

PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA EMPRESA DE PROYECTOS DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA DE MATANZAS

**Msc. Dayán Peñate Morejón¹, Msc. Lissette Suárez Rodríguez², Msc. Anivys Pavón
Hernández³**

*1. Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas (EMPAI), San Vicente
final, Pueblo Nuevo, Matanzas, Cuba.*

*2. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca
Km.3, Matanzas, Cuba.*

*3. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca
Km.3, Matanzas, Cuba*

Resumen.

Cualquier empresa, independientemente del grado de desarrollo alcanzado dentro de su ciclo de vida, o el nivel de desempeño que tenga, debe prestar atención al mercado donde opera, debe conocer la posición que ocupan sus servicios/productos en este marco, y tener una vigilancia estrecha de cómo se desarrolla la competencia en este sentido. En la presente investigación, titulada “Procedimiento para determinar el posicionamiento en el mercado de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas (EMPAI)”, se diseña una herramienta sustentada científicamente, que permite obtener información para conocer la posición que se ocupa en el mercado, así como las ventajas que tiene la empresa sobre la competencia. Se corrobora con los resultados de la investigación, el liderazgo que posee la EMPAI en los Servicios de Diseño e Ingeniería, considerando las percepciones de los clientes, potenciales o no, que agrupa el Programa de Obras para el Turismo, en cuanto a los atributos definidos. Se propone extender el estudio a todos los Programas Constructivos, para tener más precisión en cuanto al resultado obtenido.

Palabras claves: Procedimiento, Posicionamiento, Mercado, Servicios.

Introducción

La economía mundial contemporánea se caracteriza por una alta competitividad, donde la información rige todos los procesos, llega cada vez mejor y en mayor cantidad a todos, reflejada también en una mayor exigencia por parte de los consumidores, quienes reclaman la diferenciación de productos y servicios, a los que evalúan en dependencia de aquellos atributos que, para ellos y por su relevancia, se convierten en señales de valor, entre las cuales se encuentran también elementos intangibles, como pueden ser la marca e imagen, las que pueden aportar valor percibido para ellos, de ahí que (Webster, 1996) planteó que “es el mercado, y no la fábrica el que define el concepto estratégico de la entrega de valor”, opinión con la que el autor concuerda.

Por ello, resulta imprescindible para la empresa moderna poseer un enfoque estratégico de Marketing, concretado en políticas que aseguren que cada cliente perciba una oferta determinada y/o sea capaz de satisfacer las necesidades o deseos del cliente con un valor superior, mejor que las demás ofertas; y para ello, se le confiere al Marketing la importancia necesaria, dada su utilidad y beneficios de la aplicación de las herramientas de que dispone.

El posicionamiento en el mercado vendría a ser, siguiendo esta línea de pensamiento, una herramienta poderosa que brinda información del mercado y de las fuerzas que interactúan en este, dígase competidores, productos, precios, distribución, etcétera.

A partir del análisis de las diferentes metodologías y procedimientos hallados para llevar a cabo el propósito de posicionar un producto - o una empresa-, se diseña un procedimiento que toma los aspectos positivos de los analizados, e incorpora otros. Además se proponen un grupo de técnicas y herramientas que facilitarán la aplicación del procedimiento. Se aplicó parcialmente, con vistas a perfeccionarlo, y detectar posibles acciones de mejora, para en un futuro implementarlo totalmente en la empresa objeto de estudio.

Desarrollo

En el análisis teórico – conceptual, se consideran los términos asociados a la estrategia de Marketing y los estudios de posicionamiento en el mercado. También se analiza la evolución en el tiempo de los diferentes conceptos asociados a estos términos, tanto en el ámbito internacional de forma general, como en el cubano. También se estudian las distintas metodologías y procedimientos utilizados para estos estudios, encontradas al punto de esta investigación. A partir de lo que se destaca que:

- Posicionamiento en el mercado: es la referencia del “lugar” que ocupa en la percepción mental de los clientes o consumidores, respecto a otros similares.
- Tipos de Posicionamiento
 - La percepción que tiene el consumidor sobre el producto
 - La posición que tiene el producto frente a la competencia
 - La posición respecto al mercado del futuro.
 - El antiposicionamiento, que va en contra de la posición actual

Procedimiento y las fases de aplicación. Herramientas

Para el diseño del procedimiento se tomaron las deficiencias de los procedimientos y metodologías analizados:

Tabla 1. Deficiencias de las herramientas analizadas

Procedimientos y metodologías abarcados	Deficiencias
[Trout, 1969], [Ries y Trout, 1981] y [Trout y Rivkin, 1996]	No considera el enfoque estratégico del posicionamiento. Enfoque a productos tangibles. No considera las ventajas competitivas en el posicionamiento.
[Trout y Rivkin, 1996]	Obvia las ventajas competitivas. Basa el posicionamiento en un único atributo.
[Stanton y Walter, 2000] y [Kotler y	Procedimiento basado en la búsqueda de los “espacios vacíos” del mercado, sobre la cual se construye un concepto de posicionamiento y lo desarrollan, sin considerar las ventajas competitivas, ni el enfoque

Armstrong, 2003]	estratégico del posicionamiento como tal, ni considera la percepción del cliente, al menos no explícitamente.
[Stanton, et. al., 2004]	Toma en cuenta una única característica que mejor comunique la posición, y en función de ésta, coordina los elementos de la “mezcla de Marketing” (promoción, precio, distribución y producto). No considera, de forma explícita: la percepción de los clientes, el enfoque estratégico del posicionamiento o las ventajas competitivas para obtener la posición que se ocupa en el mercado.
[Valls Figuerola, 2006]	No considera el enfoque estratégico del posicionamiento, ni las ventajas competitivas.
Cámara de Comercio de Cartagena y el Observatorio del Caribe Colombiano, en el 2006	Enfoque en la competitividad. No utiliza el enfoque estratégico del posicionamiento.
Realizada por [Silva y Bathala, 1999] y enriquecida por [Chavarría y Sepúlveda, 2001]	Enfoque en la competitividad para determinar el posicionamiento, sin considerar criterio de los clientes del producto/servicio analizado, ni tiene en cuenta el enfoque estratégico del posicionamiento, al menos no explícitamente.

A partir de lo cual se diseñar un procedimiento que atenúe las deficiencias halladas, o las elimine, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 1. Diferencias del Procedimiento propuesto y los analizados

A partir de la definición de los aspectos que incorporaría y lo que tomaría de otros, se define el procedimiento a aplicar, el cual estaría ajustado a las características de la empresa, como se explica en el siguiente esquema:

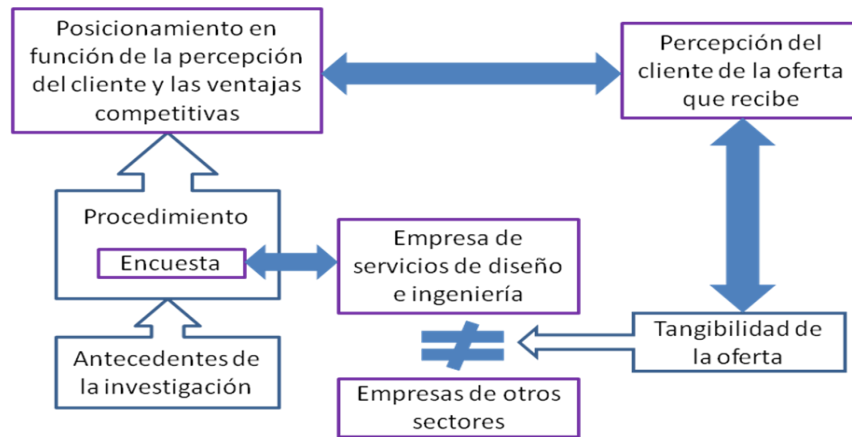


Figura 2. Ajuste a las características de la empresa

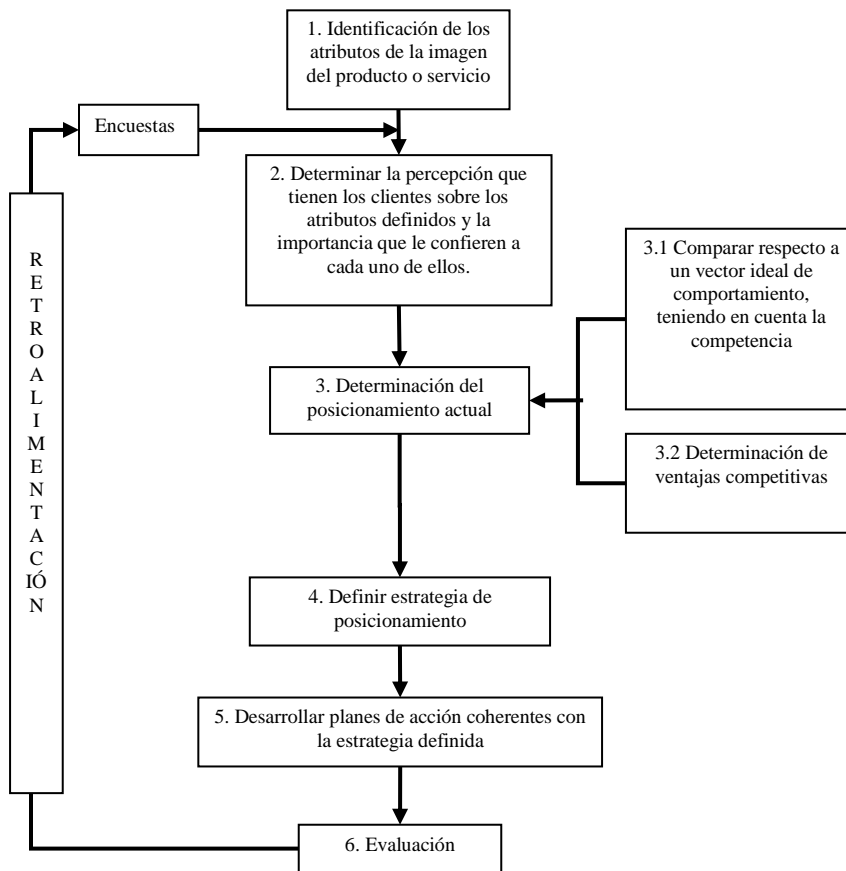


Figura 3. Procedimiento diseñado

Tabla 2. Herramientas que se utilizarían en cada uno de los pasos

Pasos del procedimiento	Técnicas y herramientas que pueden servir de apoyo
1. Identificación de los atributos de la imagen del producto/servicio	Tormenta de ideas, encuestas, análisis clúster, tratamiento con expertos, diagrama de afinidad, determinación de duplicidades, diagrama de Pareto
2. Determinar la percepción que tienen los clientes sobre los atributos definidos y la importancia que le confieren	Encuestas
3. Determinación del posicionamiento actual 3.1 Comparar respecto a vectores ideal y anti-ideal de comportamiento	TOPSIS u otro que permita comparar con los valores ideal y anti-ideal de comportamiento. Medidas de tendencia central, histogramas de frecuencia, mapas perceptuales, ELECTRE, matriz importancia - adecuación
3.2 Determinación de las ventajas competitivas	Cadena de valor, encuesta
4. Definir la estrategia de posicionamiento	Trabajo grupal, técnicas de expertos, u otro similar
5. Desarrollar planes de acción coherentes con la estrategia definida	Trabajo grupal, técnicas de expertos, u otro similar
6. Evaluación y retroalimentación	Procesamiento de resultados de la encuesta

Diseño del instrumento de recopilación de la información de entrada al procedimiento.

Para el diseño del cuestionario, se parte de la definición del objetivo que se persigue con el mismo. En el caso que ocupa a la presente investigación, la meta perseguida es la obtención del posicionamiento en el mercado de la EMPAI y sus competidores, en cuanto a los servicios de diseño e ingeniería, para lo cual es preciso concretar los atributos que determinan la imagen de estos servicios. En este sentido, son asumidos los atributos que tradicionalmente son utilizados para evaluar la calidad del servicio, dado que son

características intrínsecas de éste y probada anteriormente la viabilidad de su utilización en estudios de este tipo en [Valls Figueroa, 2006]. Colateralmente se ha contado con la aprobación del área encargada del Marketing, en cuanto a la utilización de estos atributos y en función de los objetivos de partida concretados en la entrevista con el Jefe del Grupo de Negocios y Mercadotecnia. Estos atributos serían:

- Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y equipamiento para la comunicación.
- Habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
- Disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido.
- Conocimientos y atención mostrados por el personal de contacto y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- Atención individualizada que el proveedor del servicio ofrece a los clientes.

Estas características serán entonces los constructos utilizados para estimar, a partir de la percepción que los encuestados tienen de ellas, el posicionamiento en el mercado de la EMPAI y sus competidores. Además, el cuestionario diseñado abarca algunas informaciones que se consideraron necesarias para satisfacer todas las exigencias del procedimiento que se propone en el capítulo precedente. Con toda esta información, se procedió a la elaboración de las preguntas que integrarían el cuestionario.

Resultados de la aplicación parcial

Partiendo de la información recogida en las encuestas, se procede a determinar la posición que ocupa el servicio con respecto a la competencia, en cuanto a la percepción que tienen los clientes de la imagen y el lugar que ocupa este servicio en su mente. Para ello se procede con los pasos 3.1 y 3.2 del procedimiento:

Para el paso 3.1 se utilizó la herramienta Excel para facilitar los cálculos, donde fueron insertadas las fórmulas que ofrece el procedimiento TOPSIS para el cómputo de las distancias necesarias para arribar al ordenamiento de las empresas. Los resultados a los que se arribó, se muestran a continuación:

Tabla 3. Vectores de la Moda de las evaluaciones por empresa

Atributos	Vectores por empresas evaluadas						
	EMP AI	ENI A	ENP A	GEC V	GEC M	EMPIF AR	EIPI (INRH)
Tangibilidad	5	5	3	3	5	4	5
Fiabilidad	5	4	4	4	4	4	4
Capacidad de respuesta	5	5	4	4	3	3	4
Seguridad	5	5	4	4	4	4	4
Empatía	5	5	4	5	4	4	4

Tabla 4. Vectores ideal y anti-ideal

Atributos	Valores ideales y anti-ideales	
	A+	A-
Tangibilidad	5	3
Fiabilidad	5	4
Capacidad de respuesta	5	3
Seguridad	5	4
Empatía	5	4

Tabla 5. Resultados del cálculo de distancias y posicionamiento

Empresa	$\rho(A^k, A^+)$	$\rho(A^k, A^-)$	$RC(A^k, A^+)$	Orden
EMPAI	0	0,06094911	0	1
ENIA	0,03569736	0,08187956	0,303608526	2
ENPA	0,0455288	0,05145962	0,469425096	5
GECV	0,06753986	0,05621312	0,545763517	7
GECM	0,07174773	0,08969123	0,444426348	4
EMPIFAR	0,04957141	0,04727565	0,511852529	6
EIPI (INRH)	0,04137749	0,09066245	0,313371011	3

Según los resultados obtenidos, se tiene que la empresa mejor posicionada, de acuerdo a la percepción que tienen los encuestados de los atributos definidos, es la EMPAI, siguiéndole la ENIA en la segunda posición y la EIPI en la tercera.

Es preciso destacar que no se consideró la correlación existente entre los atributos definidos, dado el alcance precisado para este estudio, considerándose de interés su posible implementación en el futuro, cuando se haga extensivo este análisis a todos los programas.

Otros resultados obtenidos

De acuerdo con el resto de las informaciones recogidas en la encuesta, luego de un análisis de frecuencia de aparición de los diferentes resultados, se tiene lo siguiente:

Tabla 6. Empresas más solicitadas

Empresa	Frecuencia de aparición (%)
EMPAI	100
ENIA	56
GECV	22
GECM	22
EMPIFAR	22
ENPA	11
EIPI	11
CEPRONA	0

Como se aprecia en lo anterior, la EMPAI supera en la participación en el mercado al resto de sus competidores, en el programa de las obras para el turismo, siendo la participación de algunas poco perceptible, ya que su accionar está limitado a un número reducido de organizaciones, además que en algunas de ellas llega a ser restringido (EMPIFAR), pero no por ello deben ser obviadas en estudios de este tipo, ya que aunque su participación en el mercado en la actualidad sea poca, puede desarrollarse como un competidor de relevancia en un futuro.

En cuanto a las herramientas de publicidad que más utilizan las empresas, existe una tendencia marcada a conocer a las empresas de diseño e ingeniería por recomendación de terceros, y se utilizan otras vías como la prensa escrita, las páginas Web de esas empresas y otras, para promocionarlas. El 67 % de los casos así lo ha marcado en los cuestionarios, siendo un 11% para la utilización de páginas Web, y en la misma medida para la prensa escrita y para otros mecanismos de publicidad. Se destaca que estos resultados no pueden ser asumidos para estimar el comportamiento de la población general de empresas que utilizan, o puedan utilizar los servicios de las empresas de diseño e ingeniería, pero aun así denota que se pueden explotar muchas vías para promocionar los servicios de estas, que en la actualidad, al menos para el programa estudiado, no se realiza a fondo.

Acerca de los atributos preferenciales según la perspectiva del cliente, se observa que los encuestados tienden a brindarle más relevancia a la disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido (Capacidad de respuesta) en un primer lugar; en un segundo plano colocan los conocimientos y atención mostrados por el personal de contacto y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza (Seguridad); en un tercer nivel de importancia, la habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable (Fiabilidad); en un cuarto, la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación (Tangibilidad). Por último la atención individualizada que el proveedor del servicio ofrece a los clientes (Empatía).

Tabla 7. Atributos preferenciales

Atributos	Frecuencia de aparición	
Capacidad de respuesta	8	26,6%
Seguridad	7	25,9%
Fiabilidad	5	18,5%
Tangibilidad	4	14,8%
Empatía	3	11,1%
Total	27	100%

Este resultado es importante tenerlo en cuenta en el momento de potenciar los atributos que se evalúan, dado que aquí está desnuda la perspectiva del cliente y cuáles son aquellas características que más le interesan, y en este orden de importancia, es como deben ser tenidas en cuenta, al menos para el programa que se analiza; posteriormente, cuando el estudio sea extendido al resto, las conclusiones podrán ser más abarcadoras.

Tabla 8. Servicios más solicitados a las empresas de diseño e ingeniería

Servicios	Frecuencia de aparición	
Diseño o proyección arquitectónica e ingeniería de nuevas inversiones.	7	77,8%
Estudios técnicos de investigación ingeniero-económica y de desarrollo técnico de sistemas constructivos e ingenieros.	6	66,7%
Consultoría en asistencia técnica, asesoría, defectaciones, estudios e informes técnico económicos y tecnológicos, estimaciones económicas, levantamientos técnicos de objetivos existentes.	6	66,7%
Levantamientos topográficos	6	66,7%
Centro de información científico – técnica y normalizativa de la construcción.	3	33,3%
Reparación, mantenimiento y demolición y/o desmontaje de objetivos o instalaciones existentes.	3	33,3%

Diseño de interiorismo y exteriores.	2	22,2%
Diseño de urbanizaciones y urbanismo.	1	11,1%
Paisajismo y maquetas.	1	11,1%
Ingeniería de supervisión técnica y de calidad, dirección facultativa de obras, evaluación de ofertas de suministros.	1	11,1%
Dirección integrada de proyectos de ingeniería.	1	11,1%

Conclusiones

La existencia de varios tipos o manifestaciones del posicionamiento, de acuerdo al criterio que se asuma para llevarlo a cabo, es una realidad; pero siempre que sea posible debe realizarse de acuerdo a la posición que ocupa un producto/servicio en la mente del cliente, frente a los competidores, definiendo para ello atributos que el propio cliente evaluará. Según la bibliografía consultada, las herramientas para posicionarse en el mercado que utilizan atributos que definen la imagen, son las que más aceptación han tenido.

El procedimiento diseñado incorpora los elementos teóricos analizados en el capítulo primero, reuniendo las propuestas de estudios de posicionamiento halladas, siendo un proceso iterativo que facilitará la toma de decisiones futuras en el área de Mercadotecnia, brindando información valiosa sobre la percepción de los clientes potenciales y reales, acerca del servicio que reciben, y permitiendo a la empresa proyectarse estratégicamente en base a estas percepciones. Además incorpora herramientas novedosas de tratamiento de datos, con enfoque multicriterio, de gran aplicabilidad y flexibilidad para este tipo de problema decisional.

La Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EMPAI) se distingue por los logros alcanzados y sostenidos con su trabajo de muchos años de esfuerzos mancomunados y en la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial, con reconocimientos en todos los niveles, en diversas áreas del conocimiento y el desempeño empresarial.

Con el estudio de posicionamiento realizado parcialmente, se tiene un punto de partida en la obtención del posicionamiento en el mercado de los servicios de diseño e ingeniería, siendo éste una fuente de informaciones acerca de este mercado y de las reservas de mejoras que existen para afianzar la posición lograda en él.

La EMPAI se encuentra en una posición líder en el mercado de los servicios ingenieros que abarca el Programa de Obras para el Turismo, asumido como muestra para el estudio realizado.

Bibliografía

ARTOLA, M. L. Enfoque multicriterio al problema del posicionamiento competitivo, Tesis en opción del título de Master en Optimización y Teoría de la Decisión, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba. 2000

- ARTOLA, M. L. Modelo de evaluación del desempeño empresarial en empresas perfeccionadas de servicios ingenieros que transitan a estándares de clase, Tesis en opción del título de Doctora en Ciencias Técnicas. Matanzas. 2002.
- ARTOLA, M. L. Y MACÍAS, J. A. Las empresas de diseño e ingeniería cubanas en su tránsito hacia empresas de clase mundial, Revista Ingeniería Industrial, Vol. XXIII, No. 3. Cuba. 2002.
- BATALHA, M., ET. AL. Análise da Competitividade da Cadeia agroindustrial da carne bovina no estado do Paraná. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade e Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais da UFSCAR. Curitiba, Brasil. 2002.
- BERNAL, B. E. (S/A) Posicionamiento en el mercado. Disponible en: <http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>
- DECRETO LEY # 187: Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, Gaceta Oficial, 14 de septiembre de 1998.
- DÍAZ, ILEANA Marketing fuente de competitividad. En: Revista BETSIME, en: http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_may_02.htm. 2002.
- ENCICLOPEDIA DE MARKETING. Buenos Aires: Coyuntura, 1996.
- FERNÁNDEZ, J.L. Posicionamiento. Disponible en: www.gestiopolis.com
- FISCHER, L. Y NAVARRO, A. Introducción a investigación de mercados. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill, México. 1996
- FISCHLER, M. Re-positioning, positioning (En línea), 2002. Disponible en: <http://www.marketingprofs.com/2/fischler2.asp>
- GARCÍA, J. L., ET. AL. Justificación multicriterios de inversiones en robots: un caso de estudio. Revista Contaduría y Administración, mayo-agosto, número 222. Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal. (En línea) 2007 Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx>.
- GIRAL, J., ET. AL Su empresa ¿de clase mundial?, Editora Academia, La Habana, Cuba. 1998
- ITURRIOZ, G. M. Factores críticos que afectan el posicionamiento competitivo de las Principales Cadenas Agroalimentarias de la Provincia de La Pampa. Trabajo de Tesis presentado en opción al grado de Magister en Agroeconomía. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Mar del Plata. Balcarce, Argentina. 2008
- KOTLER, P. Dirección de Marketing, Editorial Diana, México. 1990

La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado. Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena N° 4. Observatorio del Caribe Colombiano. Cartagena, Octubre 26 de 2006.

LARES, B. A. Estrategia para el posicionamiento de mercado de una empresa de publicidad en Colima. Tesis presentada en opción al grado de Master en Administración. Universidad de Colima. (En línea) 2005 Disponible en: www.monografias.com. Consultado en enero, 2009.

MARQUETTI, H. La Empresa Cubana: Principales Retos que Enfrenta. (En línea) 2005 Disponible en: http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/economia/marquetti2_310102.htm.

MOJARRO, M. Y PÉREZ, R. J. Comparación de la técnica TOPSIS tradicional y la técnica TOPSIS con la distancia de Mahalanobis: Un Caso de estudio. Revista Ingeniería Industrial – Instituto Tecnológico de Celaya (ITC), Guanajuato, México. Julio–Diciembre. Año 2. No. 3. 2007

RIES, A. Y TROUT J. La Revolución del Marketing. McGraw-Hill. 1989.

---. Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. Editorial Mc Graw – Hill. México, 1989.

STANTON, ET. AL. Fundamentos de Marketing. Editorial McGraw – Hill, 11na. Edición. 1999

---. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Mc Graw Hill, México. 2004

TROUT, J. Y RIVKIN, S. El nuevo posicionamiento. Ed. Limusa, México. 1996

VALLS, W.ET. AL. Metodología para la evaluación de la calidad del servicio y el posicionamiento competitivo de entidades hoteleras. Disponible en: www.gestiopolis.com.

WEBSTER, F. E. El “nuevo” concepto del marketing. Revista Gestión 6, Vol. 1 Noviembre-Diciembre. 1996