollo:

El Perú es uno de los países con el consumo más bajo de galvanizado per cápita, con menos de dos kilos por habitante; mientras que en Europa la media es de 20 kilos, en Estados Unidos asciende a 14 kilos y en Chile, el consumo per cápita de galvanizado asciende a siete kilos (Economika, 2019, p.3).

La demanda nacional se calcula en 35,000 toneladas de galvanizado al año aproximadamente. Uno de los principales motivos de esta débil demanda del galvanizado se debe al desconocimiento hacia los beneficios del galvanizado (Economika, 2019). En otras palabras, tras implementarse una mayor concientización de los beneficios del galvanizado en el Perú, la demanda de este servicio se podría incrementar exponencialmente.

3.2 Oferta del Galvanizado

Como se ha visto, el galvanizado puede usarse en distintos ámbitos. Ante esto, es importante identificar las principales empresas de nuestro país que brindan este servicio. Según estudios realizados en el año 2016, la empresa que poseía mayor participación de mercado era Induzinc abarcando un 49%. Las demás participaciones vienen dadas por Galvanometal Perú y JAD con un 13% cada una (Bravo & Delgado, 2016).

Como se puede apreciar había un gran dominio por parte de la empresa Induzinc. Las demás empresas tuvieron una cuota de mercado entre un 11 y 13%. Frente a esto es importante describir a las empresas que consideramos relevantes: Induzinc, Galvanometal Perú, Mimco y Tupemesa quién es el sujeto de nuestra investigación.

En cuanto a Induzinc es la empresa líder en el servicio de galvanizado. Cuenta con más de 20 años de experiencia. Además de realizar el servicio de galvanizado, Induzinc también proporciona el servicio de centrifugado el cual requiere de una mayor temperatura para obtener óptimos acabados. Asimismo, existen distintas razones para que los clientes industriales se sientan atraídos en cotizar con Induzinc. Entre las principales razones están sus costos competitivos, compatibilidad con otros recubrimientos, versatilidad, entre otros. Induzinc cuenta con certificaciones internacionales para brindar servicios de galvanizado. Además, cuenta con valores como es el cuidado al medio ambiente, calidad, responsabilidad, compromiso con el servicio y trabajo en equipo. Induzinc resalta su ventaja competitiva al contar con la poza más grande del Perú la cual tiene 12,5 metros. Finalmente, se puede visualizar los proyectos de Induzinc entre los principales destacan El Centro Comercial Plaza Lurín, Plaza Vea en Moquegua, Edificio de Ingeniería en la Pontificia Universidad Católica del Perú, entre otros (Induzinc, 2021). En todos estos proyectos se empleó el uso del galvanizado para proteger el acero de la corrosión.

Otra empresa de importancia es Galvanometal Perú. Esta empresa pertenece al grupo El Detalle. Esta empresa inició sus operaciones en el 2011 (Galvanometal Perú, s.f.). Asimismo, cuenta con la certificación ISO 9001:2015. Esta certificación es importante porque asegura su sistema de gestión de calidad. Asimismo, cuenta con una planta automatizada y están ubicados estratégicamente al sur de Lima. Además, en su página web se detallan los valores que se presentan: relaciones positivas y duraderas con nuestros clientes, respeto por los compromisos comerciales, responsabilidad en la gestión comercial y mejora continua de sus procesos.

Por otro lado, la empresa peruana Metales Ingeniería y Construcción SAC: MIMCO, posee aproximadamente 23 años de experiencia en la fabricación de estructuras metálicas. La

empresa cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados lo que ha permitido que sus proyectos cumplan con los más altos estándares de calidad los cuales están certificados bajo la Norma ISO 9001:2008. A partir del año 2005, MIMCO cuenta con una línea de Galvanizado (Rodríguez & Rodríguez, 2015). Sin embargo, esta línea de galvanizado se emplea principalmente para hacer frente a su propia demanda de galvanizado fruto de la fabricación de estructuras metálicas.

Bruno Rubio (comunicación personal, 13 de mayo, 2020) menciona que en el año 2017 la oferta del servicio de galvanizado tuvo un cambio considerable debido, en primer lugar, al ingreso al mercado de Tupemesa con la inauguración de la planta más moderna de Latinoamérica con una capacidad instalada de 2000 toneladas mensuales de procesamiento. En segundo lugar, por el cese de operaciones de Regal JAD y Acegal.

Tubos y perfiles metálicos S.A con nombre comercial: Tupemesa, forma parte del grupo CAP, grupo siderúrgico con presencia internacional y líderes en Sudamérica. Al pertenecer a este grupo, la empresa señala su solvencia financiera para poder realizar grandes inversiones con la finalidad de aumentar su capacidad de producción (Tupemesa, 2021). Asimismo, es importante destacar que Tupemesa cuenta con diferentes líneas de negocio relacionadas a la industria y construcción, infraestructura vial, agricultura, soluciones constructivas y energía. Dentro de su línea de negocio relacionado a la industria y construcción, Tupemesa brinda el servicio de galvanizado. Asimismo, Tupemesa cuenta con la planta más moderna de galvanizado en el país. Esta planta fue inaugurada en el 2017 en Lurín. Esta inauguración contó con la presencia del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski (CINTAC, 2017). Esta planta tuvo un costo cercano a los 40 millones de dólares siendo considerada como la planta más moderna de Sudamérica con una capacidad de galvanizado de 2000 toneladas mensuales. De esta manera, Tupemesa por su gran capacidad operativa ha logrado contar con una participación de mercado de cerca del 30%.

Finalmente, Tupemesa (2021) por su gran capacidad operativa ha participado en grandes proyectos, entre ellos están la carretera Interoceánica, el intercambio vial 25 de enero de la Panamericana Norte, alcantarilla para minas las bambas, coberturas para la planta de Molitalia, entre otros.

4. El impacto del COVID-19

En este apartado se describe el contexto en que la economía peruana atraviesa por el impacto del COVID-19 y cómo esto afecta al servicio de galvanizado en el Perú. Asimismo, es importante mencionar que la presente tesis fue elaborada durante el inicio de la pandemia y su culminación fue durante el inicio de la segunda cuarentena decretada por el Estado peruano.

La enfermedad del COVID 19 es causada por un coronavirus que dio inicio al aislamiento de muchas naciones. Frente a esto, datos importantes fueron las masivas muertes en China, países europeos como Italia, España, Francia, alrededor de 461 181 fallecidos en Estados Unidos y más de 105 millones de contagiados en el mundo al 6 de febrero del 2021 (Gestión, 2021).

El 16 de marzo del 2020 el Estado Peruano declaró Estado de Emergencia Nacional imponiendo un aislamiento social obligatorio el cual en una primera etapa fue dada por 15 días pero que posteriormente se prolongó por cerca de 107 días (Clarín, 2020). Durante la vigencia del Estado de Emergencia Nacional y la cuarentena, se estableció que las personas solo podían circular para la prestación y acceso a bienes o servicios esenciales (El Peruano 2020). Según el Instituto Peruano de Economía esta medida ocasionó que algunos sectores económicos se paralizarán lo que se estimó que entre el 50 y 55% del PBI se paralizará durante el periodo de emergencia. Por todo ello, la economía se ha visto afectada por la paralización de distintos sectores. Se sabe que el Banco Mundial prevé que el Perú será el país de Sudamérica con una mayor caída de su PBI este año, ya que éste se contraerá según la organización en un 12% (Gestión,2020)

En relación a las medidas tomadas por el Gobierno para poder reactivar la economía y hacer frente a una inminente recesión económica, se estableció que el reinicio de las actividades económicas se dé en cuatro etapas. En la primera etapa se esperaba que la actividad económica en el país opere a un 70% de su capacidad (El Peruano, 2020). Es en esta etapa en la que el sector industrial al que pertenece el galvanizado tuvo la aprobación del Estado para reiniciar sus actividades

Por otro lado, debido a la recesión económico que el país estaba afrontando, el Estado implementó el programa Reactiva Perú, que tiene como principal objetivo facilitar de liquidez a las empresas para que puedan cumplir con el pago de sus obligaciones de corto plazo en relación a sus trabajadores y proveedores para que de esta manera no se vea afectada la cadena de pago (MEF, 2020). “El programa se inició con S/30.000 millones en garantías, posteriormente, mediante el Decreto Legislativo 1485 se amplió el monto de las garantías en S/30,000 millones adicionales, llegando a S/60 000 millones, equivalentes al 8% del PBI” (MEF, 2020). Esta ampliación del fondo del programa reactiva Perú busca priorizar el financiamiento hacia las micros y pequeñas empresas.

Uno de los principales clientes que tienen las empresas galvanizadoras son las constructoras. Ante esto, Cabrera (2020) manifiesta que, tras la finalización de la pandemia, el sector de la construcción puede reforzar su crecimiento a través de dos caminos: el Plan Nacional

de Infraestructura y el Marco Legal Especial. Cabrera (2020) manifiesta que las constructoras deberán innovar en sus procesos y ser más colaborativas. Así pues, vemos que el sector de construcción ha sido duramente golpeado tras estos meses de paralización y para hacer frente a la crisis tendrán que realizar procesos de transformación en sus operaciones y tener apoyo del Estado. Por todo lo dicho, el sector de galvanizado podría enfrentarse a un escenario incierto en que gran parte de la oferta de sus servicios dependerá de la reactivación de las constructoras.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se definen y detallan el alcance de la investigación, diseño metodológico, técnicas de recolección de datos y secuencia de proceso de investigación. Así pues, es importante mencionar que se tuvo asesoramiento con expertas en metodología de investigación de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

1. Alcance de la investigación

En cuanto a los tipos de alcance de investigación existen cuatro tipos: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. Según Pasco y Ponce (2018), el alcance de una investigación dice a dónde se pretende llegar con ella. Además, dependiendo del alcance de investigación se desarrollarán los parámetros del diseño, los procedimientos y otros puntos del proceso de investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). La presente investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo.

En primer lugar, “los estudios con alcance exploratorio buscan examinar un tema que ha sido poco estudiado, sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque se trata de un fenómeno organizacional relativamente nuevo” (Pasco & Ponce, 2018, p. 43). Aunque el tema del galvanizado se ha estudiado en más de una ocasión, la mayoría de investigaciones se han realizado desde un punto de vista de ingeniería relacionadas a estudios de sus características químicas. En tanto, se observó que desde una perspectiva de Marketing no es un tema muy recurrente. Es por ello, que se profundizará en las principales empresas galvanizadoras de Lima, con el fin de analizar al consumidor industrial que requiere proteger su estructura metálica frente a la corrosión y de esta manera, surge la necesidad de buscar agentes anticorrosivos. Así pues, el tipo de producto o servicio que se busca tiene propiedades específicas.

En segundo lugar, el alcance descriptivo “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández et al., 2014, p.92). En este sentido, se buscará determinar las variables, atributos y características que el cliente industrial considera importante en su proceso de compra para elegir un agente anticorrosivo. Después de identificar todas las variables, se elegirá las más relevantes para describirlas y establecer una estrategia de posicionamiento para el servicio de galvanizado de la empresa Tupemesa.

En síntesis, la presente investigación tiene un alcance exploratorio en una primera fase y posteriormente un alcance descriptivo. En primer lugar, se plantea un alcance exploratorio puesto a que se estudiará un tema de investigación poco estudiado con la finalidad de mapear todas las variables. En segundo lugar, luego de la identificación de las variables, se plantea un alcance

descriptivo donde se concentra en las principales variables del modelo elegido. El foco de estudio es entender el comportamiento de compra industrial con el propósito de analizar los atributos valorados para plantear una estrategia de marketing de posicionamiento.

2. Diseño metodológico

En palabras de Pasco y Ponce (2018), el diseño metodológico permite planificar y determinar la manera de la recolección de la información con la finalidad de alcanzar los objetivos de la investigación y de probar la hipótesis planteada inicialmente. De esta manera, para poder realizar esto, es necesario explicar el enfoque de la investigación, la estrategia de investigación, el horizonte temporal de la investigación, las unidades de investigación y la selección muestral.

2.1 Enfoque de la investigación

En base a la metodología de la investigación, los principales enfoques metodológicos son los siguientes: cuantitativo, cualitativo y mixto (Hernández et al., 2014). A continuación, se explicará cada uno de ellos:

En primer lugar, el enfoque cuantitativo, como mencionan los autores Hernández et al. (2014) se caracteriza por ser un enfoque secuencial y exploratorio en que se representa y rige por una serie de etapas. Asimismo, estas etapas no pueden ser intercaladas y no se debe eliminar ninguna de ellas. Además, se utilizan una serie de métodos estadísticos con el fin de probar la hipótesis inicial y comprobar teorías.

En segundo lugar, otro enfoque de investigación es el enfoque cualitativo. “Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (Hernández et al., 2014, p.7). Ante esto, se observa la flexibilidad de este enfoque para llegar a conclusiones sin ser tan rígido y probatorio como el enfoque cuantitativo. Ahora bien, este enfoque pretende que exista una realidad por descubrir e interpretar en la que el mundo es relativo y solo puede ser comprendido desde el punto de vista de los actores estudiados (Hernández et al., 2014).

El último enfoque de investigación es el mixto. Como señalan Pasco y Ponce (2018) este enfoque es una mezcla de los enfoques tradicionales y ha empezado a tener mayor vigencia. Se caracteriza por potenciar las falencias de un enfoque y de esta manera motivar la rigurosidad de la investigación. Sin embargo, el uso de este enfoque aún no es muy preferido en los investigadores por la alta demanda de recursos como tiempo y preparación.

Dicho todo esto, el presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cualitativo pues es el que se adapta mejor a las características y necesidades de la

investigación. La principal característica del enfoque cualitativo es que permite comprender la realidad de la investigación. Asimismo, como señalan Pasco y Ponce (2018), el enfoque cualitativo permite ser flexible en la secuencia de la investigación, utilizar muestras más pequeñas, instrumentos de recolección más interactivos y la interpretación del fenómeno de manera más profunda. La presente investigación pretende interpretar los puntos de vista acerca del posicionamiento del servicio de galvanizado por parte de los expertos en compras industriales y los clientes para poder proponer una estrategia de posicionamiento de este servicio. Además, el enfoque cualitativo seleccionado es porque es necesario entender a profundidad las características del comportamiento del comprador industrial y sus preferencias por los agentes anticorrosivos. Así pues, es una investigación que busca la profundidad del explye de los entrevistados siendo una cantidad pequeña por el alcance de la investigación.

2.2 Estrategia de investigación

En relación a las estrategias de investigación se encuentran cinco estrategias que comúnmente se emplean para la elaboración de una investigación académica: estudio tipo encuesta, experimento, etnografía, investigación-acción y estudio de caso. El estudio tipo encuesta busca conocer características de un determinado fenómeno por medio de información alcanzada por actores importantes para la investigación; la estrategia experimento busca establecer el alcance de cierto estímulo para producir un determinado efecto, asimismo, para la realización de este tipo de investigación, el experimento debe darse bajo condiciones controladas; en cuanto a la investigación etnográfica, se estudia un determinado contexto organizacional con el fin de comprender las variables que parametrizan la interacción dentro de dicho contexto por lo cual es importante poner énfasis en los aspectos simbólicos y culturales de una organización; la estrategia investigación-acción, la cual busca proponer soluciones a un determinado problema organizacional; es decir, no solo se limita a analizar un contexto sino que se busca generar un cambio dentro de la organización ;la investigación estudio de caso busca investigar detalladamente una empresa representativa dentro de un determinado sector para comprender un determinado fenómeno (Pasco & Ponce, 2018). Es importante resaltar la explicación que Yin (1994) otorga al estudio de caso, “una pregunta empírica que busca investigar un determinado suceso contemporáneo basado en un determinado contexto o de vida real, sobre todo cuando las limitantes entre el contexto y el fenómeno no son claros” (Yin, 1994,pp.105).

La estrategia que se ha planteado para esta investigación es la de estudio caso. Según Pasco y Ponce (2018) mediante el estudio de uno o más casos, se puede comprender un fenómeno más amplio y suele utilizar enfoques mixtos para la recolección de información. Si bien es cierto que nuestro sujeto de estudio es Tupemesa, también se analizará otros actores importantes dentro

del sector galvanizado para obtener una visión más global e imparcial en relación al fenómeno de compra industrial del galvanizado.

2.3 Horizonte temporal de la investigación

El horizonte temporal de una investigación se relaciona al período, o varios periodos, en el cual se realizará el análisis de los datos y al mismo tiempo se definirá una base conceptual acorde con el momento en que se desarrolla la investigación. Ahora bien, en base al horizonte temporal, las investigaciones pueden ser longitudinales o transversales. Por un lado, “los estudios longitudinales se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia”. (Pasco & Ponce, 2015, p.50). De esta manera, este tipo de estudio permite la acumulación de un número mucho mayor de variables lo cual es beneficioso para investigaciones científicas que requieren el manejo de datos estadísticos sobre varias generaciones consecutivas. Por otro lado, “los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo” (Pasco & Ponce, 2015, p.49). Dada esta definición, la investigación transversal es muy útil para describir cómo ha afectado una variable a una población en un determinado momento.

Dicho esto, la presente investigación será de tipo transversal ya que se analizará, en el tiempo presente, las variables como por ejemplo el comportamiento de compra de los clientes industriales del galvanizado o toma de decisión B2B, con la finalidad de posicionar dicho servicio en la empresa Tupemesa.

3. Técnicas de recolección de datos

Entre las técnicas que se recurren en este tipo de enfoque se presentan las entrevistas y a los focus group. Como se sabe, por un lado, las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y abiertas. En el primer tipo, la entrevista se caracteriza en que el entrevistador posee una lista de preguntas preordenadas con la finalidad de respetar esa guía para obtener la información correspondiente.

En el segundo tipo, si bien el entrevistador posee una guía de preguntas, esta es flexible puesto que el entrevistador podrá agregar preguntas adicionales durante el transcurso de la entrevista. En cuanto al tercer tipo de entrevista, el entrevistador, en principio cuenta con una guía general de la temática correspondiente y tiene toda la libertad y flexibilidad para realizar todas las preguntas de acuerdo a la extensión del entrevistado (Hernández et al., 2014). Por otro lado, el focus group es una técnica de recolección de datos que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas que participan respondiendo a las preguntas de una temática promovida por un

moderador (Hernández et al., 2014). Por todo ello, la investigación utilizará solo entrevistas semiestructuradas.

Al ser una investigación de un servicio de características muy técnicas, como la química, no puede tener una recolección de datos como otros productos que se adquieren por consumidores frecuentemente. Este servicio está dirigido a un público específico que son los compradores industriales; es decir, jefes de logística, ingenieros industriales, entre otros. Por lo que necesitamos que este tipo de clientes, de forma individual, se exhiba y pueda darnos información acerca de los atributos apreciados para la elección de un agente anticorrosivo.

La decisión de emplear entrevistas semiestructuradas también se vio reforzada por la flexibilidad que nos brinda este formato y por las recomendaciones del asesoramiento de docentes especialistas en metodologías de investigación cualitativa del departamento de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

En primera instancia, la presente investigación pretende obtener información de la perspectiva del tomador de decisión de compra industrial sobre el servicio de galvanizado. Frente a esto, para implementar una estrategia de posicionamiento, según nuestro modelo seleccionado, es necesario, recabar información de los clientes, empresa y competidores.

En cuanto a los clientes, se utilizarán entrevistas semi estructuradas a algunos clientes de Tupemesa. Estas entrevistas serán importantes realizar para constatar los atributos valorados del servicio del galvanizado y su perspectiva sobre el servicio de Tupemesa. Finalmente, mediante los hallazgos, se podrá estructurar la estrategia de posicionamiento para el servicio de galvanizado para la empresa Tupemesa.

En cuanto a la competencia, se planea utilizar la entrevista semiestructurada al representante de la Asociación de galvanizadoras peruanas: Aspegal, con la finalidad de adquirir detalles sobre el servicio de galvanizado de Induzinc puesto que esta empresa pertenece a la asociación. Es importante realizar este tipo de entrevista para obtener la mayor información sobre sus atributos diferenciadores puesto que Induzinc es la empresa que abarca mayor cuota de mercado del galvanizado en el país. Además, las entrevistas semiestructuradas a los clientes de Induzinc y de Tupemesa permitirán obtener información de los atributos diferenciadores que se perciben del galvanizado. Esta información servirá para realizar un comparativo entre el servicio de las principales empresas galvanizadoras. Asimismo, mediante los hallazgos resultantes de estos, se podrá estructurar la estrategia de posicionamiento.

Finalmente, es importante obtener información de los potenciales clientes ya que esto permitirá conocer su necesidad y establecer la segmentación necesaria para la realización de la estrategia de posicionamiento. En otras palabras, es importante entender dicho punto de vista respecto a los agentes anticorrosivos, el porqué de la elección de uno frente a otro, qué atributos debe cumplir el anticorrosivo ideal y qué características debe tener un proveedor para trabajar con él.

En esta parte es importante presentar los cuadros resumen de las personas que asesoraron en la tesis por sus especializaciones en marketing y metodología de investigación; además, los entrevistados que brindaron sus consentimientos informados con la finalidad de proporcionar información de valor en la presente investigación.

Tabla 4: Asesores de investigación

Nombre del asesor	Cargo
Martha Pacheco	Experta en Metodología Cualitativa
Romy Guardamino	Experta en Metodología Cualitativa y de Marketing
Alonso Villanueva	Experto en Marketing
Isaac Martinez	Experto en Marketing

En cuanto a los asesores fue muy importante su aporte ya que ellos brindaron sus opiniones acerca de los objetivos de investigación, la metodología y técnica de recolección de datos a utilizar; así como, retroalimentación del modelo de posicionamiento elegido e ideas de cómo adaptarlo a la realidad peruana.

Finalmente, en relación a los entrevistados, su aporte se dio en torno al contexto del mercado del galvanizado en el país en base a sus experiencias como consumidores y potenciales clientes de recubrimientos anticorrosivos lo que permitirá evaluar los atributos valorados por los tomadores de decisión de las empresas que demandan la aplicación de agentes anticorrosivos. La lista de entrevistados se detalla en la sección de hallazgos para un mejor entendimiento.

3.1 Herramientas para el análisis de datos

Finalmente, luego de obtener la información de los entrevistados, para organizar la información se optó por la utilización del software Atlas TI en el cual en base a etiquetas de las variables elegidas se agruparon las citas adquiridas. Estas variables se elaboraron de acuerdo a los objetivos de investigación en este caso para analizar el mercado de galvanizado, comprender la toma de decisión B2B y la segmentación del comprador industrial. Esto servirá para realizar el Targeting y, posterior, elaboración de estrategia de posicionamiento del servicio de galvanizado. A continuación, el detalle de las etiquetas:

Tabla 5: Etiquetas de variables

VARIABLE	SUB VARIABLE	ETIQUETAS
Mercado de galvanizado	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Demanda ⇒ Oferta ⇒ Producto ⇒ Precio 	MG-DEM MG-OFE MG-PRO MG-PRE MG-OTROS
Toma de decisión B2B	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Reconocimiento del problema ⇒ Descripción general de la necesidad ⇒ Especificación de producto ⇒ Búsqueda y selección de proveedores ⇒ Petición de propuesta y especificación de pedido rutina 	TD-RECO TD-DESC TD-ESPE TD-BUS TD-PETI TD-OTROS
Segmentación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Demográfico ⇒ Enfoque de compra ⇒ Factores situacionales ⇒ Características personales 	SM-DEM SM-ENF SM-FAC SM-CARAC SM-OTROS

4. Secuencia o proceso metodológico

El desarrollo de la actual investigación se caracteriza por la secuencia de varios elementos. En primer lugar, se investigó sobre la diversidad de fuentes bibliográficas relacionadas a los temas de estrategias de posicionamiento, marketing de servicios y marketing industrial. En este último punto, también se revisó la literatura relacionada al tema del proceso y comportamiento del comprador industrial.

Debido al contexto actual en que se vive, a causa de la pandemia, no se optó por tener un acercamiento presencial con los actores involucrados del trabajo de investigación. Sin embargo, se recurrió a entrevistas virtuales, las cuales fueron grabadas con la previa autorización de los involucrados, con la finalidad de recabar y contrastar la información pertinente. Dicha información está relacionada directamente a la relevancia de la galvanización en el Perú y las características peculiares que tiene esta industria como los demandantes y ofertantes. Dentro de las personas entrevistadas, se encuentran especialistas en temas de galvanización, gestor comercial de la empresa Tupemesa y clientes asiduos del mercado de galvanizadores.

Finalmente, una vez recabada la información por parte de los entrevistados se realizará un análisis de los resultados con los hallazgos encontrados, un mapa de posicionamiento, perfilación de los clientes industriales y un Foda para concluir con una estrategia de posicionamiento del servicio de galvanizado.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En el presente capítulo se explican los hallazgos más relevantes obtenidos de las entrevistas realizadas a expertos, clientes de las principales galvanizadoras de Lima Metropolitana y potenciales clientes. Estos hallazgos fueron realizados siguiendo las subvariables de la matriz de consistencia la cual están en función de los objetivos de investigación. Así pues, el marco teórico, las fuentes secundarias y primarias obtenidas del marco contextual y el modelo de posicionamiento elegido son las bases de los hallazgos. Asimismo, el análisis de los hallazgos servirá para explicar el actual posicionamiento del servicio de galvanizado desde la perspectiva del tomador de decisión B2B, y a partir de ello establecer una estrategia para plantear un posicionamiento de este servicio desde la empresa Tupemesa.

En primer lugar, se detallan los principales hallazgos en relación al mercado del galvanizado. En este punto se expone el comportamiento y características de la demanda y la oferta; así mismo, se hará énfasis en las sub variables precio y producto. En segundo lugar, se profundizará en el proceso de compra industrial al explicar la necesidad que enfrentan estos tomadores de decisiones; además, que atributos valoran de ciertos agentes anticorrosivos o servicios y finalmente qué criterios emplean para seleccionar y buscar un determinado proveedor. En tercer lugar, se realizará el análisis de la segmentación por medio de las variables demográficas, enfoque de compra, factores situacionales y características personales.

Por todo lo dicho, se decidió realizar entrevistas a tomadores de decisión que laboran en estas empresas y, también, a otros sectores para tener mayor riqueza de información sobre el comportamiento de la demanda industrial. Así pues, adjuntamos el detalle de las personas entrevistadas tanto del personal de la empresa y de los clientes:

Tabla 6: Entrevistas realizadas

Entrevistado	Nombre	Cargo
Expertos del sector	Percy Espinoza Condor	Presidente de ASPEGAL
	Renato Tozin	Market Development & Technical Assistance (NEXA)
Personal de Tupemesa	Bruno Rubio	Product Manager Servicio de Galvanizado
	Dante Sunción	Jefe de producción de Tupemesa
Clientes de Tupemesa y potenciales clientes	Edgar Fernando Porras Alcántara	Construcciones Metálicas TAE Perú EIRL
	Sebastián Olano	Empresa CR edificaciones SAC.
	Pedro Grimaldo Castillo	Soluciones Integrales Prevención y Seguridad S.A.C.
	Vero Verona	Cliente de Tupemesa: BISA (Buenaventura)
	José Barba Mayta	Gobierno Regional de Lambayeque.

Tabla 6: Entrevistas realizadas (continuación)

Entrevistado	Nombre	Cargo
Clientes de Tupemesa y potenciales clientes	Francisca Andrade Salazar	JAC SAC.
	Marco Arellano	Constructora Cerro Azul
	Samuel Narváez	Maranatha Fish

En cuanto a esto es importante precisar la importancia de la participación de los entrevistados para la investigación.

En relación a los expertos, Percy Espinoza es el presidente de la Asociación Peruana de Galvanizado la cual busca promover la implementación de este servicio al difundir sus beneficios para las infraestructuras metálicas a nivel nacional. Asimismo, es socio de Induzinc con una participación del 10%. Por otro lado, en cuanto a Renato Tozin, es investigador de mercados de Nexas Resources y es encargado regional de Latinoamérica de promover las propiedades del zinc especialmente y especialmente los beneficios del galvanizado.

En relación al personal de Tupemesa, Dante Sunción es el actual jefe de producción de la empresa y anteriormente ha sido jefe de producción de otras empresas galvanizadoras. Tiene más de 10 años de trayectoria en el sector de galvanizado. Por otro lado, Bruno Rubio es el Product Manager del servicio de galvanizado y junto al equipo de Marketing buscan promover este servicio.

Finalmente, los clientes y potenciales clientes fueron seleccionados en base a los sectores de mayor implementación del servicio de galvanizado como, por ejemplo, el de construcción. Asimismo, ambos grupos son necesarios para enriquecer la información acerca de las preferencias en cuanto a la aplicación de distintos agentes anticorrosivos en las estructuras metálicas.

1. Análisis de Mercado de Galvanizado

En esta subsección se realiza una descripción de la demanda y la oferta desde la perspectiva de los entrevistados. El fin de detallar estas variables es para comprender las características del mercado del galvanizado, lo cual nos servirá como input para la realización de la estrategia de posicionamiento.

1.1 Análisis del cliente industrial: Demanda

A partir de las entrevistas realizadas en esta sección se detalla una descripción de los principales sectores que componen la demanda del galvanizado. De esta manera, mediante las entrevistas se evidencian que existen dos principales grupos que componen la demanda del galvanizado: las constructoras y las metalmecánicas. Ante esto, Bruno Rubio (comunicación

personal, 10 de septiembre, 2020) menciona que las empresas metalmecánicas son las encargadas de la fabricación de infraestructuras necesarias para el funcionamiento de las operaciones de otros sectores industriales. Así pues, las metalmecánicas son las encargadas de fabricar las antenas de comunicaciones, la infraestructura de las bases de los campamentos mineros, rejillas del sector pesquero, entre otros. Por otro lado, las constructoras son las licitadoras de grandes obras públicas que requieren en muchos casos infraestructura de acero como los puentes, guardavías, señales automovilísticas, etc. Dicho esto, podemos deducir que estos grandes sectores industriales funcionan como intermediarios entre las empresas galvanizadoras y los demás sectores industriales.

Un punto importante, como menciona Marco Arellano (comunicación personal, 13 de enero, 2021), es que estos dos sectores industriales: las metalmecánicas y las constructoras, han atravesado por un crecimiento acelerado desde hace 10 años pero que se han visto perjudicadas y han entrado en recesión por el impacto del coronavirus. Asimismo, Francisca Andrade (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020), menciona que en los últimos 10 años han aparecido un gran número de metalmecánicas nuevas impulsadas por el crecimiento del sector. Finalmente, como se observa, estos dos sectores industriales tienen gran perspectiva de crecimiento futuro; sin embargo, en el corto plazo, no se verán reflejados debido al impacto económico que está provocando el Coronavirus a nivel nacional y mundial.

Ahora bien, desde el punto de vista de la demanda, podemos evidenciar que, a nivel de Latinoamérica, a diferencia de países europeos, el servicio del galvanizado ha tenido un crecimiento lento. A pesar de los múltiples beneficios que conlleva galvanizar las estructuras metálicas, la realidad es que las empresas industriales optan por otros agentes anticorrosivos como la pintura y sus diversas variedades que sirven como recubrimiento. Esto se da, según Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020) debido a que:

Tenemos una cultura muy cortoplacista. Solo pensamos en el momento y eso lo vemos en el día a día en nuestro país y en Latinoamérica en general tenemos una visión muy cortoplacista miramos la foto del momento no pensamos en lo que va a pasar de acá a cinco o diez años.

Como se evidencia, el tomador de decisión de compra industrial busca solucionar su problema o necesidad de manera rápida o momentánea, sin considerar los inconvenientes o consecuencias que se pueden generar a largo plazo.

Otra idea importante, según Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020) afirma que la demanda del galvanizado del Perú es una de las más bajas de la región, “nosotros estamos en un kilo por cápita. Chile estaba en 6.7 kilos me parece; Brasil en 3.4 kilos;

argentina en 2.8 kilos y al único que le ganamos creo que es a Bolivia”. De esta manera, se evidencia que en otros países latinoamericanos la demanda es mayormente exponencial a la peruana. Finalmente, Renato Tozin (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020) menciona que estos países han interiorizado que es necesario proyectar las obras de infraestructura, calculando sus costos y el VPN a lo largo del horizonte del proyecto y no solo considerando la inversión inicial. Dicho esto, se observa que, en la región latinoamericana, Perú aún no ha interiorizado ni ha tomado conciencia de los beneficios de este agente anticorrosivo como el ahorro de costos.

Asimismo, es importante mencionar, que un obstáculo para fomentar la cultura de galvanizado está relacionado con la normativa estatal. Como se sabe todo proyecto, ya sea de construcción, minero, agroindustrial, entre otros, responde a una ficha técnica realizada por la parte contratista. En esta ficha técnica se detallan por ejemplo los materiales a utilizar como las características fisicoquímicas de estos mismos y entre otras especificaciones. Según Renato Tozin (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020), “las torres de telecomunicaciones es un rubro desarrollado y ahí si las normas de telecomunicación exigen galvanizado. Sin embargo, en los rubros de construcción, minería, agroindustrias, entre otros, no se exigen por norma y por ende no se detalla la galvanización en las fichas técnicas de los proyectos”. De esta manera, se puede apreciar que hay poca difusión tanto privada como estatal del proceso de galvanización en el país, lo cual repercute en la baja demanda de este servicio, en comparación a otros países de Latinoamérica.

En relación al tamaño del mercado, Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020) menciona que, en el Perú, la demanda del galvanizado es sensible al crecimiento del país; es decir, se relaciona directamente con el PBI. En otras palabras, a mayor crecimiento de la economía peruana, mayor serán las inversiones en proyectos ya sea de construcción, minería, telecomunicaciones, entre otros, lo cual repercute en una mayor compra de recubrimientos anticorrosivos. Respecto a esto, Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020) menciona que en el año 2019 del total de acero solo fue galvanizado entre el 1 y 2%, lo que equivale a aproximadamente a 35 mil toneladas. Esta demanda ha ido creciendo conforme el desarrollo económico del Perú que se ha estado impulsando en los últimos años por la inversión pública y privada; sin embargo, esta cifra representa entre el 50 y 60% del total de acero que se debería galvanizar, es decir, en el Perú se podría galvanizar unas 70 mil toneladas debido a sus condiciones climáticas altamente corrosivas, principalmente por la cercanía de sus principales ciudades al mar. Por ello, Renato Tozin (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020) menciona que el Perú es un país con gran potencial de galvanizado, en donde este agente anticorrosivo puede ser empleado en puentes de autos, puentes Bailey o puentes peatonales. En

cuanto a esto se evidencia la presencia de una potencial demanda que no se está abarcando, debido a que se opta por el empleo de otros agentes anticorrosivos como la pintura.

En relación a las tendencias de mercado, hemos identificado que existe una predisposición por algunos sectores para disminuir el impacto visual como es el caso del sector de telecomunicaciones que por medio del camuflaje de sus antenas se busca esconder la presencia de estas. Así pues, como se sabe este sector es uno de los más demandantes del servicio del galvanizado. Así pues, Fernando Porras (comunicación personal, 11 de diciembre, 2020) nos menciona que existe una tendencia por parte de este sector de disminuir su impacto visual al momento de colocar sus antenas y buscan camuflarlas como si fueran árboles gigantes. Esto es realizado debido al rechazo de instalar este tipo de estructuras por parte de ciertos sectores de la población.

Por otro lado, una tendencia global es la búsqueda de disminución de contaminación ambiental. Según Marco Arellano (comunicación personal, 13 de enero, 2021), considera que un factor relevante para la utilización de un agente anticorrosivo, el de mayor potencial a largo plazo, es que sea eco amigable, ya que, a largo plazo, este proceso industrial podría ayudar a reducir el impacto ambiental. Si bien es cierto algunos clientes valoran el impacto ambiental que se produce por el uso de algunos agentes anticorrosivos, muchos otros entrevistados no mencionaron una preocupación por el medio ambiente, es decir, no lo consideraron como un atributo principal para la elección del agente anticorrosivo. De esta manera, se ve que, en el país, está surgiendo una preocupación por lo eco-amigable pero que presenta un desafío por la utilización de agentes anticorrosivos más contaminantes por la cultura cortoplacista. Por lo dicho, las empresas galvanizadoras deben de estar atentas a las tendencias de estos sectores para estar a la vanguardia de sus nuevas necesidades y requerimientos.

1.1.1 La Demanda de Tupemesa

En esta sección se detalla los componentes de la demanda del servicio del galvanizado, los cuales se obtuvieron a partir de las entrevistas por parte de los representantes de la empresa Tupemesa y sus principales clientes entrevistados.

Por un lado, según Dante Sunción (comunicación personal, 02 de septiembre, 2020, jefe de planta de Tupemesa, gran parte de la demanda de productos a galvanizar provienen de distintos sectores industriales como mineras, constructoras, telecomunicaciones, entre otros, pero son canalizados por las metalmecánicas y otras veces por empresas de ingeniería. De esta manera, identificamos tanto por medio de representantes de Tupemesa y clientes de Tupemesa que las estructuras metálicas a galvanizar de los distintos clientes de Tupemesa muchas veces provienen de otros sectores económicos distintos a las metalmecánicas o ingeniería. En otras palabras, las

empresas metalmeccánicas y algunas de ingeniería funcionan como intermediarias de los distintos sectores industriales con Tupemesa. A modo de ejemplo, Vero Verona (comunicación personal, 02 de diciembre, 2020) menciona que la empresa BIZA: “Se brinda el servicio de construcción de infraestructuras para mineras y otros sectores industriales; cuando necesitamos proteger el acero frente a la corrosión, la empresa Biza terceriza el servicio de galvanizado con Tupemesa debido a la calidad de su servicio”. Como se evidencia, algunas empresas deciden galvanizar con Tupemesa por medio de intermediarios debido a que reconocen la calidad de su servicio.

Por otro lado, Dante Sunción (comunicación personal, 02 de septiembre, 2020) menciona que, en algunas ocasiones, empresas de diferentes sectores industriales contactan directamente con Tupemesa para que les realice el servicio de galvanizado. Asimismo, es importante precisar que esto ocurre en casos puntuales. Un ejemplo de ello, es el caso de Samuel Narváez (comunicación personal, 08 de febrero, 2021), representante de Maranatha Fish, quien menciona que la empresa en la que trabaja no terceriza el mantenimiento de sus maquinarias debido a los costos que conlleva ello; por esta razón, la empresa misma contacta con Tupemesa para que les galvanizan las rejillas metálicas que se emplean en las embarcaciones pesqueras. Así pues, se evidencia que algunas empresas de sectores industriales, como la pesca, contactan directamente con Tupemesa, sin recurrir a un intermediario, para emplear el servicio de galvanizado.

1.2 Análisis del mercado: Oferta

En esta sección se detalla un enfoque macro en cuanto a la oferta del servicio de galvanizado en el país y, también, se detalla la oferta de Tupemesa brindada por sus representantes y corroborada por la opinión de sus clientes.

De acuerdo a Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020), el Perú es uno de los países principales en la producción de zinc; sin embargo, no cuenta con un mercado ofertante amplio en lo que respecta al servicio del galvanizado. De esta manera, este hecho resulta paradójico tomando en cuenta que este tipo de servicio funciona principalmente a través de la adhesión del zinc sobre el acero. Un hallazgo importante es que el mercado del servicio del galvanizado se caracteriza por ser oligopólico ya que posee pocas empresas ofertantes que abastecen hacia los proyectos a nivel nacional. En esta misma línea, hay dos empresas: Tupemesa e Induzinc, las cuales representan más del 70% de participación de mercado. Por un lado, Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020), presidente de la Asociación ASPEGAL, menciona que Induzinc abarca el 40% de participación del mercado. Por otro lado, Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020), gerente comercial de la línea de galvanizado de Tupemesa, menciona que ellos se encuentran alrededor del 30% de participación de mercado. Estos cálculos se basan en la proporción de zinc que se vende en el mercado nacional. Ahora bien,

el otro 30 % de participación respecto al servicio de galvanizado se encuentran las empresas como GALVANOMETAL PERÚ, Mimco, JAC S.A., entre otros. Cabe señalar que en el país existe una Asociación Peruana de Galvanizadores (ASPEGAL), la cual se fundó en el año 2019, cuyo objetivo es impulsar y promover este servicio en el Perú. En cuanto a esto, el presidente de ASPEGAL, Percy Espinoza, (comunicación personal, 15 de octubre, 2020) señala que son tres las principales empresas de esta asociación: Tupemesa, Induzinc y SIDERPERU. Las dos primeras empresas brindan el servicio de galvanizado mientras que la última vende productos de acero ya galvanizados. A pesar de esta iniciativa en el sector del galvanizado, aún no se cuenta con una demanda recurrente de este servicio en el país. Ante esta realidad, Renato Tozin (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020) recomienda que, para potenciar la demanda del galvanizado, se necesita un trabajo en equipo de la oferta, es decir, de las galvanizadoras para promover una cultura de galvanizado y no caer en una guerra de precios.

Una cualidad importante de la oferta es que no existe alguna empresa que se dedique solo al servicio de galvanizado, sino que forma parte de una de sus líneas de negocio. Por un lado, Tupemesa, realiza Fes como la fabricación de paneles aislantes, tubos metálicos, perfiles para drywall, etc. Por otro lado, Induzinc pertenece al grupo empresarial Metalindustrias brindando el servicio de galvanizado de toda esta matriz, es decir, gran parte de la demanda de galvanizado de Induzinc proviene de su propio grupo empresarial.

A continuación, un cuadro comparativo de las características de las principales empresas:

Tabla 7: Cuadro comparativo

Características	TUPEMESA	INDUZINC
Ubicación	Lurín	Callao
Valores	Innovación Mejora continua Servicio al cliente Cuidado del medio ambiente	Mejora continua Servicio al cliente
Ventaja competitiva	Planta galvanizadora más moderna de Latinoamérica que permite óptimos tiempos de entrega y eficiente calidad. Servicio de pre y post venta	Poza más grande del Perú: 12.5 metros permitiendo galvanizar estructuras de diferentes tamaños y formas Precios más bajos
Capacidad	2000 toneladas mensuales	2000 toneladas mensuales
Experiencia en el galvanizado	4 años	20 años

1.2.1 Oferta de Tupemesa

En este apartado se detalla la oferta de Tupemesa, es decir, la oferta diferenciadora del servicio de galvanizado por parte de esta empresa la cual se buscó triangular con entrevistas a sus clientes. Así pues, esto servirá para un posterior análisis de la estrategia de posicionamiento del servicio de galvanizado, ya que se identificarán los atributos buscados por el cliente industrial frente a lo que la empresa ofrece.

A partir de las entrevistas y el marco contextual se describe que la línea de galvanizado de Tupemesa fue fundada en el 2017. Así mismo Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020) menciona que la creación de la línea de galvanizado de Tupemesa se inauguró debido a que había una brecha de oportunidad en donde el servicio de galvanizado tenía una percepción negativa en cuanto a sus tiempos de entrega, la baja calidad del servicio y un deficiente servicio post venta, en donde gran parte del mercado de galvanizado recaía en una sola empresa. Es por ello, que Tupemesa al analizar un estudio de mercado se identificó que las empresas licitadoras de proyectos cuentan con un cronograma impostergable, Tupemesa vio una oportunidad de mejora para este servicio y poder captar una cuota de mercado al satisfacer las necesidades de este tipo de clientes.

Así pues, Tupemesa decidió construir la planta más moderna que pueda brindar el mejor tiempo de entrega, la mejor calidad posible y mejorar el servicio post venta en el Perú. Por un lado, Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020), menciona que Tupemesa posee una ventaja competitiva al contar con la planta galvanizadora más moderna de Latinoamérica. De esta manera, los procesos de galvanizado cuentan con un tiempo de entrega óptimo y son los más eficientes a comparación de las demás galvanizadoras. Frente a esto, Vero Verona (comunicación personal, 02 de diciembre, 2020), menciona que los tiempos de entrega son óptimos, cumplen con sus expectativas y valoran la calidad de sus servicios.

Por otro lado, Dante Sunción (comunicación personal, 02 de septiembre, 2020) menciona que una ventaja de Tupemesa frente a otras galvanizadoras es el de contar con una campana extractora de humos lo cual disminuye el impacto ambiental generado al galvanizar. Así mismo como se menciona en la página web de la empresa: “contamos con un sistema de gestión para un sostenible tratamiento de los residuos producidos en la planta que nos permiten estar acorde con la norma técnica ambiental peruana y mantener el compromiso con el medio ambiente” (Tupemesa, 2021). De esta forma se corrobora el compromiso de Tupemesa por buscar disminuir su impacto ambiental en la ejecución de sus operaciones.

Finalmente, Dante Sunción (comunicación personal, 02 de septiembre, 2020), hace mención que Tupemesa posee un excelente servicio de pre venta y post venta, y lo describe como

una fortaleza para la empresa. En esta misma línea, tanto Samuel Narváez (comunicación personal, 08 de febrero, 2021) como Vero Verona (comunicación personal, 02 de diciembre, 2020) mencionan que Tupemesa, a diferencia de otras galvanizadoras, ofrece un asesoramiento de pre venta donde se detalla todas las características que debe tener el acero a galvanizar. En cuanto al post venta se brinda asesoría sobre algún imperfecto que se presente en el montaje de la infraestructura de acero galvanizado. De esta manera, se evidencia que los clientes de Tupemesa se cuentan satisfechos con el servicio de la empresa y con el acompañamiento que se les brinda.

De esta manera, siguiendo el modelo de posicionamiento es necesario realizar un análisis FODA tanto de la empresa Tupemesa como la competencia, en este caso: Induzinc, ya que como se mencionó anteriormente, estas cuentan con la mayor participación de servicio de galvanizado en el país. Asimismo, es importante precisar que la elaboración del FODA de Tupemesa fue realizado mediante el análisis de las entrevistas tanto a personal de la empresa como a sus clientes y de la información de su página web. Por otro lado, el FODA de Induzinc fue elaborado en base a las entrevistas de algunos clientes de Tupemesa, que anteriormente fueron clientes de Induzinc y por la información brindada de ASPEGAL.

Tabla 8: FODA de Tupemesa

Amenazas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ● Continua promoción del uso de anticorrosivos tradicionales. ● Falta de regulaciones para la utilización de agentes anticorrosivos idóneos para proteger la infraestructura o el acero ante la corrosión. ● Incremento del precio del zinc y del acero lo cual aumentaría los costos operativos. ● El incremento del COVID-19 restringiría la capacidad operativa de la planta. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Empresa perteneciente al Grupo CINTAC lo que demuestra su solvencia financiera. ● Cuenta con la planta galvanizadora más moderna de Latinoamérica lo que garantiza calidad y control de los gases producidos al galvanizar ● Capacidad de procesamiento de acero para galvanizado de 2000 toneladas mensuales. lo que genera eficiencia en los tiempos de entrega ● Servicio al cliente tanto pre como post venta eficiente lo cual es valorado por sus clientes.
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Poco tiempo en el mercado peruano, 4 años, por lo que aún no es muy conocida. ● Área de Marketing recién implementada en servicio de galvanizado ● Su planta de operativa se encuentra en Lurín lo que hace que algunos potenciales clientes opten por otras alternativas más cercanas a sus empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Empresa perteneciente a la Asociación ASPEGAL ● Empresas empiezan a valorar agentes anticorrosivos eco amigables ● Ante una mayor demanda de galvanizado cuentan con rapidez de plazo de entrega por la modernidad de su planta.

Tabla 9: FODA de Induzinc

Amenazas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ● Continua promoción del uso de anticorrosivos tradicionales. ● Falta de regulaciones para la utilización de agentes anticorrosivos idóneos para proteger la infraestructura o el acero ante la corrosión. ● Incremento del precio del zinc y del acero lo cual aumentaría los costos operativos ● El incremento del COVID-19 restringiría la capacidad operativa de la planta. ● Aparición de nuevos competidores en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Amplia experiencia en el servicio de galvanizado con más de 20 años en el mercado peruano. ● Cuenta con la poza más grande del país lo que permite galvanizar diferentes tamaños y formas. ● Capacidad de procesamiento de acero para galvanizado de 2000 toneladas mensuales. ● Perteneciente al grupo Metalindustrias lo que demuestra su respaldo económico.
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Gran parte de su galvanizado es para empresas del mismo grupo ● Es recordada como una empresa con plazos de entregas lento en el servicio de galvanizado ● No ha habido una modernización en su planta operativa ● No es fácilmente reconocida a pesar de su larga trayectoria 	<ul style="list-style-type: none"> ● Empresas empiezan a valorar agentes anticorrosivos eco amigables ● Empresa perteneciente a la Asociación ASPEGAL

Finalmente, como se observa en los Fodas de ambas empresas Tupemesa cuenta con una ventaja competitiva al contar con la planta más moderna de Latinoamérica lo cual le permite contar con tiempos de entrega óptimos y un servicio de calidad en pre venta y post venta. Mientras que Induzinc es una empresa con gran experiencia en este servicio y que está tecnológicamente estancada por la modernidad de su planta.

1.2.2. Productos

En primera instancia al hablar de productos nos referimos a las distintas variedades de recubrimientos que son utilizados en los proyectos frente al fenómeno de la corrosión. Según Renato Tozin (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020), hay distintos sistemas de protección. Hay protección catódica, hay protección con aceros aleantes, por ejemplo, el acero Cortein, el acero inoxidable, la galvanización electrolítica que es lo que lleva galvanizado en frío, hay el Termo Sprain que es la metalización”. De esta manera, estas variedades reflejan el interés por hacer frente a la corrosión; sin embargo, no todos los tipos de recubrimientos brindan resultados iguales en un horizonte temporal. Es decir, habrá agentes anticorrosivos que denotan soluciones a corto, mediano o largo plazo. Por ejemplo, la pintura, a pesar de ser un producto mayormente utilizado, brinda soluciones a corto y a mediano plazo.

En cuanto a esto, Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020) menciona que “el uso de la pintura es casi un hábito de consumo. Ya nos vendieron la idea que contra la corrosión es la pintura y lo primero que utilizan es eso”. En esta misma línea Renato Tozin (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020) menciona que el empleo de la pintura se debe a un tema cultural basado en el inmediatez o cortoplacismo. Esto se refiere a que cotidianamente las empresas industriales toman decisiones con las opciones más cercanas, de mayor proximidad y factibilidad, y sin considerar soluciones que sean más eficaces a largo plazo.

Tanto la pintura como el galvanizado poseen una serie de beneficios y desventajas. Por un lado, según Olano (comunicación personal, 25 de noviembre, 2020), el beneficio principal que brinda la pintura es la facilidad de la aplicación de este componente: “la pintura se puede emplear en el mismo lugar del proyecto solo con el empleo de una compresora”. Así mismo, Vero Verona (comunicación personal, 02 de diciembre, 2020) refuerza esta idea al afirmar que “el empleo de la pintura no requiere de algún especialista, ya que cualquier persona lo puede aplicar”. Sin embargo, este tipo de recubrimiento ofrece soluciones cortoplacistas. En palabras del administrador de TAE PERÚ, Fernando Porras (comunicación personal, 11 de diciembre, 2020): “no creo que exista una pintura que aguante diez años o cinco años sin mantenimiento, ya que los mantenimientos de pintura se dan cada dos años”. De esta manera, se evidencia que el cliente industrial, muchas veces, opta por utilizar un agente anticorrosivo de mayor proximidad y que solucione el problema en el corto plazo; sin embargo, esta solución no evalúa los costos de mantenimiento que se generan a largo plazo.

Por su parte, el principal beneficio del galvanizado es el brindar soluciones de largo plazo ya que se caracteriza por alargar la vida útil del acero sin la necesidad del empleo de mantenimiento. Este recubrimiento, según Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020): “te da 30 años de vida útil sin mantenimiento” lo cual es ventajoso para los proyectos ya que esto implica la durabilidad de las estructuras metálicas. De esta manera, se pueden evitar futuros accidentes que involucren ya sea pérdidas humanas como económicas.

A diferencia de la pintura, el servicio del galvanizado se realiza en una planta galvanizadora por inmersión en caliente de una empresa específica. Es decir, las estructuras metálicas del proyecto se envían a esta planta y luego regresan al proyecto en sí. Por ello, según Vero Verona (comunicación personal, 02 de diciembre, 2020), menciona que el servicio de galvanizado es más especializado en cuanto a la forma en que se aplica a las estructuras metálicas. De esta manera, por un lado, mientras que, en el caso de la pintura, su aplicación lo puede hacer distintas personas; por otro lado, para el caso del galvanizado, usualmente, su aplicación es

realizada por personas calificadas y especializadas en la inmersión en caliente del acero. De esta manera, se elabora un cuadro resumen de las características identificadas de la pintura y el galvanizado:

Tabla 10: Cuadro de características

Características	Pintura	Galvanizado
Factibilidad	Es rápido de aplicar	Pasa por un procesamiento
Inversión inicial	Suele ser más económico que otras alternativas anticorrosivas	En algunos casos, es más barato que la pintura (Tozin)
Durabilidad	2 años promedio hasta requerir mantenimiento	10 años como mínimo hasta requerir mantenimiento
Costo total	Más caro por los costos de mantenimiento	Genera ahorro de costos por el no tener que recurrir a mantenimiento en largo tiempo
Posicionamiento	Es fácilmente identificado y usado por los clientes entrevistados	Muchos clientes han escuchado sobre el galvanizado, pero no conocen sus beneficios

Un punto interesante a mencionar es el Dúplex. El Dúplex es la adhesión de la pintura al galvanizado. Esto, como menciona Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020), genera el aumento de beneficios tanto del galvanizado como de la pintura. En primer lugar, se hace más estético el galvanizado. En segundo lugar, si una estructura galvanizada dura 30 años sin mantenimiento, con el sistema Dúplex, se prolonga a 45 años. De esta manera se puede deducir que el empleo del sistema dúplex potencie las cualidades tanto del galvanizado y pintura generando una mayor prolongación de la vida útil de la estructura metálica.

En tanto, Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020) considera que la pintura no es un agente anticorrosivo sino es una protección contra la corrosión. La pintura ejerce una protección de barrera. O sea, se coloca encima del fierro para que el oxígeno no llegue al fierro, lo cual es una producción de barrera. En cambio, la protección del galvanizado es una protección de sacrificio cuando hay oxígeno y va a preferir formar óxido de zinc que formar óxido de fierro. Es decir, es una protección sacrificante. Por ello, utilizar la pintura como protección de las estructuras metálicas implica un mayor mantenimiento a lo largo del tiempo.

Finalmente, como reflexión, los expertos Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020) y Tozin (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020), mencionan que considerar a la pintura como agente anticorrosivo demuestra el desconocimiento de los beneficios de otros agentes anticorrosivos como el del servicio del galvanizado.

1.2.3 Precio

En relación a la variable precio, hemos identificado en las entrevistas que los compradores industriales identifican tanto costo por la inversión inicial, costo logístico y mantenimiento que se incurren a lo largo de la vida útil del proyecto.

En primer lugar, el precio inicial que está relacionado básicamente al costo directo de utilizar el recubrimiento, ya sea la pintura o el galvanizado. En la mayoría de casos, la pintura es más económica que el servicio de galvanizado. Es por ello que los compradores industriales prefieren los recubrimientos tradicionales como la pintura. Según Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020), la pintura, al ser una aplicación doméstica, es más económica. En cambio, la galvanización, al ser un proceso más especializado, su precio inicial suele ser un poco más elevado.

Ahora bien, cabe señalar que, en algunos casos, el costo inicial de galvanizar es mucho menor al de pintar las estructuras. Esto se debe a las variables a considerar para generar el presupuesto del proyecto que se desea proteger de la corrosión. Según Renato Tozin (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020), las características que se tienen en consideración al brindar el servicio de galvanizado son el espesor del acero, la forma de la estructura y el peso total del proyecto. En cuanto a esto, Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020) menciona que “el precio de galvanizar puede promediar entre el rango de 0.4 y 0.7 centavos de dólar por kilogramo. Asimismo, para costear el pintado de los proyectos, se tienen en cuenta los metros lineales de las estructuras a pintar y la calidad de pintura a emplear”. Finalmente, Fernando Porras (comunicación personal, 11 de diciembre, 2020) brinda un ejemplo de las diferencias de precios entre galvanizar y pintar una torre de telecomunicaciones: “torre de cincuenta y cuatro metros y que pesa aproximadamente 6 toneladas se pinta costando S/. 18,000 soles, sin embargo, si la galvanizó nos sale un aproximado de S/. 11,100. Entonces tenemos una diferencia de aproximadamente de S/. 7,800 soles”. Ante esto se evidencia que no necesariamente la inversión inicial en pintura será más económica que la del servicio de galvanizado.

En segundo lugar, se debe considerar el costo logístico. Este punto se relaciona con los costos de transporte y del personal necesario para el desplazamiento que se incurren al momento de optar por un recubrimiento anticorrosivo. Por su parte, Verona (comunicación personal, 02 de diciembre, 2020) menciona que la pintura, al ser un producto líquido, puede trasladarse con mayor facilidad a los proyectos para ser utilizados en las estructuras metálicas. De esta misma forma funcionan los otros recubrimientos derivados de la pintura. Por otra parte, el galvanizado al realizarse en una planta industrial especializada tiene un costo mayor de logística ya que implica

que las estructuras metálicas se trasladen, en primera instancia, a la empresa galvanizadora. En segunda instancia, las estructuras ya galvanizadas en su totalidad son devueltas a los proyectos correspondientes.

En tercer lugar, los proyectos incurren en costos de mantenimiento. Es decir, los costos implícitos que ocurrirán cuando se realicen las acciones correspondientes con la finalidad de preservar la vida útil de las estructuras metálicas. De esta manera, a plazos temporales más largos de mantenimiento, el costo del proyecto será menor. En esta misma línea, los expertos entrevistados mencionan que muchas veces los compradores industriales, solo se enfocan en la inversión inicial mas no del total del costo de proyecto que incluyen los costos de mantenimiento. Por un lado, Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020), menciona que: “debido a que no se tiene en consideración estos costos de mantenimiento muchas veces la pintura puede ser un poco más barata que el galvanizado en la primera foto, pero a, mediano y largo plazo te sale mucho más caro”. Frente a esto, se evidencia que por todo mencionado anteriormente, la visión cortoplacista del comprador industrial no considera los costos de mantenimiento de los proyectos. Por otro lado, Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020) reafirma la idea de Rubio al mencionar que poseemos una cultura cortoplacista lo cual genera que solo se tenga en consideración los costos iniciales y no los costos totales que se desprenden durante toda la vida útil del proyecto. Ante esto, se observa que la cultura cortoplacista influye en el comprador industrial, al no evaluar, en su totalidad, los costos implicados en la implementación del proyecto.

2. Proceso de decisión de compra industrial de agentes anticorrosivos

En esta sección se detalla las variables que consideran los tomadores de decisión de compra industrial en su proceso de compra para la elección de un agente anticorrosivo y del proveedor a contratar en base a lo expuesto por Kotler y Armstrong (2017) en su teoría de proceso de compra industrial.

2.1. Reconocimiento del problema

Según Kotler & Armstrong (2017), el primer paso del proceso de compra es el reconocimiento del problema en el que se especifica una necesidad que se pueda satisfacer a través de un producto o servicio. Es así que los entrevistados al ejecutar sus proyectos identifican el problema de la corrosión que puede generar desgaste y otras consecuencias debido al deterioro de las propiedades del acero. Por ello, buscan alternativas para hacer frente a este problema. Esto es reforzado por Samuel Narváez (comunicación personal, 08 de febrero, 2021), quien señala que

es necesario la elección de un agente anticorrosivo para asegurar el correcto funcionamiento de la estructura.

2.2. Descripción general de la necesidad

Según Kotler y Armstrong (2017), este paso hace referencia al detalle del bien y del producto que se desea adquirir. De esta manera, los entrevistados señalan que, al adjudicarse un proyecto, se presentan dos posibles escenarios. El primer escenario es cuando se recibe una petición de un proyecto donde se detallan todos los requerimientos desde las medidas, material a emplear, hasta los tiempos de entrega. El segundo escenario es que algunos proyectos no presentan esta ficha técnica y uno mismo tiene que realizar el estudio para poder presentar alternativas al cliente.

Asimismo, es importante precisar que, en cuanto al primer caso, en el que se cuenta con ficha técnica, en algunas ocasiones, el proyectista puede sugerir algunos cambios específicos en relación a algunas características del proyecto, pero no necesariamente van a seguir sus recomendaciones. Así pues, Marco Arellano (comunicación personal, 13 de enero, 2021) de Constructora Terrazul, menciona que cuando en el expediente técnico figura la pintura como agente anticorrosivo a emplear y la estructura metálica está expuesta a condiciones altamente corrosivas por el ambiente, entre algunos factores climáticos, sugiere utilizar el galvanizado; sin embargo, a pesar de los beneficios expuestos que le puede llevar galvanizar su estructura, en muchos casos, solo se sigue lo que la norma técnica exige, debido a que la licitación fue realizada bajo esos términos.

En cuanto al segundo caso, en donde el proyecto comienza desde cero, el proyectista debe de analizar y realizar una búsqueda exhaustiva de los diferentes componentes para poder brindar el mejor producto y servicio a su cliente. Es en este punto en donde el proyectista tiene mayor injerencia al momento de elegir el agente anticorrosivo. Es así, que Fernando Porras (comunicación personal, 11 de diciembre, 2020), menciona que cuando un cliente le solicita realizar un proyecto desde cero, analiza diversos factores para emplear el agente anticorrosivo y en casi todos sus proyectos solicita galvanizar. Sin embargo, José Barba, emplea el agente anticorrosivo que encuentra con mayor facilidad. Así pues, observamos que cuando el proyectista tiene la facultad en la elección de un agente anticorrosivo, él analiza las condiciones y atributos de este agente para la culminación exitosa del proyecto.

2.3. Especificación de producto: atributos buscados

Como menciona Kotler y Armstrong (2017) este punto hace referencia a las características técnicas que debe contar el producto para adquirirlo. En este caso se describirán las características del agente anticorrosivo. De esta manera, se observa que cuando un cliente industrial evalúa la adquisición de un producto o servicio, considera relevantes ciertos atributos. Así pues, mediante las entrevistas, los tomadores de decisiones industriales del sector anticorrosivo consideran relevantes los siguientes atributos: durabilidad y garantía, costo, rapidez de ejecución, resistencia, estética y facilidad de aplicación.

En cuanto a la durabilidad y garantía hacen referencia al período de tiempo en que la estructura, ya protegida por un agente anticorrosivo, no requiere de mantenimiento para seguir conservando sus propiedades mecánicas y empleabilidad. De esta manera, según Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020), la capacidad de proteger al acero de la corrosión varía de acuerdo a las condiciones climáticas de un lugar, siendo las más extremas las zonas cercanas a ámbitos industriales y marítimos, mientras que los lugares menos propensos a la corrosión son las zonas rurales. Así pues, a modo de ejemplo, Francisca Andrade (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020) menciona los beneficios del fierro galvanizado: “el fierro galvanizado te puede durar 50 hasta 60 años, pero el fierro pintado solo va a durar 10 a 15 años en las mejores condiciones”. Por otro lado, en las condiciones más extremas, según Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020), “en una estructura galvanizada tenemos 15 a 20 años antes de que se muestre algún deterioro”. Estas cifras evidencian la gran capacidad de durabilidad del galvanizado frente a su principal competidor en el mercado peruano y que esto denota garantía para los proyectos de los tomadores de decisiones.

Otro atributo importante que se desprende de las entrevistas es el costo, el cual puede dividirse, como se mencionó anteriormente, en inversión inicial, costo logístico y el costo de mantenimiento. La inversión inicial hace referencia a la fabricación y montaje de la estructura metálica, el costo logístico hace referencia a transportar la estructura de acero a la planta; y, por último, el costo de mantenimiento hace referencia a los gastos periódicos que se incurren para la conservación de la estructura a lo largo del tiempo. De esta manera, Sebastián Olano (comunicación personal, 25 de noviembre, 2020), a manera de ejemplo, menciona que, si en plena ejecución de obras se cuenta por puntales oxidados o presentan desgastes en la pintura, se debe realizar mantenimiento y por ello se corta las operaciones y hay que alquilar otros puntales mientras que se le realiza mantenimiento a los que presentan deterioro. En cambio, si es un producto galvanizado, este se va a poder usar durante todo el proceso de la obra ya que este no

requiere mantenimiento por un tiempo de vida más prolongado. De esta manera, se evidencia que el servicio del galvanizado es menos costoso cuando se evalúa el proyecto a largo plazo ya que su mantenimiento se da a plazos más extensos. Asimismo, los costos de mantenimiento pueden generar sobrecostos que no estaban establecidos en el presupuesto del proyecto.

En relación a la rapidez de la ejecución, esta se refiere al tiempo que requiere el proveedor o la empresa para emplear el recubrimiento en la estructura de acero. Mediante las entrevistas se identificó que los compradores industriales se enfocan en la rápida culminación del proyecto, ya que incumplir con los tiempos de entrega significa caer en penalidades económicas. Esta idea es reafirmada por Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020), quien manifiesta que las empresas industriales buscan un producto y proveedor que se ajuste a su tiempo de entrega. Otro punto importante en relación a los tiempos de entrega de los principales agentes anticorrosivos es que, como menciona, Fernando Porras (comunicación personal, 11 de diciembre, 2020), el emplear la pintura requiere de tiempos variables ya que para poder secarse se requiere de un clima no lluvioso y en épocas de lluvia el tiempo se prolonga; mientras que, en el galvanizado, al ser un proceso más automatizado, posee un tiempo de procesamiento casi estándar. Asimismo, Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020) refuerza esta idea al mencionar que “el galvanizado se puede aplicar bajo cualquier condición climática a lo que la pintura no” De esta manera, se observa que el galvanizado presenta ciertos beneficios, en cuanto a los tiempos de entrega, por su procesamiento estándar.

Otros atributos valorados son la resistencia y la estética. En cuanto a la resistencia, es la capacidad del agente anticorrosivo de brindar protección a golpes, arañazos o futuros deterioros por parte de fuerzas externas. En esta misma línea, Fernando Porras (comunicación personal, 11 de diciembre, 2020) menciona que el acero pintado al ser transportado sufre golpes y con ello, a veces, desprendimiento de pintura, cosa que no sucede con el galvanizado ya que el zinc está adherido al acero por medio de una aleación. Por otro lado, la estética está relacionada con el acabado final del proyecto. Ante esto, los entrevistados reconocieron que la pintura posee mejores acabados y mayor diversidad de colores para la presentación final.

Finalmente, se encuentra el atributo facilidad de aplicación o de uso. Esto hace referencia a la facilidad con la que las empresas pueden emplear un agente anticorrosivo. Por un lado, Sebastián Olano (comunicación personal, 25 de noviembre, 2020) menciona que la pintura es de fácil aplicación y se puede utilizar en cualquier lugar empleando una compresora o brocha. Asimismo, Vero Verona (comunicación personal, 02 de diciembre, 2020), manifiesta que la pintura es más fácil de aplicar debido a que se puede utilizar por cualquier persona sin contar con

alguna especialización. Por otro lado, los entrevistados manifiestan que el galvanizado necesita de personas capacitadas y de un lugar idóneo para la realización del servicio.

2.4. Búsqueda y selección de proveedores

Según la teoría de Kotler y Armstrong (2017) la búsqueda de proveedores está relacionado a los mecanismos de búsqueda que utilizan los clientes para contactar al proveedor; mientras que la selección es a la elección mediante una lista de atributos deseables que debe cumplir el proveedor. Así pues, de los hallazgos obtenidos, en esta investigación se agrupan estos dos pasos, puesto que el comprador industrial los realiza en conjunto.

De las entrevistas se desprende, que las empresas industriales, al momento de realizar la búsqueda del agente anticorrosivo y del potencial proveedor de este, no realizan una búsqueda exhaustiva debido a que el mercado es conocido y las compras son recurrentes por lo que ya se han identificado a los proveedores. En esta misma línea, gran parte de los entrevistados mencionaron que ya poseen una lista de proveedores para la adquisición de agentes anticorrosivos los cuales se adecuan a las necesidades que ellos requieren para sus proyectos. Asimismo, mencionan que muchas veces se contactan con un nuevo proveedor por recomendación de sus pares dentro del sector.

Asimismo, es importante mencionar, que los entrevistados buscan un proveedor de acuerdo a los requerimientos que el expediente técnico del proyecto señala o determina en términos de calidad y tiempos de entrega. Ante esto, José Barba (comunicación personal, 01 de diciembre, 2020) explica que hay dos tipos de contratación a proveedores: por contrato o por administración directa. En cuanto a la primera está relacionado a los contratos entre empresas privadas, mientras que la segunda a las licitaciones del Estado con el sector privado. Así pues, cuando es por contrato, la empresa privada tiene sus propios criterios para elegir a un proveedor mientras que, si es por administración directa, el Estado se encarga de la definición de los términos del proveedor a elegir. Es decir, la contratación por medio del contrato brinda mucha mayor flexibilidad al momento de seleccionar un proveedor o producto para la implementación de un determinado proyecto; mientras que, en la administración directa, la empresa licitadora, sólo debe seguir o guiarse de los requerimientos específicos que se detallan en el expediente técnico.

Ahora bien, de las entrevistas se desprende que cuando las contrataciones se realizan entre empresas privadas, éstas consideran distintos criterios. Por un lado, se valora que el proveedor cuente con certificaciones de calidad, como, por ejemplo, las certificaciones ISO. Estos certificados de calidad brindan tranquilidad al cliente porque demuestran que el proveedor es una

organización confiable y que la calidad de su servicio está asegurada. Como ejemplo, José Barba (comunicación personal, 25 de noviembre, 2020), menciona a la empresa CIMA. Su elección como proveedor se basó en que la empresa contaba con certificaciones de calidad y eso respalda su reputación. Además, contar con este tipo de certificación garantiza la confiabilidad en los productos. En esta misma línea, Fernando Porras (comunicación personal, 11 de diciembre, 2020), menciona que valora la calidad y compromiso en el desarrollo del trabajo, asimismo, el precio no es una variable determinante ya que en el mercado se puede encontrar precios más baratos, es por ello que la calidad es la variable principal. En otras palabras, los entrevistados aprecian y valoran los certificados de calidad por encima del precio, ya que necesitan asegurar la calidad de trabajo en sus proyectos.

Por otro lado, otro criterio valorado es la cercanía de la planta ofertante hacia la empresa del cliente. Ante esto, vemos que la oferta del servicio de galvanizado aún no está posicionada de manera amplia en el país. En esta misma línea, los compradores industriales buscan galvanizar o adquirir sus servicios con un proveedor cercano a su empresa. Un claro ejemplo, es el caso de José Barba (comunicación personal, 01 de diciembre, 2020), quien labora en Chiclayo. En esta ciudad, no hay plantas galvanizadoras por lo que llevar a galvanizar a Lima pondría en riesgo el plazo de entrega de la obra. Ahora bien, Francisca Andrade (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020), señala que un factor importante es la cercanía del proveedor. Ella menciona, a modo de ejemplo, que Tupemesa e Induzinc, ambas son muy buenas empresas y que el factor clave de la elección de Induzinc es que está más próxima a su trabajo. Asimismo, Fernando Porras (comunicación personal, 11 de diciembre, 2020) reafirma esta postura: “Diré que el denominador común de todos, no sé si todos, pero de una gran mayoría sería la cercanía hacia la planta que nosotros tenemos, que es en Puente Piedra, te imaginas de Puente Piedra hasta Lurín es como, con todo el tráfico que presentamos en Lima, es como que ir de Lima a Cañete”. De esta manera, se evidencia que la cercanía es un factor determinante debido a los costos logísticos que se incrementan por el traslado del material a la planta, demora de tiempo y otros malestares como el tráfico. Asimismo, es importante mencionar que, en cuanto a otros agentes anticorrosivos como la pintura, el hecho de la cercanía o facilidad con la que se puede adquirir este producto es de mayor comodidad ya que la pintura se encuentra en distintos puntos de venta a nivel nacional.

De las entrevistas a clientes y clientes potenciales clientes, se desprende que un factor importante es el tiempo de entrega o tiempo de ejecución del agente anticorrosivo, es decir, cuántos días se tardará en cubrir por un método anticorrosivo la estructura de acero. Como sabemos, a lo largo de este trabajo, las empresas deben cumplir con el tiempo de entrega establecido por el expediente técnico. De manera contraria, se incurre en una sanción económica

y posiblemente en la denigración de la reputación de la empresa ofertante. Estas afirmaciones son corroboradas por el representante de Tupemesa, Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020), quien manifiesta que el tiempo de entrega es la variable más importante que consideran los clientes industriales al momento de elegir un proveedor.

Finalmente, otros criterios valorados son la relación con el cliente y las facilidades de pago. En cuanto a la relación con el cliente, algunos de los entrevistados señalan que este criterio es muy importante para elegir un proveedor. Como ejemplo, Sebastián Olano (comunicación personal, 25 de noviembre, 2020), menciona que un proveedor debe generar un lazo de confianza con la empresa para que se vuelvan relaciones perdurables en el tiempo. Asimismo, Vero Verona (comunicación personal, 02 de diciembre, 2020), nos menciona que la empresa BIZA S.A. galvaniza con Tupemesa por la confianza que mantienen con ellos: “A través de los años, se ha generado un lazo de amistad, lo que le brinda confianza en que cumplirán con los requerimientos establecidos en los tiempos acordados”. Asimismo, Verona (comunicación personal, 02 de diciembre, 2020) recalca lo siguiente: “Lo que valoro de Tupemesa es la empatía profesional, sus conocimientos y que te apoyan aparte de lo que tú estás buscando”. Por otro lado, en relación a la facilidad de pago, los entrevistados mencionan que es importante que los proveedores les brinden una línea de crédito debido a que, por sus características del negocio, el capital de trabajo es alto y sus clientes sólo proporcionan un adelanto mínimo. Finalmente, en esta misma línea Renato Tozin (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020), sostiene que las empresas galvanizadoras brindan crédito a sus clientes, ya que esto disminuye la presión financiera y posibilita la elección del galvanizado y a diferencia de la pintura que no brinda crédito alguno.

2.5 Petición de propuesta y especificación de pedido- rutina

En cuanto al siguiente paso es petición de propuesta, el cual según Kotler y Armstrong (2017) en esta etapa se solicita a los principales proveedores una propuesta o cotización. Ante esto, como señalaron los expertos y clientes, no hay una búsqueda exhaustiva de proveedores ya que se tiene mapeado a los potenciales proveedores. Asimismo, es importante mencionar que la petición de propuestas se realiza de acuerdo al volumen de ventas. Por un lado, cuando son volúmenes bajos de venta, las empresas solicitan las cotizaciones de manera virtual, por medio de correo electrónico. Por otro, de ser el caso de requerimientos de altos volúmenes, las empresas se contactan con representantes de alto nivel para realizar un posible ajuste al precio y otras especificaciones más particulares.

En relación a la especificación de pedido rutina, según Kotler y Armstrong (2017), se detalla el pedido final con el proveedor final de las etapas anteriores y en donde se considera el

volumen de compra, tiempo y demás políticas relacionadas. Los entrevistados concuerdan que la especificación más importante está relacionada al tiempo de entrega y la calidad del servicio.

2.6. Revisión del desempeño

Finalmente, en cuanto a la revisión del desempeño se relaciona a la evaluación de satisfacción del cliente del servicio brindado (Kotler & Armstrong, 2017). De esta manera, los entrevistados señalan que realizan una revisión detallada de las condiciones en torno a la calidad del servicio. Esto se realiza antes del montaje de la estructura y respuesta del montaje, pero, no realizan un seguimiento del desempeño a un mediano y largo plazo; es en este periodo, en el que la pintura muestra el desgaste al que se exponen las estructuras, lo cual no ocurre en el caso de las estructuras galvanizadas, ya que estas poseen un alargamiento de su vida útil debido a las propiedades del galvanizado.

3. Segmentación de mercado

En este apartado, se busca segmentar a los clientes pertenecientes al mercado de agentes anticorrosivos. Para ello, usamos los criterios de segmentación de mercados B2B desarrollados, por Paredes y Cardona (2014) en base a los criterios expuestos en 1994 por Windy y Tomas. Los criterios a desarrollar son los siguientes: demográficos, enfoque de compra, factores situacionales y características personales.

3.1 Demográficos

En relación a las variables demográficas que consideran pertinentes mapea Paredes y Cardona (2014) están el tipo de industria, el tamaño de las empresas y la ubicación del cliente. Cada una de estas fueron detallada por nuestros entrevistados.

En primer lugar, según Renato Tozin (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020), la industria en donde opera el servicio de galvanizado es muy diversa ya que “los galvanizadores no trabajan con un solo sector industrial, sino que trabajan con casi todos los sectores como es construcción, eléctrico. pesca, telecomunicaciones, educación, etc.”. Así pues, esta premisa es reforzada por dos entrevistados: Fernando Porras (comunicación personal, 11 de diciembre, 2020) y Francisca Andrade (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020). Ellos señalan que sus clientes provienen de todos los sectores industriales los cuales requieren una estructura que les brinde seguridad al momento de realizar sus operaciones, es decir, que no haya paros inoportunos. Los paros inoportunos, según Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020), generan pérdidas económicas y daños reputacionales. Por ejemplo, el sector eléctrico y

telecomunicaciones son sectores que se galvanizan de forma constante, ya que por la naturaleza de sus actividades no pueden parar con mucha frecuencia para realizar mantenimientos a su infraestructura puesto que serían víctimas de penalidades. Ante esto, se observa que las galvanizadoras atienden distintos sectores, los cuales no pueden parar sus actividades por la necesidad de generar reparaciones o mantenimientos a su infraestructura de acero.

En segundo lugar, el tamaño de las empresas dentro del sector de galvanizado está centrado en las pequeñas y medianas empresas. Según Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020), las empresas galvanizadoras no suelen trabajar con las grandes empresas sino más bien con medianas y pequeñas empresas ya que estas brindan el servicio de construir o implementar un determinado proyecto a las empresas más grandes, es decir, en la mayoría de los casos, la gran empresa terceriza la fabricación y montaje de su infraestructura; sin embargo, en algunos casos se trabaja directamente con las grandes empresas como las constructoras o metalmeccánicas. En esta misma línea, Francisca Andrade (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020) menciona: “Nosotros realizamos trabajos para el sector telecomunicaciones, minería, eléctrico, etc. pero no trabajamos directamente con grandes empresas como Claro, Movistar, Antamina, Luz del Sur, sino con un tercero que ganó una licitación de la empresa. Estas empresas son medianas y en algunos casos grandes”. Por otro lado, Renato Tozin (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020) menciona que, en el Perú, el tamaño de las empresas con las que trabajan las empresas galvanizadoras son en su mayoría pequeñas o medianas empresas a comparación de otros países como en Chile o Brasil. Esto demuestra que en nuestro país el servicio de galvanizado aún no está desarrollado a comparación de nuestros pares latinoamericanos.

Finalmente, en relación a la ubicación de los entrevistados, la mayoría menciona que sus oficinas administrativas y sus plantas productivas se encuentran en Lima, pero que mantienen equipos de trabajo por todo el país, ya que poseen proyectos a nivel nacional. Esto es corroborado por Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020) o: “la mayoría de nuestros clientes y los potenciales clientes que tenemos mapeados operan en Lima Metropolitana, ya que acá están las sedes de las grandes empresas que licitan las obras de infraestructura; sin embargo, realizan proyectos para todo el Perú”. Por otro lado, hemos identificado mediante las entrevistas que a nivel nacional hay potenciales clientes; sin embargo, la oferta actual está concentrada en Lima. Esto haría inviable galvanizar a las demás provincias por los altos costos logísticos que se generarían y el tiempo que se requería para trasladar el material.

En síntesis, desde la parte demográfica, se halló que gran parte de los entrevistados se enfoca en Lima ya que los grandes proyectos se realizan en esta región y por ende las plantas industriales también se ubican en esta ciudad. Esto también se explica por la humedad de la zona costera que conlleva a mayores problemas de corrosión y por ende mayor uso de agentes anticorrosivos.

3.2. Características personales

En relación a las características personales que desarrollan Paredes y Cardona (2014) encontramos el nivel de educación, la experiencia de compra y los beneficios buscados.

Por un lado, en relación al nivel de educación de los tomadores de decisiones de compra industrial se encuentran dos grandes grupos: emprendimientos y empresas consolidadas. El primer grupo está caracterizado por personas que comenzaron sus empresas como un emprendimiento y que no cuentan con estudios técnicos no universitarios; sino que fueron aprendiendo en el camino mediante la experiencia propia. En cuanto al segundo grupo, es en relación a las empresas más grandes que por sus características de facturación están catalogadas como medianas empresa o grandes si poseen personal más profesional como es el caso de Sebastián Olano y Vero Verona quienes estudiaron Ingeniería Civil. Estas dos personas se encuentran laborando en empresas en pleno proceso de crecimiento y es por ello que la gerencia de sus empresas apuesta por contratar personal más capacitado e instruido.

Por otro lado, en relación a la variable experiencia de compra, Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020), menciona que sus clientes buscan una experiencia de compra que involucre el mínimo de tiempos operativos, ya que para ellos el tiempo es un factor determinante para la ejecución de sus proyectos. Asimismo, Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020), menciona que el servicio post venta también es importante ya que requieren soluciones inmediatas ante la presencia de algún inconveniente al momento del montaje del proyecto. Estas dos ideas son reforzadas por la mayoría de los entrevistados ya que mencionan que el no cumplir con los tiempos requeridos para los proyectos licitados conlleva a multas económicas por parte de sus clientes y el generar retrasos en el montaje genera sobrecostos por los recursos estancados.

Finalmente, sobre los beneficios que buscan los clientes y potenciales clientes en relación a los servicios del galvanizado, la mayoría busca que le brinden una línea de crédito con la finalidad de disminuir capital de trabajo necesario. Así mismo, señalan que es importante que brinden servicios complementarios al galvanizado, como el arenado o granallado para lograr

galvanizar la estructura metálica. Dicho esto, de no contar con este servicio, el potencial cliente recae en un incremento de coste logístico ya que tiene que asumir los costos de movilidad de llevar el material a galvanizar al granallado para posteriormente llevarlo al galvanizado.

En síntesis, en base a las características personales, se evidenció que los entrevistados tenían distintos niveles de instrucción pues parte de ellos no tenían estudios técnicos y solo se desarrollaron como emprendedores y la otra parte sí eran profesionales especializados que laboraban en empresas industriales. Por otro lado, se halló que algunos clientes industriales recomendaban que se impulse un buen servicio post venta y personalizado con la finalidad de deliberar sobre alternativas de solución ante algún problema futuro. Por último, los clientes industriales principalmente buscan la inversión compartida con sus proveedores pues le permiten costear gran parte del proyecto.

3.3 Factores situacionales

En relación a los factores situacionales la teoría nos brinda tres principales variables a considerar: urgencia para el cumplimiento de la compra, aplicación del producto y tamaño de la orden.

En primer lugar, en relación a la urgencia para el cumplimiento de la compra, Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020), nos mencionó que casi todo el proyecto posee tiempos muy limitados de entrega. De esto se desprende que el nivel de urgencia de compra es muy alto básicamente por las penalidades en las que pueden incurrir los clientes. Esta premisa la refuerzan Jose Barba (comunicación personal, 01 de diciembre, 2020) y Vero Verona (comunicación personal, 02 de diciembre, 2020) quienes mencionan que, debido a las demoras que se producen en el proceso de fabricación, el proceso de recubrir el acero mediante un agente anticorrosivo es el más presionado ya que de no presentar el proyecto a tiempo se genera penalidades. Asimismo, Francisca Andrade (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020), menciona que el proceso de recubrimiento es el más drástico, ya que en ocasiones los tiempos de entrega del acero galvanizado puede tardar hasta diez días lo cual hace que busquen otras alternativas para recubrir el acero o buscar soluciones que acorten el tiempo de entrega. Esto conlleva que el total del proyecto no se lleve a galvanizar a un solo proveedor, sino que se reparta entre diferentes galvanizadoras.

En segundo lugar, en relación al tamaño de la orden, según Bruno Rubio (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020), las órdenes de compra no son por lo general muy grandes, van desde los 5 mil dólares a los 20 mil dólares en promedio; sin embargo, hay algunos casos en los

que las órdenes de compra exceden los 100 mil dólares. Asimismo, los entrevistados mencionan que las órdenes de compra que realizan a las galvanizadoras son muy variables que por lo regular tienen un promedio de 5-10 mil dólares mensuales. Esto se debe a que el costo de galvanizar es un valor pequeño del costo de fabricar la estructura metálica. A modo de ejemplo, Fernando Porras (comunicación personal, 11 de diciembre, 2020), menciona que el costo total de fabricar una torre de telecomunicaciones de 54 metros es de aproximadamente 90-110 mil soles y el costo por proteger esa estructura por medio de un agente anticorrosivo varía de 11 mil a 18 mil soles; es decir, el costo de proteger la estructura de acero de la corrosión por medio de un agente anticorrosivo representa solo el 15% aproximadamente del presupuesto total del proyecto.

Finalmente, en relación a la aplicación o uso del producto, según los expertos: Percy Espinoza (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020), y Renato Tozin (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020), el uso principal que tiene el empleo de un agente anticorrosivo, en especial, el galvanizado, es el de prolongar la vida útil de una estructura sin recurrir al mantenimiento. Esto es reforzado por los entrevistados, quienes añaden que el acabado estético del galvanizado es otro motivo de la aplicación. Asimismo, Renato Tozin (comunicación personal, 23 de diciembre, 2020) menciona que, debido a las tendencias medioambientales en el futuro, la principal aplicación del galvanizado será el reducir el impacto ambiental. Si bien es cierto que hay tendencias de emplear insumos más eco amigables, casi ningún entrevistado consideró relevante la característica medioambiental del galvanizado frente a otro agente anticorrosivo.

En síntesis, en este punto de los factores situacionales se pudo evidenciar principales particularidades que están presentes en la negociación entre la empresa y el cliente industrial. Por un lado, la importancia del manejo de tiempos frente a un proyecto específico ya que de haber algún retraso las sanciones económicas perjudicarán a la empresa proveedora. Por otro lado, en cuanto al uso de un agente anticorrosivo, si bien es cierto los entrevistados tienen noción del fin único de los recubrimientos, no recurren a una planificación más exhaustiva para su elección sino más que todo por la práctica frecuente de un servicio específico. Por último, el tamaño de la orden de compra está relacionado directamente a la dimensión del proyecto. De esta manera, usualmente las grandes órdenes de compra se encuentran en los sectores de construcción, minería y telecomunicaciones.

3.4 Enfoque de compra

En relación al enfoque de compra, la teoría sugiere que se deben de considerar las variables como la relación empresa-cliente, estructuras de poder y los criterios de compra.

En primer lugar, en cuanto a la variable la relación empresa-cliente hace referencia a los lazos que se establecen entre las organizaciones y sus clientes. Por un lado, Bruno Rubio, (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020) menciona que el generar un lazo de amistad y respeto con los clientes es primordial ya que de esa forma ellos confían en el trabajo que se pueda brindar. Por otro lado, los entrevistados consideran que para que se genere confianza con el proveedor debe haber calidad y cumplimientos con los requerimientos del proyecto, es decir, la satisfacción de sus necesidades como empresa está por encima de los lazos de amistad. Esta idea es corroborada por Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020) quien menciona lo siguiente “las empresas no galvanizan por tener un amigo en la otra empresa sino lo hacen porque confían en la calidad del servicio es por ello que una de las principales variables a considerar es la calidad del producto o servicio”.

En segundo lugar, en relación a la variable estructura de poder hace referencia al área que influye directamente en el poder de negociación B2B. En el caso de las empresas galvanizadoras la estructura de poder con sus potenciales clientes o clientes recae principalmente en el área de compras o logística. En cuanto a esto, los entrevistados señalan que para emplear el recubrimiento al acero se realizan de dos maneras. La primera, está relacionada a las pequeñas empresas en la que la toma de la decisión de compra recae en el gerente general que en muchos casos es el mismo dueño de la empresa. La segunda, se da en empresas medianas o grandes en la que la toma de decisión recae sobre un área determinada de la empresa.

Finalmente, los principales criterios de compra son la calidad del servicio y tiempo de entrega. Según los entrevistados, estos dos criterios son los que se toman en consideración para la elección de un agente anticorrosivo. Esto fue detallado cuando se explicó los factores críticos de la selección del proveedor. Así pues, Percy Espinoza (comunicación personal, 15 de octubre, 2020) considera que tanto el precio como el tiempo de entrega son los principales criterios de compra ya que la calidad de galvanizado es superior a cualquier otro recubrimiento industrial. De esta manera se evidencia que los clientes buscan servicios de calidad y tiempos de entrega factibles que permitan cumplir con los tiempos y requerimientos establecidos en los expedientes técnicos.

En síntesis, a base de las entrevistas, la variable de enfoque de compra posee tres principales subvariables. Por un lado, la relación que existe entre el cliente industrial y la empresa es básica al momento de concretar la compra. Este nexo es distinto en un negocio B2C debido a las características intrínsecas del consumidor final. Por otro lado, la estructura de poder influye en una compra industrial ya que dependerá del departamento (división específica dentro de la

organización) principal de la empresa para gestionar los pros y contras de una decisión. Y por último los criterios de compra terminan por definir las expectativas del cliente industrial.

4. Targeting para el posicionamiento del servicio de galvanizado

Una vez ya definidas las variables de segmentación se procede a aterrizar la elección del mercado meta o Targeting para el posicionamiento del servicio del galvanizado para la empresa Tupemesa. Es importante mencionar que para establecer este Targeting, se siguieron las sugerencias de asesores de Marketing de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en la que se recomienda enfocarse en un mercado específico a través de los atributos valorados de la segmentación establecida.

De acuerdo a los hallazgos, en primer lugar, se utilizará la variable demográfica: tipo de industria. En cuanto a esto, distintos sectores utilizan el galvanizado para el recubrimiento de sus estructuras metálicas. Entre los principales sectores identificados se encuentran las mineras, constructoras, pesqueras, telecomunicaciones y servicios generales.

Si bien es cierto, todos estos sectores adquieren este servicio, los que presentan mayor demanda son las constructoras y telecomunicaciones. Asimismo, por la información recogida de expertos, en los próximos años, es muy probable que exista una demanda potencial en el país para adquirir el servicio de galvanizado, como es el caso de la industria agrónoma. Sin embargo, mediante el análisis de la investigación, se cree prudente elegir un segmento que ya utiliza y reconoce el servicio de galvanizado, siendo los segmentos seleccionados las constructoras.

Otro punto importante, es que, mediante el Targeting, Tupemesa debería enfocarse en intermediarios de pequeño y mediano tamaño, es decir, en metalmecánicas no de gran tamaño, ya que estas empresas son las de mayor recurrencia en la demanda del servicio de galvanizado. Asimismo, como se ha podido constatar en las entrevistas, estas tienen una mayor influencia en el tomador de decisión de compra industrial para elegir el galvanizado frente a otros agentes anticorrosivos.

Por otro lado, otra variable de segmentación está relacionada a las características personales de los tomadores de decisión de compra industrial. En cuanto a esto, se identificó que, a nivel de educación, existen dos grandes grupos: las personas que cuentan con estudios superiores y las personas que no tienen estos estudios, sino que se formaron con la experiencia en los agentes anticorrosivos. De esta manera se debe enfocar en las personas que conozcan el mercado de agentes anticorrosivos y que tengan experiencia con ellos, el factor de educación no es primordial

en la elección sino los conocimientos del agente anticorrosivo. Así pues, el Targeting de posicionamiento debería dar hincapié a los tomadores de decisiones que conocen el servicio galvanizado, pero tienen una percepción negativa sobre este servicio y no tienen una visión clara de sus beneficios.

Otra variable de segmentación identificada es relacionada a los factores situacionales en donde se analizan la urgencia para el cumplimiento de la compra, aplicación del producto y tamaño de orden. De esta manera, en cuanto a la urgencia de compra se debería enfocar a clientes con tiempos limitados para realizar el montaje de la estructura metálica. Ante esto, Tupemesa brinda esta alternativa de servicio por la eficiencia en su proceso de galvanizado. Esto ayudaría a que los clientes no presenten amonestaciones económicas y afectar su reputación. En esta misma línea, en cuanto a la aplicación del producto, se debería enfocar en clientes o tomadores de decisión que busquen alargar la vida útil de su estructura metálica. Finalmente, en cuanto al tamaño de orden, las principales empresas galvanizadoras cuentan con capacidad de procesamiento para hacer frente a requerimientos de grandes volúmenes.

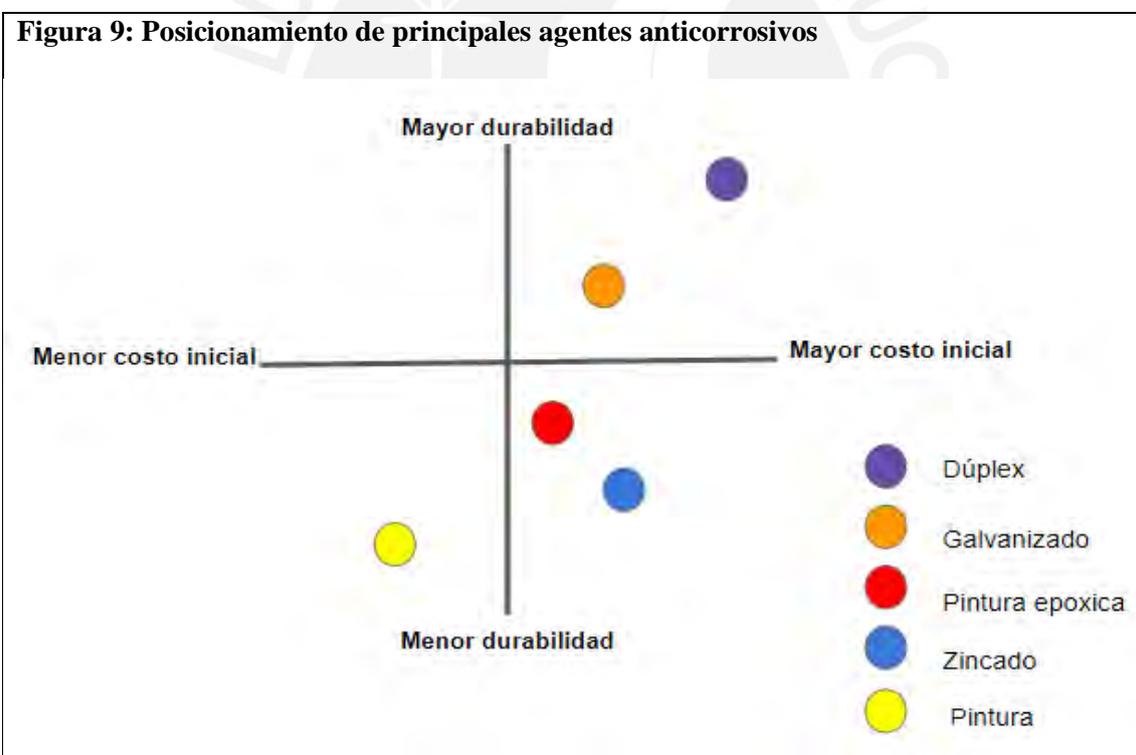
Respecto al enfoque de compra, el Targeting debe ir centrado en relación a los criterios de compra de calidad y tiempos de entregas, ya que tienen más presencia en el tomador de compra industrial. Así mismo, respecto a la sub variable: relación empresa-cliente, se debe dar importancia a la confianza, ya que, según las entrevistas, la confianza en el proveedor es uno de los principales factores al momento de elegir el proveedor para determinado agente anticorrosivo.

CAPÍTULO 6: ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

En este apartado en base a la información obtenida de los hallazgos y el marco contextual en torno al servicio de galvanizado se definirá la estrategia de posicionamiento del servicio de galvanizado para la empresa Tupemesa. En primer lugar, se realizará una estrategia de posicionamiento del servicio de galvanizado. En segundo lugar, se realizará una estrategia de posicionamiento de Tupemesa al identificar sus aspectos diferenciadores frente a otras empresas que brindan el servicio de galvanizado. Esta subdivisión, como se plantea en el modelo de Lovelock y Wirtz (2018), servirá para hacer hincapié en los atributos diferenciadores del servicio y la empresa.

1. Posicionamiento de galvanizado:

Así pues, una herramienta útil para establecer la estrategia de posicionamiento es el mapa de posicionamiento. De esta manera, según información recogida de Renato Tozín, se construyó un mapa de posicionamiento del servicio de galvanizado respecto a otros agentes anticorrosivos:



En este mapa se comparan los atributos de agentes anticorrosivos como el Galvanizado, Duplex, Pintura estándar, Pintura Epóxica y Zincado. En este caso, el Duplex es el agente mayor posicionado como más costoso y de mayor durabilidad ya que requiere de galvanizado y pintura a la vez. Mientras que el Galvanizado está posicionado como perdurable y a un menor costo que el Duplex pues solo requiere del zinc como recubrimiento. Por otro lado, se sabe que la pintura

Epóxica presenta una menor corrosión a la pintura tradicional y, en algunos casos, presenta compuestos basados en zinc, en este caso, zinc en polvo, por esta razón, un costo mayor. Finalmente, el zincado es un proceso que en la mayoría de casos se utiliza con motivos estéticos por esta razón tiene un costo inicial parecido al galvanizado; sin embargo, es de menor durabilidad.

Ante esto, es importante mencionar que los clientes entrevistados sólo reconocían al galvanizado y pintura debido a que son estos agentes que emplean con mayor frecuencia para proteger el acero de la corrosión. Los demás agentes anticorrosivos han sido mencionados por Renato Tozin en su calidad de experto en el estudio de estos agentes.

De esta manera, para establecer la estrategia de posicionamiento de este servicio, es necesario relacionar los atributos que consideran importantes los tomadores de decisión de compra industrial para la elección del agente anticorrosivo con los beneficios que brinda el servicio de galvanizado. Así pues, los atributos que brindan este servicio fueron desarrollados en el marco contextual y por los hallazgos acreditados por los expertos entre los cuales se encuentran: Durabilidad, cero mantenimientos, eco amigable, y disponibilidad y versatilidad.

En cuanto a los atributos buscados por los tomadores de decisión de compra industrial, para elegir un agente anticorrosivo, destacan los siguientes: durabilidad, garantía, costo, estética, facilidad de aplicación y tiempo de entrega o aplicación. Dicho esto, se puede constatar que de acuerdo a los beneficios que brinda el galvanizado se relacionan con lo que buscan los clientes. A continuación, se detalla los puntos coincidentes entre los beneficios que brinda el galvanizado, con los atributos que los clientes de agentes anticorrosivos valoran.

En relación a la durabilidad, el servicio de galvanizado hace que las estructuras de acero continúen operativas por un largo tiempo. Asimismo, esto es muy tomado en cuenta por los clientes al momento de elegir un agente anticorrosivo ya que las estructuras que fabrican sirven de base para sus operaciones. Además, mientras más tiempo sigan operando las infraestructuras más valor agregado percibe el cliente.

Por otro lado, el beneficio de cero mantenimientos hace referencia a que de ser mucho más durable la estructura galvanizada no requiere de mantenimientos periódicos para su correcto funcionamiento. Asimismo, los clientes asocian estos cero mantenimientos a la disminución de costos producidos por ahorrar recursos en mantenimiento, ya que, para realizarlos, se requiere maquinaria y personal, lo cual incrementa el valor total de las estructuras a lo largo de su vida útil.

En cuanto a la versatilidad se detalla que, al ser un proceso de fusión, la aplicación del galvanizado es más fácil y rápida que la de otros agentes anticorrosivos. Esto es muy valioso para los clientes ya que ellos buscan una facilidad de aplicación porque ello genera menos contratiempos al momento de emplearlo.

Finalmente, es importante precisar que el galvanizado es considerado como un agente anticorrosivo eco amigable por el menor impacto contaminante que genera en su proceso. Así pues, los expertos del galvanizado destacan que esta propiedad podrá ser beneficiosa en un futuro para incentivar el uso de este agente frente a otros. Sin embargo, en la actualidad, la mayoría de los entrevistados no mostraron preocupación por la contaminación de los agentes anticorrosivos.

En síntesis, el servicio de galvanizado conlleva a beneficios que son valorados por el tomador de compra industrial. De esta manera, la estrategia de marketing de posicionamiento deberá hacer hincapié en la durabilidad, el cero mantenimiento, versatilidad y en el futuro a su beneficio eco amigable.

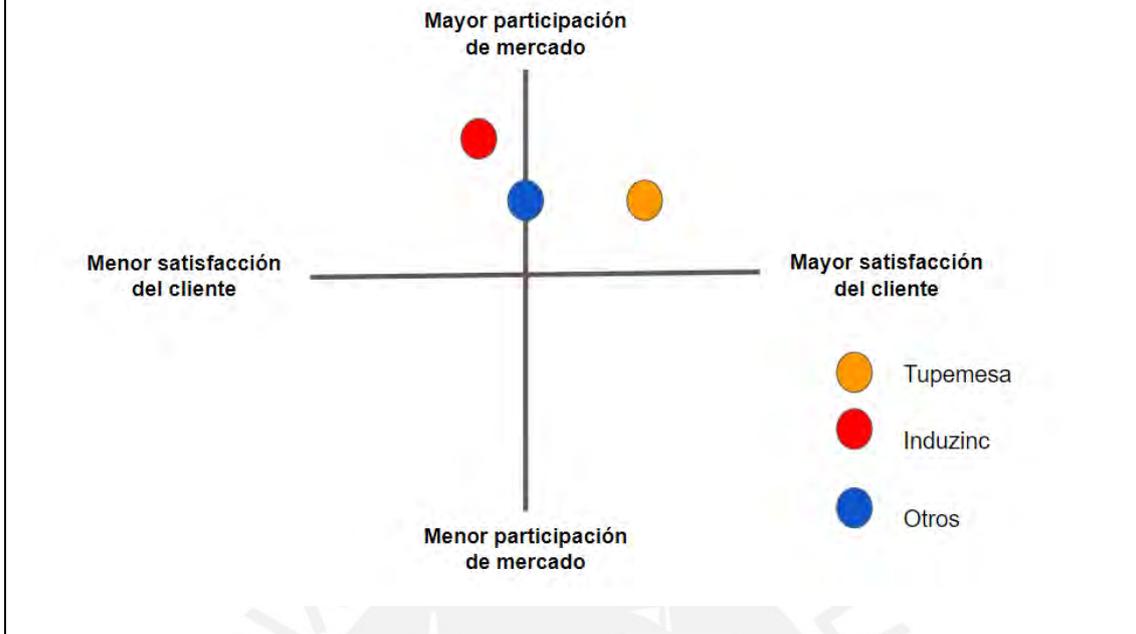
En este sentido, la estrategia de posicionamiento propuesta, es Más por más. Es decir, ofrecer un servicio de mayor precio, pero con mayores beneficios. En este caso, según los entrevistados, tienen la percepción de que el galvanizado, en la mayoría de casos, puede ser más costoso que otros agentes anticorrosivos en la inversión inicial. Sin embargo, este agente anticorrosivo brindará mayor valor por sus atributos diferenciadores como son la durabilidad, cero mantenimientos, versatilidad y ser un agente eco-amigable.

2. Posicionamiento para la empresa Tupemesa

Finalmente, en este apartado se hará un sucinto posicionamiento para Tupemesa. Como se ha evidenciado, Tupemesa inicia su línea de galvanizado en el año 2017 con la planta galvanizadora más moderna de Latinoamérica. De esta manera, en corto tiempo, ha podido abarcar el 30% de participación de mercado. Así pues, con la reciente consolidación del área de Marketing se está dando iniciativas para incentivar el posicionamiento del servicio de galvanizado a nivel nacional. Una de sus primeras acciones fue adherirse a la Asociación Aspegal, fundada en el año 2019, para mediante un trabajo en equipo con otras galvanizadoras y empresas relacionadas al galvanizado, fomentar la utilización de este agente anticorrosivo por sus atributos diferenciadores.

De esta manera, en base a las entrevistas realizadas a los clientes industriales se realizó un mapa de posicionamiento de las principales empresas galvanizadoras:

Figura 10: Posicionamiento de principales empresas galvanizadoras



De acuerdo a lo que se pudo contactar con algunos clientes de las principales galvanizadoras se recabó la siguiente información representada en el gráfico anterior. En el caso de Tupemesa, se puede apreciar que tiene una relativa participación de mercado respecto a la competencia a excepción de Induzinc; sin embargo, es percibido por sus clientes industriales como una empresa que brinda un buen servicio en términos calidad, rapidez de servicio y acabado de los productos galvanizados. Por su parte, Induzinc tiene mayor participación de mercado frente a las otras galvanizadoras ya que su servicio de galvanización es relativamente más barato en el mercado; sin embargo, el servicio brindado no es percibido como el ideal ya que la calidad del galvanizado no es muy eficaz. En tanto, otras empresas galvanizadoras se agruparon en otros, debido a que individualmente poseen poca participación por debajo de Tupemesa, pero están caracterizados por su rapidez de servicio desde la perspectiva de los clientes industriales.

Así pues, siguiendo el posicionamiento de la empresa Tupemesa, dentro del sector del galvanizado, es necesario realizar un análisis de los atributos ofrecidos por la empresa y constatar con los atributos buscados por los tomadores de decisión industrial al momento de buscar y escoger un proveedor. De esta manera, Tupemesa al contar con la planta más moderna de Latinoamérica, le permite ofrecer distintos atributos como mejores tiempos de entrega y asegurar la calidad del servicio. Asimismo, cuenta con una campana extractora de humos que disminuye el impacto ambiental. Por último, hace hincapié en el servicio preventa y postventa que ofrece.

Por otro lado, los tomadores de compra industrial al momento de seleccionar un proveedor buscan óptimos tiempos de entrega, lo cual es valorado, ya que disminuye el riesgo de generarse penalidades económicas. Asimismo, buscan una óptima calidad del servicio, buena relación con el cliente, facilidades de pago y cercanía de la planta a sus organizaciones.

En esta misma línea, se aprecia que la oferta de Tupemesa puede satisfacer los atributos valorados por los tomadores de decisión de compra industrial. De esta manera, se puede constatar que Tupemesa satisface la demanda de estos potenciales clientes en relación a los tiempos de entrega, la calidad del servicio y relación con el cliente. Así pues, Tupemesa puede satisfacer óptimos tiempos de entrega y la calidad del servicio debido a la modernidad de su planta, esto permite que mediante la automatización de sus procesos logre entregar los productos con buena calidad y en un menor tiempo de entrega que la competencia. Además, es importante resaltar, que Tupemesa busca establecer una buena relación con sus clientes mediante el servicio pre venta y postventa. En este sentido, el personal de la empresa busca acompañar a los clientes desde el comienzo hasta el fin del proyecto, lo cual es claramente valorado por los clientes entrevistados.

En síntesis, Tupemesa debe fomentar sus atributos diferenciadores como es la modernidad de su planta galvanizadora y que mediante ella cumple eficientemente con los tiempos de entrega y asegura calidad del servicio. Asimismo, enfatizar en su propuesta de valor de buena relación con el cliente ya que es reconocida por los clientes en su servicio pre venta y post venta. Además, es importante mencionar que Tupemesa cuenta con una campana extractora de humos lo que consolida su prestigio como empresa eco amigable. Esto evidencia una tendencia no contaminable con miras al futuro.

Finalmente, siguiendo la línea de Kotler y Armstrong (2017), Tupemesa se debería posicionar con una estrategia Más por más, ya que ofrece variedad de beneficios al trabajar con ella. Estos beneficios aseguran los requerimientos de los clientes industriales que se preocupan por las penalidades económicas de no cumplir con los plazos de entregas; buscan calidad en sus productos y valoran los lazos de confianza que pueda ofrecer la empresa. Tupemesa, garantiza todo ello mediante la prestación del servicio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

En este capítulo se responderán a los objetivos planteados de la investigación con la finalidad de proponer una estrategia de posicionamiento para el servicio de galvanizado en la empresa Tupemesa. De esta manera, es importante identificar el contexto del mercado del galvanizado en el Perú, la toma de decisión de compra de industrial, la segmentación y targeting para la correcta definición y elección de una estrategia.

En cuanto al primer objetivo definir el contexto del mercado de galvanizado se concluye:

El servicio de galvanizado en el Perú se caracteriza por ser poco demandado a comparación de otros países de Latinoamérica. Esto se debe a un desconocimiento hacia los beneficios del galvanizado y predominancia de una cultura cortoplacista en la elección de un agente anticorrosivo lo que conlleva a una mayor aplicación de anticorrosivos como la pintura, la cual no genera beneficios en el mediano y largo plazo. Los principales clientes del rubro son las empresas constructoras y telecomunicaciones a través de intermediarios como las metalmecánicas. Así mismo, los principales clientes de Tupemesa son constructoras y metalmecánicas.

En relación a la oferta del servicio del galvanizado existe un oligopolio dominado por dos empresas: Tupemesa e Induzinc las cuales abarcan el 70% del mercado. Estas empresas tienen una capacidad de procesamiento de 2000 toneladas mensuales de acero. Así mismo, Tupemesa es reconocida por poseer la planta más moderna de Latinoamérica lo que le permitió abarcar en tres años una cuota de mercado del 30%. Esto debido a sus atributos diferenciadores como plazos de entrega cortos, calidad de servicio y poseer un servicio eficiente de pre y post venta al cliente.

En relación al servicio de galvanizado no existen productos o agentes anticorrosivos que brinden iguales beneficios que el galvanizado; sin embargo, los tomadores de decisión, al no conocer en su totalidad los beneficios de este servicio, optan por emplear la pintura para proteger las estructuras de acero de la corrosión. En cuanto al precio, la mayoría de tomadores de decisión de compra utilizan la pintura por su inversión inicial que involucra, sin considerar los costos de mantenimiento a lo largo de la vida útil del proyecto.

En cuanto al segundo objetivo explicar la toma de decisión de compra industrial se concluye lo siguiente:

El reconocimiento del problema se relaciona a que las empresas requieren proteger sus estructuras metálicas debido a las pérdidas de las propiedades del acero por el efecto de la

corrosión. Así mismo, en relación a la descripción de la necesidad en la elección del agente anticorrosivo surge por la presencia o exigencia de una ficha técnica o por recomendación de un proyectista para una licitación. En cuanto a la especificación del producto los atributos más valorados por los tomadores de decisión de compra industrial son los siguientes: rapidez de ejecución, durabilidad, calidad y costo. Respecto a la búsqueda y selección de proveedores, los clientes industriales valoran el servicio al cliente, recomendaciones y los lazos de confianza que puedan entablar con su proveedor. Finalmente, en relación a la petición de propuestas y especificación de pedido-rutina, por ser un servicio estandarizado, se rige a los volúmenes, grosor y forma del material a galvanizar, en la que la forma de contacto al proveedor varía por el volumen de ventas requerido. Las mayores ventas se dan a través del contacto directo y las menores a través del correo. Asimismo, es importante resaltar que los clientes industriales consideran, como factores importantes, las siguientes especificaciones del pedido: el tiempo de entrega y las garantías del producto o servicio.

En cuanto al tercer objetivo de definir la segmentación y targeting, la estrategia de posicionamiento debe estar dirigido en base a las siguientes variables:

- Demográficos:

En cuanto a esto se debería posicionar hacia los clientes finales y los intermediarios. Como clientes finales, debe dirigirse hacia las constructoras pues es el sector que más conoce el servicio de galvanizado y así se puede profundizar más en los beneficios del galvanizado para fomentar su uso, no solo en la norma técnica. Asimismo, en cuanto a los intermediarios, se dirige hacia las metalmecánicas de pequeño y mediano tamaño pues son las que predominan en el mercado.

- Factores situacionales:

En cuanto a la urgencia del cumplimiento de la compra, se dirige a los clientes con tiempos limitados para realizar el montaje de la estructura metálica que busquen alargar la vida útil de su estructura metálica.

- Enfoque de compra:

En cuanto a criterios de compra, hacer énfasis en calidad y tiempo de entrega. Y mientras en la relación empresa- cliente se debe enfocar en establecer lazos de confianza con el cliente ya que esto genera lazos perdurables en el tiempo.

En cuanto al cuarto objetivo definir la estrategia de posicionamiento, se propone dos estrategias: la primera al servicio de galvanizado y la segunda a la empresa Tupemesa.

En cuanto al servicio de galvanizado, se debe tener en cuenta la coincidencia de los atributos diferenciadores que mencionan los tomadores de decisión de compra con los atributos que brinda el galvanizado: durabilidad, el cero mantenimiento, y en el futuro su característica eco amigable. En tanto esto, se propone la estrategia Más por más en donde a pesar de una percepción de mayor inversión inicial, este servicio genera grandes beneficios en el mediano y largo plazo. Finalmente, en cuanto a la empresa Tupemesa, se debe hacer énfasis en su ventaja competitiva de contar con la planta más moderna de Latinoamérica, la cual permite contar con rapidez de tiempo de entrega y calidad del servicio, y promover su reputación en cuanto a su servicio pre y post venta.

2. Recomendaciones

En este apartado se realizará recomendaciones para la empresa Tupemesa y hacia futuras investigaciones en cuanto a marketing de posicionamiento de agentes anticorrosivos.

En primer lugar, se recomienda que la presente estrategia de posicionamiento planteada sirva como base para que la empresa Tupemesa pueda implementar dicha estrategia en el futuro, mediante la identificación de los atributos diferenciadores del servicio de galvanizado; es decir, mayor durabilidad, no requerir mantenimiento y ser reciclable. Ahora, las fortalezas de la empresa son los tiempos de entrega óptimos, contar con una planta más moderna y la calidad del servicio. Asimismo, se busca fomentar los beneficios del servicio de galvanizado mediante un trabajo en conjunto con la Asociación peruana de galvanizadores en el país.

En segundo lugar, a pesar de que hoy en día, aún no hay una gran concienciación por parte de los tomadores de decisión de compra industrial en cuanto al uso de agentes anticorrosivos eco amigables. En base a ello, Tupemesa podría resaltar este valor agregado que ofrece su planta operativa promocionando este beneficio, pues cuenta con mecanismos que capturan los gases contaminantes, reduciendo así su impacto ambiental.

En tercer lugar, se propone que futuros tesisistas o investigadores busquen investigar mecanismos que permitan posicionar el servicio del galvanizado dentro del sector estatal de modo que se pueda difundir la aplicación del servicio en las licitaciones y de esta manera aumentar el posicionamiento del galvanizado en el país. A modo de ejemplo, en Chile mediante políticas públicas se realizó un mapa de corrosión a nivel nacional y se galvaniza más de siete kilos por persona, mientras que en el Perú menos de dos kilos. Así pues, se hace hincapié en el ahorro nacional, frente a la corrosión, que implica el uso de agentes galvanizadores.

Finalmente, para futuros investigadores que deseen ahondar y proponer estrategias de posicionamiento de servicios de agentes anti corrosivos, se recomienda poder visitar las

instalaciones de las empresas para tener una experiencia al observar a detalle el proceso de galvanizado, lo cual no se pudo realizar en la presente investigación por el distanciamiento social provocado por el COVID-19.



REFERENCIAS

- Alvarado, G & Julian, A (2014). *Plan de mercadeo para la línea de galvanizado en caliente de la compañía POLYUPROTEC S.A. en la ciudad de Bogotá.* (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/2480/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>
- American Galvanizers Association. (2015). Galvanizado en caliente para protección contra la corrosión. Guía del especificador, 1-20. Recuperado de https://galvanizeit.org/uploads/publications/Galvanizado_Caliente_guia_especificador_small.pdf
- American Marketing Association. (2017). Definitions of Marketing. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andrade, N., Morales, M., & Andrade, C. (2008). Segmentación del mercado como base para el posicionamiento de las franquicias de comida rápida en el municipio Maracaibo. *Multiciencias*, 8(1), 91-104. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90480111.pdf>
- Asociación Internacional de Zinc (2012). Zinc esencial para la vida.
- Asociación Internacional de Zinc (2014). Guía para la galvanización por inmersión en caliente.
- Asociación Nacional de Comercio Exterior. (2019). *Informe sobre el comercio mundial de la OMC.* Recuperado de <https://www.analdex.org/2019/10/18/informe-sobre-el-comercio-mundial-de-la-omc-2019/>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia e Instituto de Desarrollo Urbano. (2014). *Guía práctica de galvanizado por inmersión en caliente.*
- Bbosh. (2016, Abril 21). Ventajas del Acero Galvanizado. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0Z-717zLM3o&t=9s>
- Bbosh. (2021, Julio 21). Webinar Ruta del Galvanizado: Galvanizado en Chile, normativa y aplicaciones de éxito. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=dJiiQzmEvYQ>

- Business empresarial (2019). Perú ahorraría millones de soles en mantener y reponer estructuras metálicas si apuesta por el galvanizado. Consulta: 27 de febrero del 2021. Recuperado de <http://www.businessempresarial.com.pe/peru-ahorraria-millones-de-soles-en-mantener-y-reponer-estructuras-metalicas-si-apuesta-por-el-galvanizado/>
- Cabrera (4 de mayo de 2020). Retos de la industria de la construcción post COVID-19. ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/05/04/retos-de-la-industria-de-la-construccion-post-covid-19/>
- Camilleri, M. A. (2018). *Travel marketing, tourism economics and the Airline Product (1 ed)*. Cham, Suiza: Springer International Publishing. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-49849-2.pdf>
- Chico, B., De La Fuente, D., & Morcillo, M. (2000). Corrosión atmosférica de metales en condiciones climáticas extremas. *Cerámica y Vidrio*, 39(3), 1-4. Recuperado de <https://digital.csic.es/bitstream/10261/14539/1/corrosion.pdf>
- CINTAC. (2017, 23 enero). Tupemesa inaugura en Perú la planta de galvanizado más moderna de sudamérica. Recuperado de <https://www.cintac.cl/tupemesa-inaugura-en-peru-la-planta-de-galvanizado-mas-moderna-de-sudamerica/>
- Clarín. (2020, 30 junio). Mundo. Recuperado de https://www.clarin.com/mundo/peru-pone-fin-cuarentena-10-000-muertos-286-000-contagios-coronavirus_0_76BogLrhk.html
- Coca, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento en una breve revisión teórica. *Perspectivas*, 2007 (20), 105-114. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf>
- Construmatica (2020). Pinturas para superficies metálicas. Construpedia. Recuperado de: https://www.construmatica.com/construpedia/Pinturas_para_Superficies_Met%C3%A1licas
- Cova, B. & Salle, R. (2008). The industrial/consumer marketing dichotomy revisited: a case of outdated justification? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(1), 3-11.
- De la Cruz, A (2019). El valor de la gestión de corrosión en la gestión de activos. Un diagnóstico para el desarrollo competitivo de la Industria de Control de corrosión. *Ciencia & Desarrollo*, 18(24), 85-91. Recuperado de <http://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/cyd/article/view/789/842>

- Definitions of Marketing. (2020). *American Marketing Association*. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Delgado, C. E., & Bravo, M. A. (2016). *Estudio de pre-factibilidad de una planta de galvanizado en caliente para el sector industrial metal mecánica*. (tesis licenciatura). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621668/Estudio+de+Pr+efactibilidad+de+una+Planta+de+Galvanizado+en+Caliente+para+el+sector+Industrial+Metal+Mecanica.pdf?sequence=1>
- Díaz, I. (2016). Corrosión: inexorabilidad vs. durabilidad. *Revista De Química*, 30(1-2), 13-18. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/quimica/articler/view/15353>
- DIVISO BOLSA. (2019). *Empresa Siderurgica del Perú*. Recuperado de <https://www.diviso.pe/wp-content/uploads/2019/05/DIVISO-Informe-SIDERC1-abr2019.pdf>
- Dwyer, F., & Tanner, J. (2007). *Marketing industrial*. Madrid: McGraw-Hill.
- El Peruano. (2020). Decreto de Urgencia N° 114-2020. Decreto de Urgencia para la reactivación económica a través de la inversión pública, ante la emergencia sanitaria producida por el COVID-19 y que dictan otras medidas, 1-5. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1317730/DECRETO%20DE%20URGENCIA%20N%C2%B0%20114-2020.pdf>
- Es primordial proteger la infraestructura: Fundamental galvanizado. (2019). *Económika*, 2(319), 3.
- Galvanometal (2020, junio 22). Recuperado de <https://www.galvanometalperu.com/>
- Gestión (8 de junio de 2020). Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM. Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (6 de febrero de 2021). El COVID-19 sigue golpeando en el mundo: los cinco países más afectados por la pandemia. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/internacional/coronavirus-el-covid-19-sigue-golpeando-en-el-mundo-los-cinco-paises-mas-afectados-estados-unidos-mexico-india-reino-unido-brasil-nndc-noticia/>

- Giudice, C., & Canosa, G. (2016). Nuevas formulaciones de pinturas basadas en zinc metálico. Recuperado de <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/3384/Nuevas%20formulaciones%20de%20pinturas%20basadas%20en%20zinc%20met%3%a1lico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gomez, J. C. (2004, marzo 13). EL PROBLEMA DE LA CORROSIÓN por el Prof. Dr. D. Juan Carmelo Gómez Fernández, académico de número. Recuperado de <https://www.um.es/acc/el-problema-de-la-corrosion/>
- Hernandez S., Fernandez C. & Baptista L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Induzinc (2020, agosto 07). Recuperado de <https://www.induzinc.com/>
- Infocorrosión. (2019, Julio 9). Percy Espinoza, Presidente de ASPEGAL: Necesitamos Crear una Cultura del Galvanizado. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=mv6M4fROf7c>
- Infonews. (5 de noviembre del 2016). El galvanizado puede ponerle fin al negocio de la corrosión. Buenos Aires. Recuperado de <https://www.infonews.com/economia/el-galvanizado-puede-ponerle-fin-al-negocio-la-corrosion-n260856>
- Informe sobre el comercio mundial de la OMC – 2019. (2019). Recuperado 2 de junio de 2020, de ANALDEX. Disponible en: <https://www.analdex.org/2019/10/18/informe-sobre-el-comercio-mundial-de-la-omc-2019/>
- Instituto Nacional De Estadística E Informática. (2020). Panorama de la Economía Peruana 1950-2019. Base 2007 , 11. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2014). Dióxido de azufre (N.o 86). Documentación Límites Exposición Profesional. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/289651/DLEP+86+DIOXIDO+DE+AZUFRE.pdf/d339b938-aa66-4f09-a056-39c2866676af>
- Instituto Peruano de Economía. (2020, 18 abril). INFORME IPE V: IMPACTO DEL COVID-19 EN LA ECONOMÍA PERUANA. Recuperado de

<https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-v-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>

- Jarrín, C. D. (2012). *Plan de marketing de servicios para el Centro Educativo Frederick Skinner ubicado en el sector de Conocoto, Valle de los Chillos, provincia de Pichincha* (Tesis de licenciatura). Recuperada de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2022/1/UPS-QT02504.pdf>
- Jeong, B. G., & Kwon, H. K. (2018). By using Positioning Map, a Study on Functional Benefit Attributes of DSLR (Digital Single Lens Reflex) Cameras. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(24). Recuperado de <https://acadpubl.eu/hub/2018-118-24/1/111.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8 ed.) México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13 ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Lovelock, C., & Wirtz, L. (2018). *Essentials of Services Marketing* (3rd ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad. Gobierno del Perú, 5-10. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/planes/PNIC_2019.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020, 8 agosto). Reactiva Perú. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102667&lang=es-ES&view=article&id=6431
- Ortegón, L. (2017). Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1), 13-28. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/695/69551301002.pdf>
- Paredes, M., & Cardona, J. (2014). Segmentación de mercados: una revisión del concepto. *Revista académica ECO*, 10, 75-94. Recuperado

de:http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/10/08/08_ECO_10.pdf

- Pasco, M.M. & Ponce, M.F (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de investigación
- Ramirez, W.(2014). Aplicación del mercadeo en empresas de tipo industrial, Maestría en administración, Universidad EAFIT.
- Reyes,M.G., Alvarado,A.I, Antuna, D.M., Garcia,A., Gonzales,L.S. Vázquez, E.D.C (2012). *Metales pesados: importancia y análisis*. México:Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Durango, Instituto Politécnico Nacional.
- Robles, J. D. (2019). Diagnóstico para recomendar estrategias de mercadeo para mejorar el posicionamiento de la barbería The Moustache (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/tesis/941001161.pdf>
- Rodríguez J. y Rodríguez J. (2015). Estudio de Factibilidad para la Instalación de la Nueva Unidad de Producción de Galvanizado en Caliente de la Empresa Metales Ingeniería y Construcción S.A.C. (MIMCO), Lurín- Lima, 2014 (Tesis para optar el título profesional de ingeniero químico). Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, Perú. Recuperado de http://209.45.73.22/bitstream/handle/UNSCH/1046/Tesis%20Q488_Rod.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2018). *Zinc*. Recuperado de <http://www.antamina.com/wp-content/uploads/2020/01/infografia-zinc-2018.pdf>
- Talaya, A. & Mondéjar, J. (2013). *Fundamentos de marketing*(1°ed). Madrid: Esic editorial.
- Tanner, J & Raymond, M. (2016). *Principles of Marketing*. Boston, MA: FlatWorld.Recuperado de https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/37368/BUS2201.Textbook.Principles.of.Marketing.pdf
- Trout, J., & Ries, A. (2005). *Posicionamiento:la batalla por su mente*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>

Tupemesa (2020, octubre 10) Recuperado de <https://www.tupemesa.com.pe/>

Unitex Spain. (2020, mayo 20). Tenso: Galvanizado vs Zincado. Recuperado de <http://www.tenso.es/utilidades/glosario.asp?termino=Galvanizado%20vs%20zincado>

Urbina, D. (2010). *Marketing Industrial: una revisión bibliográfica*, (Tesis de licenciatura, Universidad de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111769/urbina%2c%20Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Wirtz, J. (2018). *Positioning services in competitive markets*. Singapore: WS Professional.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.



ANEXOS

ANEXO A: Matriz de Consistencia

Tabla A1: Matriz de Consistencia

Objetivos	Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	VARIABLES DE ESTUDIO	VARIABLES EMPÍRICAS	Técnicas de recolección de datos
Objetivo general	Propuesta estratégica de Marketing para el posicionamiento del servicio de galvanizado en TUPEMESA	¿Qué estrategia puede proponerse para el posicionamiento del servicio del galvanizado en la empresa Tupemesa?	Proponer una estrategia de Marketing para posicionar el servicio del galvanizado para Tupemesa	Variable dependiente: Estrategia de Marketing de posicionamiento		
Objetivo específico 1		¿Cuál es el contexto del mercado del servicio del galvanizado en el Perú?	Definir el contexto del mercado del servicio de galvanizado: oferta y demanda	Variable independiente: Mercado de galvanizado: oferta y demanda.	1. Demanda de mercado de galvanizado: <i>Análisis del cliente Industrial</i> 2. Oferta de mercado de galvanizado: <i>Precio</i> <i>Producto</i> <i>Empresas galvanizadoras</i>	Entrevistas a profundidad y fuentes secundarias
Objetivo específico 2		¿Cómo se caracteriza el proceso de decisión de compra del cliente industrial del galvanizado?	Identificar el proceso de la toma de decisión de compra del cliente industrial del galvanizado.	Variable independiente: Toma de decisión B2B	1. Reconocimiento del problema 2. Descripción general de la necesidad 3. Especificación de producto 4. Búsqueda y selección de proveedores 5. Petición de propuestas y especificación de pedido-rutina	Entrevistas a profundidad

Tabla A1: Matriz de Consistencia (continuación)

<p>Objetivo específico 3</p>		<p>¿Cuál es la segmentación idónea de mercado y Targeting para el servicio de galvanizado?</p>	<p>Proponer la segmentación y targeting de mercado para el servicio del galvanizado</p>	<p>Segmentación de mercado, Mercado Meta</p>	<p>1. Demográficos 2. Enfoque de compra 3. Factores situacionales 4. Características personales</p>	<p>Entrevistas a profundidad</p>
<p>Objetivo específico 4</p>		<p>¿Qué estrategia de posicionamiento se puede definir para posicionar el servicio de galvanizado de la empresa Tupemesa?</p>	<p>Definir una de estrategia de posicionamiento del servicio de galvanizado para la empresa Tupemesa</p>	<p>Estrategia de posicionamiento de servicio de galvanizado</p>	<p>1. Atributos valorados por clientes industriales 2. Atributos que brinda el servicio de galvanizado por Tupemesa</p>	<p>Entrevistas a profundiad</p>

ANEXO B: Guía de entrevista a personal de la empresa Tupemesa

Estimado, con el objetivo de realizar nuestro trabajo de investigación respecto al posicionamiento del servicio de galvanizado para la empresa Tupemesa solicitamos una entrevista la cual accedió a tener el día de hoy.

Muy agradecidos por la generosidad de su tiempo, le recordamos que esta información es estrictamente para fines académicos. Finalmente, también solicitamos su permiso para realizar la grabación de la entrevista.

1. Presentación
2. Nombre del entrevistado y ocupación
3. Porcentaje de ventas
 - 3.1. ¿Qué porcentaje de ventas representa el servicio de galvanizado?
4. Segmentación
 - 4.1. ¿Qué sectores representan la mayor participación del servicio de galvanizado?
 - 4.2. ¿Quiénes son sus principales clientes por sector del servicio de galvanizado?
 - 4.3. ¿Qué sectores o clientes considera como potenciales clientes para fomentar este servicio?
5. Atributos valorados
 - 5.1. ¿Cuál es el principal motivo por el que se solicita este servicio?
 - 5.2. ¿Cuáles son los principales beneficios que consideran los clientes al emplear el galvanizado como agente anticorrosivo?
 - 5.3. ¿Cuáles son los principales beneficios que consideran los clientes al galvanizar en Tupemesa?
 - 5.4. ¿Cuál cree que es el principal motivo por el que algunas empresas no emplean el servicio del galvanizado?
6. Comparación de características del galvanizado frente a otros agentes anticorrosivos
 - 6.1. ¿Considera que los clientes prefieren a otros agentes anticorrosivos? ¿Por qué?
 - 6.2. ¿Por qué considera que el galvanizado no está tan posicionado a comparación de otros agentes anticorrosivos en nuestro país?
 - 6.3. ¿Qué agentes anticorrosivos se encuentran mejor posicionados en Perú? ¿Por qué?
7. Mercado de galvanizado
 - 7.1. ¿Considera que en nuestro país hay una falta cultura de galvanizado?
 - 7.2. ¿qué proyecciones tiene entorno al mercado del galvanizado?
8. Compradores industriales
 - 8.1. ¿Quiénes son los tomadores de decisiones de la empresa?

- 8.2. ¿Cuáles son los factores que los tomadores de decisiones de sus clientes consideran a la hora de definir el servicio de galvanizado?
9. Proyecciones a futuro
- 9.1. ¿Qué expectativas tiene Tupemesa en el futuro y corto plazo? ¿Piensan incursionar en nuevos servicios?
- 9.2. ¿Piensan entrar a nuevos mercados?
- 9.3. ¿Cómo les afectó el COVID y cómo ve la situación a futuro?
- 9.4. ¿Qué estrategias se pueden implementar a partir de ello?
- 9.5. ¿Qué proyecciones tienen el próximo año?
10. Relación con los clientes
- 10.1. ¿Cómo va su relación de post venta y seguimiento a clientes?
- 10.2. ¿Cómo considera su relación con sus clientes?
- 10.3. ¿La relación con sus clientes es de fidelidad o también que vienen de la competencia? Si por favor pudiera profundizar.



ANEXO C: Guía de entrevista a experto

Estimado, con el objetivo de realizar nuestro trabajo de investigación respecto al posicionamiento del servicio de galvanizado para la empresa Tupemesa solicitamos una entrevista la cual accedió a tener el día de hoy.

De esta manera, mediante esta entrevista podremos recabar información respecto al mercado del galvanizado de nuestro país, identificar proyecciones futuras y planes de acción para mejorar el posicionamiento de este servicio.

Muy agradecidos por la generosidad de su tiempo, le recordamos que esta información es estrictamente para fines académicos. Finalmente, también solicitamos su permiso para realizar la grabación de la entrevista.

1. Presentación
2. Nombre del entrevistado y ocupación
3. Características del mercado del galvanizado
 - 3.1. ¿Cómo describiría el mercado de galvanizado en el Perú?
 - 3.2. ¿Cómo ve las proyecciones del galvanizado a corto-mediano plazo?
 - 3.3. ¿Cuál considera que es el principal obstáculo de crecimiento de galvanizado en el Perú?
4. ¿Considera que el Marketing influye en este servicio?
 - 4.1. ¿Considera que en nuestro país hay una falta cultura de galvanizado?
 - 4.2. ¿Por qué considera que el galvanizado no está tan posicionado como en otros países latinoamericanos?
5. Comparación de características del galvanizado frente a otros agentes anticorrosivos
 - 5.1. ¿Qué porcentaje de ventas sobre otros agentes anticorrosivos representa el servicio de galvanizado?
 - 5.2. ¿Considera que los clientes prefieren a otros agentes anticorrosivos?
 - 5.3. ¿Por qué considera que el galvanizado no está tan posicionado a comparación de otros agentes anticorrosivos en nuestro país?
6. Segmentación
 - 6.1. ¿Qué sectores representan la mayor participación del servicio de galvanizado?
 - 6.2. ¿Quiénes son sus principales clientes de servicio de galvanizado?
 - 6.3. ¿Qué sectores o clientes considera como potenciales clientes para fomentar este servicio?

7. Atributos valorados

7.1. ¿Cuál es el principal motivo por el que se solicita este servicio?

7.2. ¿Cuáles son los principales beneficios que consideran los clientes al galvanizar?

7.3. ¿Cuál crees que es el principal motivo por el que sus clientes no galvanizan?



ANEXO D: Entrevistas a clientes

Estimado, con el objetivo de realizar nuestro trabajo de investigación respecto al posicionamiento del servicio de galvanizado para la empresa Tupemesa solicitamos una entrevista la cual accedió a tener el día de hoy.

De esta manera, mediante esta entrevista podremos recabar información respecto al mercado del galvanizado de nuestro país, las fortalezas de la empresa Tupemesa y los atributos que valora del servicio por parte de esta empresa.

Muy agradecidos por la generosidad de su tiempo, le recordamos que esta información es estrictamente para fines académicos. Finalmente, también solicitamos su permiso para realizar la grabación de la entrevista.

1. Razón de uso:
 - 1.1. ¿Qué entiende por corrosión?
 - 1.2. ¿Qué problemas o consecuencias creen que genera la corrosión?
 - 1.3. ¿Qué métodos anticorrosivos conocen?
 - 1.4. ¿Qué métodos emplea usted para proteger el acero de la corrosión?
 - 1.5. ¿Cuál considera que es el mejor método?
 - 1.6. ¿Qué lo motiva a emplear un agente anticorrosivo en las estructuras de acero?
 - 1.7. ¿Ha empleado el servicio de galvanizado en sus proyectos? ¿Por qué sí? por qué no?
 - 1.8. ¿Cuál es la principal razón por la que sus clientes solicitan el servicio de galvanizado?
2. Atributos buscados
 - 2.1. ¿Qué atributos considera usted para emplear un agente anticorrosivo para proteger el acero de la corrosión?
 - 2.2. ¿Qué atributos considera determinantes para emplear el galvanizado frente a otros agentes anticorrosivos?
 - 2.3. ¿Considera determinantes para no emplear el galvanizado?
3. Búsqueda y selección de proveedores
 - 3.1. ¿En qué empresa normalmente galvaniza?
 - 3.2. ¿Por qué galvaniza con este proveedor? ¿qué es lo que valora más?
 - 3.3. ¿Qué aspectos considera que deberían de mejorar su proveedor al momento de brindar su servicio?
 - 3.4. ¿Ha escuchado de Tupemesa?
 - 3.5. ¿Qué opinión tiene de Tupemesa?

3.6. ¿Qué características considera que debe tener una empresa galvanizadora para trabajar con ella?

3.7. ¿Qué valora más del servicio de Tupemesa?

4. Segmentación

4.1. ¿Qué áreas intervienen en la decisión de la adquisición del agente anticorrosivo?

4.2. ¿Qué área es la encargada de la compra del servicio del galvanizado?

4.3. ¿Qué estudios y especializaciones han realizado los encargados de compras?

4.4. ¿En qué ciudades del país operan la mayoría de sus clientes?

4.5. ¿En qué distrito se encuentra su planta operativa?

4.6. ¿Qué sectores representan la mayor participación del servicio de galvanizado?

4.7. ¿En qué sector industrial se desenvuelve su empresa?

4.8. ¿A qué sectores industriales pertenecen sus clientes?



ANEXO E: Entrevistas a clientes potenciales

Estimado, con el objetivo de realizar nuestro trabajo de investigación respecto al posicionamiento del servicio de galvanizado para la empresa Tupemesa solicitamos una entrevista la cual accedió a tener el día de hoy.

De esta manera, mediante esta entrevista podremos recabar información respecto al mercado del galvanizado de nuestro país, sus perspectivas en relación a los agentes anticorrosivos, los atributos valorados de los agentes anticorrosivos, perspectivas de las galvanizadoras y el proceso de compra industrial.

Muy agradecidos por la generosidad de su tiempo, le recordamos que esta información es estrictamente para fines académicos. Finalmente, también solicitamos su permiso para realizar la grabación de la entrevista.

1. Razón de uso:
 - 1.1. ¿Qué entiende por corrosión?
 - 1.2. ¿Qué problemas o consecuencias creen que genera la corrosión?
 - 1.3. ¿Qué métodos anticorrosivos conocen?
 - 1.4. ¿Qué métodos emplea usted para proteger el acero de la corrosión?
 - 1.5. ¿Cuál considera que es el mejor método?
 - 1.6. ¿Qué lo motiva a emplear un agente anticorrosivo en las estructuras de acero?
 - 1.7. ¿Ha empleado el servicio de galvanizado en sus proyectos? ¿por qué sí? por qué no?
 - 1.8. ¿Cuál es la principal razón por la que sus clientes solicitan el servicio de galvaniza?
2. Atributos buscados
 - 2.1. ¿Qué atributos considera usted para emplear un agente anticorrosivo para proteger el acero de la corrosión?
 - 2.2. ¿Qué atributos considera determinantes para emplear el galvanizado frente a otros agentes anticorrosivos?
 - 2.3. ¿Considera determinantes para no emplear el galvanizado?
3. Búsqueda y selección de proveedores
 - 3.1. ¿En qué empresa normalmente galvaniza?
 - 3.2. ¿Por qué galvaniza con este proveedor? ¿qué es lo que valora más?
 - 3.3. ¿Qué aspectos considera que deberían de mejorar su proveedor al momento de brindar su servicio?
 - 3.4. ¿Ha escuchado de Tupemesa?

3.5. ¿Qué características considera que debe tener una empresa galvanizadora para trabajar con ella?

4. Segmentación

4.1. ¿Qué áreas intervienen en la decisión de la adquisición del agente anticorrosivo?

4.2. ¿Qué área es la encargada de la compra del servicio del galvanizado?

4.3. ¿Qué estudios y especializaciones han realizado los encargados de compras?

4.4. ¿En qué ciudades del país operan la mayoría de sus clientes?

4.5. ¿En qué distrito se encuentra su planta operativa?

4.6. ¿Qué sectores representan la mayor participación del servicio de galvanizado?

4.7. ¿En qué sector industrial se desenvuelve su empresa?

4.8. ¿A qué sectores industriales pertenecen sus clientes?

