

**Estudio y construcción de estrategias de Mercadeo Relacional para la compañía Steel**

**Technologies LLC**

**Juan José Pomareda Montoya**

**Asesor**

**Néstor Raúl Ospina**

**Universidad Católica Luis Amigó**

**Especialización en Gerencia de Mercadeo**

**Medellín**

**2025**



### Resumen

La meta de la presente Investigación fue proponer estrategias de mercadeo relacional orientadas al posicionamiento de Steel Technologies LLC en la industria del acero en Texas, EE.UU., como una iniciativa que surgió del análisis del contexto de una industria de commodities que se caracteriza por la baja diferenciación del producto, llevando a que la competencia se centre en la experiencia integral ofrecida al cliente más que solo en el producto o a la competencia por precios. De esta manera, el estudio buscó analizar el uso actual del mercadeo relacional, diseñar estrategias y tácticas para construir relaciones de largo plazo, y plantear indicadores de efectividad que permitieran medir el cumplimiento de los objetivos orientados al mercadeo relacional.

A través de la metodología de intervención empresarial, la investigación permitió identificar que la diferenciación de Steel Technologies radica en la experiencia integral, el servicio, la precisión y la confianza que genera en cada proyecto, más allá de competir únicamente por precio, y por lo tanto, bajo este escenario, el mayor desafío para la fidelización de los clientes es que el logro de este propósito está ligado a la agilidad y precisión en la obra, siendo crucial la gestión de la experiencia, puesto que se logró identificar también que el cliente ideal de la compañía se alinea con el arquetipo de El Sabio, un decisor racional que busca reducir la incertidumbre, anticipar consumos y evitar retrasos, razón por la cual los directivos afirman que el fortalecimiento de la relación empresa – cliente se evidencia en la repetición de proyectos y la menor presión en la negociación de precios.

Las estrategias propuestas se centran en la entrega de valor al cliente a través de una experiencia proactiva e integrada por los equipos comercial, de ingeniería y marketing, para lo cual es fundamental fomentar el marketing de voz a voz mediante una estrategia de precios clara que justifique el servicio de valor. Asimismo, el área de marketing debe enfocarse en cultivar a los *early adopters* y

utilizar canales digitales, como LinkedIn, para generar recordación y confianza, destacando el valor diferencial mediante la publicación de casos de éxito. Finalmente, para medir estos resultados, se propuso un conjunto de indicadores clave que miden la entrega de valor y la lealtad (como la Tasa de Retención de Clientes) y el crecimiento orgánico (como el NPS o la Tasa de Clientes Referidos), y por último, vale la pena resaltar que la implementación de estas estrategias y su constante monitoreo busca convertir a Steel Technologies en un socio estratégico y aliado comercial valioso para sus clientes, más que un proveedor de acero en la industria.

#### **Abstract**

The purpose of this research was to propose relationship marketing strategies aimed at positioning Steel Technologies LLC in the steel industry in Texas, USA. This initiative arose from the analysis of the context of a commodities industry characterized by low product differentiation, leading competition to focus on the comprehensive experience offered to the customer rather than solely on the product or price competition. Thus, the study sought to analyze the current use of relationship marketing, design strategies and tactics to build long-term relationships, and propose effectiveness indicators that would allow measuring the fulfillment of the objectives oriented toward relationship marketing.

Through the business intervention methodology, the research was able to identify that Steel Technologies' differentiation lies in the comprehensive experience, service, precision, and trust it generates in each project, beyond competing solely on price. Therefore, under this scenario, the biggest challenge for customer loyalty is that achieving this goal is tied to agility and precision on the job site, making experience management crucial. It was also identified that the company's ideal customer aligns with The Sage archetype, a rational decision-maker who seeks to reduce uncertainty, anticipate

consumption, and avoid delays. For this reason, executives affirm that the strengthening of the company-client relationship is evidenced by the repetition of projects and less pressure in price negotiation.

The proposed strategies focus on delivering customer value through a proactive experience integrated by the commercial, engineering, and marketing teams. To achieve this, it is fundamental to foster word-of-mouth marketing through a clear pricing strategy that justifies the value service. Likewise, the marketing area must focus on cultivating early adopters and utilizing digital channels, such as LinkedIn, to generate recall and trust, highlighting the differential value through the publication of success stories. Finally, to measure these results, a set of key indicators was proposed, which measure value delivery and loyalty (such as the Customer Retention Rate) and organic growth (such as the NPS or the Referred Customer Rate). It is important to highlight that the implementation of these strategies and their constant monitoring seeks to convert Steel Technologies into a strategic partner and valuable commercial ally for its clients, rather than just a steel supplier in the industry.

**Palabras Clave:**

Mercadeo Relacional, Commodity, Posicionamiento de Marca, Experiencia del Cliente, Arquetipo Sabio.

**Keywords:**

Relationship Marketing, Commodity, Brand Positioning, Customer Experience, Archetype Sage.

## Índice

	5
1. Introducción	7
1.1. Presentación de la empresa	8
1.2. Identificación de necesidades de la empresa	8
2. Pregunta de investigación o intervención	10
3. Justificación	10
4. Objetivos	12
4.1. Objetivo general:	12
4.2. Objetivos específicos:	12
5. Marco Teórico	12
6. Metodología	17
7. Recolección de la información	18
8. Análisis de la información	23
8.1. Eje temático: Diagnóstico	23
8.2. Eje temático: Estrategias	30
8.3. Eje temático: Tácticas e Indicadores	36
9. Análisis de Indicadores:	39
9.1. Medición de la Entrega de Valor y la Lealtad	39
9.2. Cuantificación del Crecimiento Orgánico	39
9.3. Evaluación de la Adopción	40

	6
9. Conclusiones	41
10. Recomendaciones	43
Bibliografía	45

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Comparativo Marketing Tradicional Vs. Marketing Relacional.....	14
Tabla 2. Preguntas Entrevista CEO.....	20
Tabla 3. Preguntas Entrevista Director Comercial .....	21
Tabla 4. Preguntas Entrevista Directora de Marketing.....	22
Tabla 5. Síntesis de entrevistas en el Eje de Diagnóstico .....	23
Tabla 6. Esquema de análisis del Eje de Diagnóstico.....	29
Tabla 7. Síntesis Entrevistas en el Eje de Estrategias.....	30
Tabla 8. Esquema de análisis del Eje de Estrategias .....	34
Tabla 9. Diagrama de Gantt. Planificación de las Estrategias .....	35
Tabla 10. Síntesis entrevistas en el Eje de Tácticas e Indicadores.....	36
Tabla 11. Esquema de los Indicadores.....	38
Tabla 12. Esquema de rangos ideales para los indicadores.....	41

## 1. Introducción

La industria del acero, un *commodity* por naturaleza, tiende a considerar que el mercadeo y sus aplicaciones son elementos de menor importancia dentro de la planeación estratégica y el funcionamiento de las organizaciones que pertenecen a este rubro de la economía.

Lo anterior se da, porque se tiene el estigma de que no es necesario destinar muchos recursos y esfuerzos operativos al área de mercadeo, en la medida en que el acero puede llegar a ser un producto de consumo masivo y en consecuencia tendrá algún nivel de demanda constante o en crecimiento. Adicionalmente, el estigma se refuerza con la idea de que el posicionamiento de marca no influye de manera directa en las ventas; y que, al tratarse de un producto sin mayor diferencial, se reducen significativamente las posibilidades de crear estrategias de mercadeo ajustadas al bien en sí mismo, pues los *commodities*, son esencialmente, como lo menciona ESIC University, materias primas, que se constituyen como productos básicos utilizados en la producción de bienes y servicios, y que generalmente son extraídos, cultivados y producidos en masa y con nula o poca diferenciación, ejemplo de ello son el petróleo crudo, metales preciosos, los granos y por supuesto, el acero. (ESIC University, 2024).

Un ejemplo claro del anterior panorama lo viven las empresas dedicadas al negocio del acero empleado en el sector de la construcción en Texas, EE.UU, en donde hay un mercado altamente concentrado, dominado por compañías que llevan en el mercado más de 50 años, y cuya experiencia y nivel de reconocimiento las llevan a ocupar los primeros lugares dentro de las empresas con mayores ventas anuales de acero, en comparación con las empresas que llevan menos de diez años compitiendo en la industria, y por lo tanto tienen una cuota de mercado reducida, la cual se busca expandir y fidelizar a través de estrategias relacionadas con el establecimiento de relaciones duraderas, rentables y basadas

en el buen servicio al cliente, todo lo cual podría llegar a enmarcarse dentro del mercadeo experiencial, explicado por Gronnross (1994) como un tipo de mercadeo que consiste en la identificación, establecimiento, desarrollo y conclusión (en casos puntuales) de relaciones con los consumidores y grupos de interés, buscando el beneficio recíproco a través del cumplimiento de promesas pactadas.

### **1.1. Presentación de la empresa**

En el caso particular de la empresa *Steel Technologies LLC*, las estrategias de mercadeo a nivel general y las actividades de mercadeo en sí mismo, se reducen en muchas ocasiones, por una parte, a publicaciones en redes sociales (especialmente LinkedIn e Instagram) con contenido relacionado a las características y cualidades del acero y a la conmemoración de días especiales para la cultura estadounidense con alusiones al acero; y por otra parte, al empleo empírico del marketing relacional, aunque no se reconozca de esta manera ni se haga un esfuerzo concreto en esta área por ser un mercado orientado por profesionales de áreas del conocimiento más relacionadas con las ingenierías que al mercadeo o a las ciencias administrativas.

En este sentido, vale la pena mencionar que *Steel Technologies* es una compañía proveedora de acero para la construcción con sede en Texas, Estados Unidos, que cuenta con clientes principalmente en Houston, Dallas y Austin. El tipo de acero suministrado por la compañía puede ser de tipo nacional o importado, así como recto (barras de acero sin transformación) o fabricado (con el doblado solicitado por los clientes de acuerdo con los requerimientos de sus obras).

### **1.2. Identificación de necesidades de la empresa**

Ahora, con el panorama de la empresa descrito, vale la pena resaltar que la ausencia de un plan de mercadeo definido desde la planeación estratégica, no significa necesariamente que no se apliquen

estrategias de mercadeo desde el área comercial en el proceso de negociación y cierre de proyectos, pues independiente de las formas o tácticas, siempre se busca, dentro de las operaciones del equipo de ventas, construir relaciones a largo plazo con los clientes y satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible, teniendo en cuenta la relevancia de la experiencia.

La ausencia del plan de mercadeo y la importancia de tener uno, ha sido tema de reuniones del equipo de ventas con el CEO de la compañía y con el director comercial, de este modo se pone de manifiesto que es necesario un esfuerzo adicional del equipo de mercadeo orientado hacia la planeación y ejecución de estrategias claras, orientadas por las labores del equipo comercial: construir relaciones con los clientes de manera cercana, basada en la confianza y pensando en el largo plazo.

Ahora bien, con base en lo anterior, se hace necesaria una planeación estratégica, de la cual el equipo comercial puede llegar a hacer parte crucial a partir de la construcciones del *pipeline* (proceso de ventas con metas a alcanzar de forma mensual y anual), integrando el mercadeo en general como base de la construcción de relaciones sólidas con los clientes, y con base en ello, juega un papel fundamental el mercadeo relacional, a través del cual es posible solucionar la ausencia de una definición y delimitación de acciones claras orientadas a la construcción de relaciones duraderas y rentables con los diferentes tipos de clientes, pues si bien hasta ahora se han construido estas relaciones con base en el servicio al cliente y el contacto directo con ellos, el hecho de tener estrategias claras que puedan ser medidas, permitiría hacer más efectiva la relación con los grupos de interés y mejoraría el posicionamiento de la compañía en un mercado tan competido.

Una vez descrito el panorama anterior con relación al contexto de la industria y la situación particular de *Steel Technologies LLC*, se hace visible el hecho de que al no tener estrategias puntuales de

mercadeo bien definidas en un mercado como el de la industria del acero en Texas, EEUU, puede llegar a impedir el crecimiento en ventas de la empresa y el posicionamiento de la marca, especialmente en empresas emergentes como en este caso puntual. Es por lo anterior que resulta necesario explorar e implementar estrategias de mercadeo relacional que se adapten a esta industria con el fin de lograr el reconocimiento de la empresa y la consolidación de relaciones con los clientes.

## **2. Pregunta de investigación o intervención**

¿Qué estrategias de mercadeo son más pertinentes y aplicables en el contexto de la empresa *Steel Technologies LLC*, en la industria del acero en Texas, EEUU?

## **3. Justificación**

El mercadeo y las ventas, si bien no son una misma definición, se encuentran estrechamente relacionados dentro de la planeación estratégica de las organizaciones, pues los objetivos base de la aplicación del mercadeo son: el crecimiento en ventas y el posicionamiento de las marcas. En este sentido, cobra especial importancia la aplicación de estrategias de mercadeo que permitan consolidar una empresa, marca o idea dentro del mercado al cual pertenece. Así pues, vale la pena también destacar que las estrategias de mercadeo son las “ideas, planes, métodos por los cuales las organizaciones buscan posicionarse dentro de un mercado o bien, para alcanzar sus objetivos comerciales” (Triviño Granados, 2019)

De la mano de la aplicación del mercadeo y de sus estrategias, hay todo un abanico de tipologías de mercadeo, dentro de las cuales se destaca el mercadeo relacional o mercadeo de relaciones, caracterizado por fundamentar la gestión de los recursos de las organizaciones de manera que sea posible “crear la mejor experiencia posible y generar el máximo valor al cliente; crear un vínculo que una

a la empresa y al cliente” (Rocero Marcial, 2007). Bajo este escenario se comprende que la aplicación del mercadeo relacional propende por el cumplimiento de objetivos de la empresa al tiempo que se prioriza la experiencia del cliente, lo cual contribuye significativamente a la creación y fortalecimiento de la relación empresa-cliente.

La presente investigación busca el reconocimiento de estrategias de mercadeo aplicables a la industria del acero en Texas, EEUU; entendiendo las particularidades de este sector, y de la mano de las estrategias de mercadeo relacional, siendo éstas las más ajustadas a una industria caracterizada por la alta competencia, el bajo nivel de diferenciación del producto y la importancia de las relaciones entre representantes de empresas al momento de negociar y cerrar ventas.

El panorama anterior, se ajusta, por ejemplo, al caso de *STS Steel Technologies LLC* al ser una compañía en crecimiento y expansión dentro del mercado, con una trayectoria corta en comparación con sus mayores competidores, y que en la actualidad está enfocada principalmente en la venta de acero para obras como escuelas, carreteras y bodegas o naves industriales, tanto de iniciativa privada, como de iniciativa pública.

La aplicación de estrategias de mercadeo claras y ajustadas a la realidad empresarial, pueden contribuir en gran medida al crecimiento, desarrollo y expansión de las empresas en el sector al que pertenecen, a partir de ello también toma relevancia la aplicación de los tipos de mercadeo más alineados con esas condiciones de mercado, de manera que en el desarrollo de la investigación se explora la importancia del mercadeo relacional aplicado en la industria de los *commodities*, especialmente en Estados Unidos.

Y es que al estar estrechamente relacionado el mercadeo relacional con la forma en que se desarrollan los negocios en la industria en mención, se pretende que con los hallazgos de la investigación sea posible establecer un punto de partida para la creación de estrategias de mercado y su aplicación por parte de la compañía, lo cual podría derivar posteriormente en la aplicación de este tipo de estrategias en otras compañías de la industria, con el fin de facilitar la construcción de tácticas e indicadores de efectividad en el largo plazo.

#### **4. Objetivos**

##### **4.1. Objetivo general:**

Proponer estrategias de mercadeo relacional orientadas al posicionamiento de Steel Technologies LLC en la industria del acero en Texas, EEUU.

##### **4.2. Objetivos específicos:**

1. Analizar el uso actual del mercadeo relacional en Steel Technologies LLC, identificando oportunidades de mejora en su posicionamiento
2. Diseñar estrategias y tácticas de mercadeo relacional aplicables en Steel Technologies LLC para la construcción de relaciones de largo plazo con su base de clientes reales
3. Plantear indicadores que validen y sustenten la aplicación de estrategias de mercadeo relacional dentro de la compañía

#### **5. Marco Teórico**

En la búsqueda de estrategias de mercadeo aplicables en la industria del acero en Texas, EEUU, surgen conceptos tales como el del mercadeo relacional, la fidelización de los clientes (empresas pertenecientes al sector de la construcción) y el posicionamiento de marca; cada uno de los cuales es

preciso tener claros al momento de integrarlos dentro de la planeación estratégica y la construcción de tácticas adaptadas a las condiciones del mercado, a la competencia, a las fortalezas y debilidades de la compañía y los objetivos de corto, mediano y largo plazo que se quieran alcanzar.

Dentro de estos conceptos a tener presentes en la construcción de estrategias de mercadeo, el mercadeo relacional en particular puede considerarse como el concepto base, en la medida en que a partir de la construcción de las relaciones con los clientes, se crean alianzas comerciales estratégicas que favorecen elementos tales como el posicionamiento de marca y la expansión de la empresa, temas que se tratarán más adelante con mayor profundidad.

En esencia, el mercadeo relacional se constituye como una herramienta crucial dentro del caso de *Steel Technologies* en la medida en que este tipo de mercadeo se define como el tipo de mercadeo que construye relaciones que comienzan en un escalón de contacto con *leads* o clientes potenciales y la generación de la primera compra, pasando por el escalón de los clientes recurrentes, hasta llegar al nivel en que los clientes se convierten en defensores de la marca (Gómez Bayona & Uribe Piedrahita, 2016). Teniendo en cuenta los escalones antes descritos, la aplicación de tácticas orientadas a lograr que los clientes sientan tal nivel de aprecio, recordación y reconocimiento de la marca en un mercado altamente competitivo, se convierte, en el caso de *Steel Technologies*, en un factor diferencial frente a la competencia en tanto permite garantizar no solo la satisfacción de los clientes, sino también un nivel de fidelización que podría llevar a tener un portafolio amplio de clientes y aumentar la penetración de mercado gracias al reconocimiento y reputación de la marca.

Con el fin de comprender la relevancia de aplicar el mercadeo relacional sobre un mercadeo tradicional, Abella (s.f), nos presenta una comparación entre ambos tipos de marketing, así, es posible sintetizar la información que nos presenta el autor de la siguiente manera:

**Comentado [NROS1]:** No está referenciado

Tabla 1. Comparativo Marketing Tradicional Vs. Marketing Relacional

Aspecto	Marketing Tradicional	Marketing Relacional
<b>Objetivo principal</b>	Atraer nuevos clientes.	Fidelizar a los clientes existentes.
<b>Comunicación</b>	Monólogo unidireccional.	Diálogo continuo y bidireccional.
<b>Enfoque comunicativo</b>	Persuasión para vender.	Información y colaboración para crear valor.
<b>Tipo de contacto</b>	Intrusivo, sin consentimiento.	Voluntario, basado en permiso del cliente.
<b>Gestión de información</b>	Se recopilan datos aislados.	Se transforman datos en conocimiento útil.
<b>Horizonte temporal</b>	Resultados a corto plazo.	Relaciones sostenibles a mediano y largo plazo.
<b>Trato al cliente</b>	Homogéneo y masivo.	Personalizado y diferenciado.
<b>Estrategia de mercado</b>	Marketing masivo.	Marketing segmentado y personalizado.
<b>Relación con otros actores</b>	Competencia entre empresas.	Colaboración y cooperación mutua.
<b>Enfoque del producto</b>	Centrado en el producto y sus características.	Centrado en experiencias y valor emocional.

- Elaboración propia con base en el paper de Josep Abella

A partir de la tabla presentada, el autor deja presente que si bien el Marketing Tradicional puede servir de base para el Marketing Relacional, el segundo va más allá de las bases que presenta el primero, en este sentido, el marketing basado en relaciones se enfoca en fortalecer las actividades que comienza el marketing que se ha hecho desde que comenzó a aplicarse como disciplina, por ejemplo, buscando estrategias orientadas a la fidelización de clientes, búsqueda de creación de valor más que de

meras ventas o transacciones, uso de datos y de información para establecer relaciones a largo plazo, es personalizado, segmentado y centrado en experiencias y valor emocional.

Así pues, Londoño Toro (2018), presenta a su vez, ciertos elementos o pautas que debe contener un plan de Mercadeo Relacional, algunos de los cuales se incluyen dentro de la teoría y desarrollo de la presente investigación (algunos de forma explícita, otros de forma implícita dado que se pueden agrupar en uno solo). Entre los elementos planteados por Londoño se encuentran:

- Conocimiento del cliente
- Formulación de estrategias de servicio
- Educación del cliente interno y externo
- Satisfacción del cliente
- Escuchar al cliente
- Contacto gerencial con el cliente
- Contacto directo con el cliente
- Seguimiento al cliente
- Obtención de indicadores de satisfacción
- Benchmarking

Todos estos elementos unidos, permiten configurar estrategias, reunir información relacionada con los clientes, medir la efectividad de las estrategias planteadas y compararse con la competencia, de manera que el marketing relacional con todas sus herramientas, se convierte en una de las formas más completas, para lograr aquello que persiguen múltiples empresas: crear comunidades de clientes sólidas, cohesionadas y estables que les permitan cumplir con dos objetivos básicos del mercadeo en

general: lograr el posicionamiento de marca y el aumento en ventas, entendiendo siempre que el mercadeo no es sinónimo de ventas, sino que es la disciplina que busca acortar esa distancia entre empresas y clientes y finalmente lograr las ventas.

Dentro de todas esas herramientas que presenta el Marketing Relacional, toma especial relevancia para el caso de *Steel Technologies*, la fidelización de los clientes, puesto que al tratarse de un mercado altamente competitivo y en donde las compras se dan de manera racional, una de las formas de apelar a la emoción como impulsor de la compra como sucede en el caso de otros productos (lo cual genera éxito en las estrategias de mercadeo y ventas), es a través del establecimiento de relaciones que generen sensación de confianza, credibilidad y seguridad en que los materiales son de calidad, el precio justifica el servicio y que la empresa va a garantizar el éxito en la entrega de productos, todo lo cual va a favorecer compras basadas en el conocimiento, reforzadas por el sentimiento que generan las relaciones sólidas y estables con los clientes, al punto de lograr alianzas estratégicas con cada cliente, entendiendo sus necesidades y prioridades.

Es precisamente la fidelización de los clientes, o tal vez, el logro de su lealtad, como prefieren llamarlo algunos autores, lo que busca el marketing relacional “por cuanto es el garante de una relación firme, satisfactoria y duradera con miras a incrementar las ventas y el éxito, en general, de la empresa” (Burbano Pérez, 2018). De esta manera, es posible vislumbrar la estrecha relación que conservan el marketing relacional y la fidelización de los clientes, siendo esta última una de las consecuencias de la correcta aplicación de las estrategias del tipo de mercadeo en mención, y a partir de la cual, es posible que la empresa goce de una base sólida de clientes, generando una red de relaciones y alianzas estratégicas que pueden llegar a fundamentar su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

En el caso particular de la compañía *Steel Technologies LLC*, considerando que es una empresa naciente, con tres años de experiencia en el mercado (bastante menos que los competidores que llevan más de 50 años en la industria), el posicionamiento en el mercado es una tarea que de largo plazo, la cual se construye día a día a través del contacto, la comunicación y el servicio que se brinda a los clientes, porque al tratarse de la venta de un *commodity*, una de las formas de agregar valor y diferenciarse en el mercado es mediante la asociación de esfuerzos desde la producción hasta la distribución en el mercado (Lazo, 2006). Lo anterior permite brindar un servicio especial, proactivo y que le ayude a los clientes a mejorar su planeación, de esta manera, se genera la sensación de que no solo se está proveyendo acero, sino que también hay un interés genuino de la empresa por cooperar y ayudar en la consecución del éxito de los clientes, lo cual se traducirá sin duda en el éxito de la empresa, construyendo así la imagen de una compañía comprometida con la satisfacción de las necesidades de sus clientes como política esencial dentro del quehacer diario de todos los miembros de la compañía.

## **6. Metodología**

Para dar desarrollo y cumplimiento a los objetivos planteados, existen diversas rutas metodológicas que permiten lograrlo, en esencia, hay dos de ellas que se ajustan de manera más exacta a los requerimientos en términos de aplicación y generación de análisis valiosos para el objeto de estudio, éstas son: el caso de estudio y la intervención empresarial.

Por su parte, el caso de estudio es una metodología que permite analizar el fenómeno de interés en su contexto real con base en diversas fuentes de evidencia cuantitativas o cualitativas, aunque suele tener un fuerte componente subjetivo, lo cual lo enfrenta de manera significativa a otros métodos de investigación científica (Jiménez Chaves, 2012). En este sentido, el caso de estudio se trata de un

método que recoge diversa información de fuentes variadas y que se ve influenciado por las interpretaciones del o los investigadores.

De otro lado, la intervención empresarial se constituye como una metodología bajo la cual se toman el contexto y condiciones particulares de una compañía para plantear y ejecutar posteriormente (si así lo decide la compañía y lo considera oportuno) estrategias puntuales que le permitan cumplir determinados objetivos, mejorar ciertas áreas y en términos generales mejorar operatividad.

Es por lo anterior, que en el análisis planteado en la investigación se ha optado por la metodología de la intervención empresarial, pues se trata de una metodología cuya esencia es el diagnóstico empresarial con base en temas puntuales y siembra la semilla de la aplicación de las estrategias surgidas a partir del análisis, cuya aplicación queda a consideración de la compañía.

## **7. Recolección de la información**

Con el fin de encontrar las respuestas más oportunas y valiosas, se acudió a la entrevista estructurada como técnica de recolección de información en la medida en que esta herramienta permite orientar de manera clara el sentido que se le pretende dar a la investigación, y a partir de las preguntas planteadas, se hallan diversos puntos de vista, necesidades y puntos de dolor identificados al interior de la empresa, lo cual se convierte en un insumo fundamental para encontrar estrategias, planes de mejora y en síntesis, encontrar las vías más eficientes para dar plantear, desarrollar y evaluar estrategias de mercadeo relacional aplicables al caso *Steel Technologies LLC* en el mercado de Texas, EEUU.

Las preguntas realizadas en las entrevistas fueron planteadas estratégicamente, buscando que éstas no fueran sesgadas y permitieran conocer el panorama que se tiene acerca del uso actual y futuro

del mercadeo relacional dentro de la compañía, es por esto que las preguntas giran en torno a tres ejes esenciales, los cuales a su vez se relacionan con los tres objetivos específicos planteados en la investigación, dichos ejes son en su orden: Diagnóstico, Estrategias, Tácticas e Indicadores.

Con base en estos tres ejes, las preguntas fueron aplicadas a través de un formato de *Google Forms*, previo consentimiento y contextualización de las personas de interés, buscando que tuvieran presente la intención de la investigación con respecto al desarrollo de estrategias de mercadeo relacional que servirían en la planeación estratégica de la compañía en el corto y mediano plazo. Así pues, las personas a quienes se les aplicó la entrevista, fueron el CEO de la compañía (Santiago Navas Sala), el Director Comercial (Jose María León Jiménez) y la Directora de Marketing (Natalia Ossa Arboleda).

Cada uno de los directivos, desde su área, identificó tanto el panorama como las necesidades que surgen desde su visión para consolidar un plan de mercadeo relacional dentro de la compañía que contribuya al crecimiento de la misma a partir del establecimiento de relaciones sólidas con los clientes, que se piensen en el largo plazo y que le permitan a la compañía beneficiarse del Valor de Vida del Cliente (*Customer Lifetime Value*).

A continuación, se presentan tres cuadros que sintetizan la información presentada con respecto a las preguntas realizadas y los ejes temáticos de cada una de ellas:

Tabla 2. Preguntas Entrevista CEO

Persona	Bloque	Pregunta
CEO	Diagnóstico	¿Cómo describiría la actual estrategia de mercadeo y ventas de Steel Technologies en el mercado de Texas?
CEO	Diagnóstico	¿Qué desafíos o barreras ha identificado la compañía para retener y fidelizar clientes?
CEO	Estrategias	¿Qué aspectos diferencian a Steel Technologies de sus competidores en el mercado de Texas?
CEO	Estrategias	¿Qué oportunidades ve para fortalecer relaciones a largo plazo con clientes actuales?
CEO	Tácticas e indicadores	¿Cuáles serían señales claras de que la relación a largo plazo con los clientes se está fortaleciendo?

- Elaboración propia con base en las preguntas de la herramienta de recolección de información.

En la entrevista aplicada al CEO de la compañía, es posible destacar ciertos elementos puntuales que reflejan su visión acerca de la compañía y la importancia de establecer relaciones estratégicas con los clientes de manera proactiva en lugar de reactiva, destacando el servicio y la confianza como el factor diferencial, entendiendo que las labores de marketing son una herramienta esencial para fortalecer esas relaciones con visión de largo plazo.

En este sentido, se puede extraer de la entrevista que, en cuanto a relación con los clientes, éstas están evolucionando de ser transaccional a estratégica, lo cual se ve evidenciado en la repetición de proyectos, lo que sugiere confianza en la experiencia previa, y así mismo, se presenta una menor presión en la negociación de precios también, puesto que los clientes fieles tienden a priorizar el servicio y la calidad sobre el costo, reflejando una relación más profunda y de confianza.

Tabla 3. Preguntas Entrevista Director Comercial

Persona	Bloque	Pregunta
Director Comercial	Diagnóstico	¿Cómo es el proceso comercial desde la captación hasta el seguimiento posventa?
Director Comercial	Diagnóstico	¿Qué acciones concretas se realizan para mantener y fortalecer la relación con clientes actuales?
Director Comercial	Diagnóstico	¿Qué aspectos del servicio al cliente cree que más valoran los clientes?
Director Comercial	Estrategias	¿Qué tipo de acciones o beneficios generan mayor fidelidad en clientes del sector acero-construcción?
Director Comercial	Estrategias	¿Qué rol juegan las referencias y recomendaciones de clientes en la captación de nuevos negocios?

- Elaboración propia con base en las preguntas de la herramienta de recolección de información.

Por su parte, la dirección comercial destaca la importancia del servicio integral como base para la construcción de relaciones que deben reforzarse a través de una comunicación directa y frecuente con cada uno de los clientes, pues todos presentan condiciones y requerimientos que no necesariamente coinciden con los de los demás clientes dentro de la industria, y entender sus necesidades hace parte de la personalización del servicio que contribuye a la fidelización y a las recomendaciones y referencias que da un cliente a otro, surgiendo así, de manera orgánica el mercadeo de voz a voz a partir de las experiencias generadas en los clientes.

En este sentido, desde el departamento comercial, los procesos de ventas son vistos como un flujo integral, en el cual hay una interrelación entre cada una de las áreas de la compañía, pues el proceso es transversal al área comercial para cerrar ventas, al área de ingeniería para brindar un servicio excepcional y al área de mercadeo para fidelizar a los clientes, siendo esencial en el camino hacia la fidelización implementar una comunicación transparente y directa con los clientes, así como la personalización de sus experiencias.

Con respecto a las experiencias brindadas a los clientes, éstas deben caracterizarse por la rapidez en la atención y por la resolución proactiva de cualquier incidente que pueda ocurrir en el desarrollo de las obras, tomando medidas sobre la marcha adaptadas a las circunstancias y clientes.

Es así como al final del ciclo de ventas, y partir de la generación de experiencias positivas, comienzan a surgir las referencias y recomendaciones de unos clientes a otros, lo cual refuerza la confianza y la reputación que ofrece la empresa dentro de la industria, lo cual, no solo valida la calidad del servicio y el producto, sino que también abre la puerta a nuevas oportunidades comerciales.

Tabla 4. Preguntas Entrevista Directora de Marketing

Persona	Bloque	Pregunta
Marketing	Diagnóstico	¿Qué herramientas utilizan para gestionar y centralizar la información de clientes (CRM, bases de datos, reportes)?
Marketing	Estrategias	¿Cree que hay segmentos de clientes que no se están atendiendo con suficiente personalización?
Marketing	Estrategias	¿Qué papel deberían tener las redes profesionales y canales digitales (LinkedIn, email marketing, etc.) en la estrategia de la compañía?
Marketing	Estrategias	¿Qué tipo de contenido conecta mejor con el perfil de cliente de la empresa (casos de éxito, noticias del sector, consejos técnicos, etc.)?
Marketing	Tácticas e indicadores	¿Qué herramientas adicionales necesitaría la empresa para optimizar la comunicación y seguimiento con clientes?

- Elaboración propia con base en las preguntas de la herramienta de recolección de información.

Desde el punto de vista del área de mercadeo, se destaca, por ejemplo, que la personalización en la experiencia de los clientes se puede dar a través de la comprensión de sus motivaciones, lo cual reduciría las presiones que generan los precios dentro de las negociaciones. De igual manera, vale la pena que las estrategias de mercadeo aplicadas se apoyen en redes sociales profesionales y canales digitales, al ser estos un medio para generar recordación y conversaciones a través de las cuales se

recuerde a los clientes el valor diferencial de *Steel Technologies* por medio de la publicación de casos de éxito en los cuales la compañía ha estado presente.

## 8. Análisis de la información

Para Comprender el uso actual del marketing en la compañía *Steel Technologies* LLC, es necesario recoger las respuestas y sintetizarlas con el fin de extraer de ellas ideas puntuales que posibiliten la identificación de estrategias, tácticas e indicadores que orienten un plan de mercadeo relacional que la compañía pueda ejecutar más adelante.

### 8.1.Eje temático: Diagnóstico

Tabla 5. Síntesis de entrevistas en el Eje de Diagnóstico

Directivo	Tesis
CEO	Steel Technologies LLC no compite solo en precio ni en producto, sino en brindar una experiencia integral basada en servicio, precisión y cumplimiento, que convierte cada proyecto en la mejor herramienta para generar confianza y repetición de clientes.
CEO	El mayor desafío de la compañía es que la fidelización depende totalmente de la experiencia en obra, donde la agilidad, el servicio inmediato y la precisión son claves, pues un solo error puede cerrar puertas mientras que un proyecto exitoso asegura repetición y recomendación.
Director Comercial	El proceso comercial se concibe como un flujo integral que abarca captación, ventas y posventa, enfocado en generar confianza y relaciones a largo plazo, con oportunidades de mejora en la rapidez de respuesta y la comunicación interna.
Director Comercial	El fortalecimiento de la relación con clientes se basa en un seguimiento posventa proactivo, atención personalizada y adaptabilidad, complementados con beneficios exclusivos y una respuesta rápida a sus necesidades e incidencias.
Director Comercial	Los clientes valoran principalmente la rapidez y eficiencia en la atención, la comunicación clara y transparente, la disposición para resolver problemas, la atención personalizada y la consistencia en la calidad del servicio.
Dirección de Marketing	Actualmente no hay certeza de si se utiliza un CRM, pero herramientas como Zoho, Salesforce o SAP ofrecen funcionalidades clave para una gestión integral y eficiente de clientes.

- Elaboración propia con base en las preguntas de la herramienta de recolección de información.

Desde la perspectiva del diagnóstico empresarial, se pueden recoger varias ideas que surgen a partir de las reflexiones realizadas por cada uno de los entrevistados en este ejercicio de diagnóstico, es así como de manera puntual se destaca el hecho de que Steel Technologies no compite por precio o por diferenciación en su producto al tratarse de un *commodity*, como ya se ha mencionado, razón por la cual la principal competencia de la compañía se basa en la experiencia que se le brinda a los clientes en cada proyecto, la cual debe basarse en la confianza con el fin de generar la fidelización de los clientes y la repetición de proyectos con ellos con el propósito de conservar y fortalecer la relación con cada cliente en el tiempo.

En este punto, toma especial importancia la confianza como base de las relaciones al considerar el arquetipo que identifica a la compañía: en primer lugar, vale la pena resaltar que, de acuerdo con Ceballos & Villegas (2014), los arquetipos son herramientas que contribuyen a la construcción de una descripción clara del perfil o perfiles de clientes de un segmento de la marca, encontrando significados clave a nivel personal.

De acuerdo con lo anterior, los arquetipos se constituyen como un medio para facilitar el conocimiento de los clientes y la adopción de estrategias mejor enfocadas hacia ellos, hacia sus necesidades, deseos y contexto general.

Así mismo, en línea con los arquetipos, aquel en el que se puede agrupar a los clientes y decisores de compra en las compañías a las cuales *Steel Technologies* les provee el acero, es el arquetipo de El Sabio:

El cliente promedio de Steel Technologies LLC, en su día a día procura ser racional, lógico y tomar decisiones basándose en el análisis de datos, procurando obtener la mayor eficiencia, reducir la

incertidumbre y los riesgos, al tiempo que intenta cumplir con los planes que tiene tanto a nivel laboral como personal. Dentro de sus objetivos se encuentran:

- Comprender y predecir con precisión cada fase de los proyectos que lidera.
- Tomar decisiones basadas en la experiencia y en información real en lugar de hacer suposiciones.
- Anticipar los consumos de acero que va a tener la obra.
- Reducir la incertidumbre y garantizar el éxito en las operaciones dentro del cronograma de construcción.

Adicionalmente, enfrenta temores en el desarrollo cotidiano de sus funciones, que están asociadas con:

- No tener suficiente información para tomar buenas decisiones.
- Que los errores humanos, como cálculos erróneos o comunicaciones mal coordinadas, provoquen retrasos costosos en el envío de acero y otros materiales desde sus proveedores hasta las obras.
- Ser sorprendido por problemas que pudieron haber sido previstos.
- Contratar proveedores poco confiables o sin sustento técnico.

Con base en el arquetipo del cliente de Steel Technologies, es posible también profundizar en el conocimiento del cliente con base en un mapa de empatía con el fin de identificar posibles puntos de dolor y necesidades de los clientes, así, un mapa de empatía para los clientes de la compañía, se ve de la siguiente manera:

**¿Qué piensa y siente?:**

- Le preocupa que un retraso en la entrega del acero detenga la obra.

- Sabe que el presupuesto se puede descontrolar por reprocesos o cambios de última hora.
- En ocasiones puede sentir que su equipo de obra y sus proveedores no están bien sincronizados en cuanto a órdenes de compra y envío de material a la obra.

**¿Qué ve?:**

- Es testigo de la competencia feroz entre constructoras en Texas.
- Reconoce la existencia de softwares de gestión general para labores administrativas, pero pocos enfocados específicamente en logística de acero para la construcción.
- Ve fabricantes de acero que aún dependen de correos, llamadas, planillas para coordinar pedidos y en general, dependientes de actividades muy manuales que se podrían automatizar con facilidad.

**¿Qué dice y hace?:**

- Habla de eficiencia, cumplimiento de plazos y optimización.
- Promueve la digitalización en su empresa, y exige resultados rápidos y concretos.
- Es activo en LinkedIn, asiste a *webinars*, y se interesa por tecnologías útiles.
- Prefiere hacer pruebas antes de comprometerse con una nueva herramienta bien sea tecnológica y operativa.

**¿Qué escucha?:**

- Habla con colegas de confianza, jefes de operaciones, ingenieros de campo.
- Se interesa por saber la opinión de consultores en construcción, especialmente cuando visita ferias y ruedas de negocio.

- Escucha podcasts o videos en YouTube sobre productividad en construcción y casos reales de ahorro de tiempo y costos.
- Atiende recomendaciones de otros profesionales del sector que hablan sobre novedades tecnológicas que se integran fácilmente con herramientas tradicionales en el sector de la construcción.

**¿Qué le duele?:**

- Le angustia tener que ajustar el cronograma porque el acero no llegó a tiempo.
- No le gusta perder dinero por falta de planificación entre obra y proveedor.
- Lamenta que haya proveedores que no entienden el ritmo de obra y se retrasan por falta de planificación precisa.
- Le preocupa el exceso o escasez de acero que afecta el flujo de trabajo y genera pérdidas.
- Intenta evitar las dificultades para sincronizar los cronogramas de obra con los envíos de acero desde la planta de los proveedores, como *Steel Technologies*
- Procura reducir los riesgos de recibir penalizaciones o multas por parte de la empresa que contrató la obra al no contar con el acero necesario para avanzar y cumplir los tiempos de construcción planeados y previstos.

**¿Cómo se comporta?:**

- Investiga antes de decidir: lee, compara, analiza, escucha ofertas, investiga competidores
- Pide demostraciones técnicas y datos reales a sus proveedores
- Se rodea de personas expertas y confía en opiniones fundamentadas.
- Usa herramientas como dashboards, reportes, modelos predictivos.

Dentro del análisis del mapa de empatía, vale la pena centrar la atención en el cuadrante que responde a la pregunta de ¿Cómo se comporta el cliente ideal?, puesto que este elemento en particular permite sintetizar los dolores y aquello que el cliente de Steel Technologies ve, escucha y habla. De esta manera, la empresa puede comprender que sus clientes requieren de soluciones que se basen en resultados demostrables, es decir, la empresa, dentro de su promesa de venta debe contar con la capacidad de mostrar casos de éxito como parte del servicio que se ofrece desde las áreas de ingeniería, ventas y por supuesto apoyados por las labores de mercadeo, y adicionalmente debe procurar que en cada proyecto en el que esté involucrada debe ser fiel a la promesa de venta de brindar una experiencia que dé tranquilidad y confianza a los clientes a partir del análisis, predicciones, proactividad y servicio prestado desde cada una de las áreas que tienen contacto con los clientes.

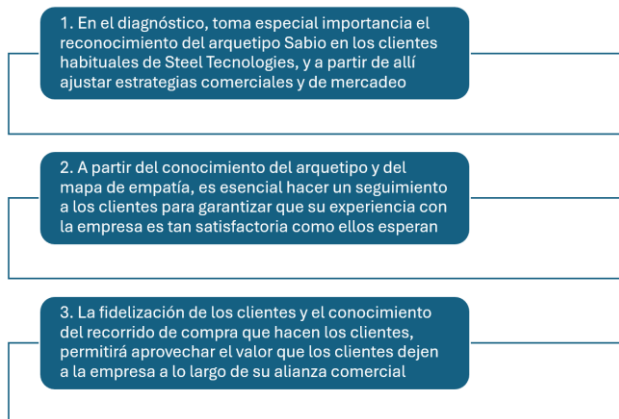
De otro lado, toma relevancia también la necesidad de hacer un seguimiento activo a los clientes con base en el contexto que brinda el análisis de arquetipo y mapa de empatía, tanto en las fases previas de contratación, como durante y después de la contratación o adjudicación de los contratos, pues esta será la garantía de que estamos personalizando la experiencia de cada cliente, hay consistencia entre la promesa de venta y el servicio que acompaña la venta de acero, y adicionalmente, se resuelven ágilmente las incidencias o desviaciones que puedan ocurrir durante la ejecución de cada proyecto de construcción que maneje la empresa, con lo anterior, se está fortaleciendo también el propósito de fidelizar a los clientes, lograr su satisfacción y recompra, aprovechando el valor de vida del cliente - *customer lifetime value*-.

Por otra parte, el trabajo de fidelización como parte del embudo de ventas, puede apoyarse en herramientas como los CRM Zoho o Salesforce, con el objetivo de que el recorrido de los clientes a través de este embudo (atracción, interés, deseo, venta, fidelización) termine efectivamente en la

consecución de su lealtad, puesto que hablar de fidelidad sería casi especialmente utópico en un mercado de *commodities*, donde, como ya se ha visto, uno de los factores más relevantes al momento de decidir hacer una compra es el precio del material.

Luego de analizar el Diagnóstico con base en la información brindada en las entrevistas, es posible resaltar algunos puntos básicos de ellas, los cuales servirán de guía y apoyo tanto en el planteamiento de las estrategias como de las tácticas que marcarán la hoja de ruta para la consecución de los objetivos de Marketing Relacional para compañía, así pues, estos elementos, se presentan a continuación:

*Tabla 6. Esquema de análisis del Eje de Diagnóstico*



- Elaboración propia con base en el análisis del Eje de Diagnóstico

## 8.2. Eje temático: Estrategias

Tabla 7. Síntesis Entrevistas en el Eje de Estrategias

Directivo	Tesis
CEO	La diferenciación de Steel Technologies en Texas radica en que no vende solo acero, sino una experiencia integral, basada en ingeniería como pilar, servicio ágil y flexible, Project Management integrado, relaciones sólidas a largo plazo y soporte de marketing, lo que asegura proyectos sin interrupciones y clientes fieles.
CEO	Las mayores oportunidades de la compañía para formar relaciones a largo plazo están en entregar proyectos sin fricciones, fortalecer la cercanía y proactividad con los clientes y agregar valor más allá del acero, construyendo vínculos de confianza que generen repetición y recomendación.
Director Comercial	En el sector acero-construcción, la fidelidad de los clientes se logra principalmente con precios competitivos y claros, cumplimiento en entregas, calidad constante, atención personalizada, soporte técnico confiable y beneficios por volumen o lealtad.
Director Comercial	Las referencias y recomendaciones de clientes son clave para atraer nuevos negocios, porque generan confianza, validan la reputación y abren oportunidades comerciales.
Dirección de Marketing	Aunque el sector es altamente sensible al precio, cultivar a los clientes que confiaron desde el inicio es clave, ya que la voz a voz es una de las herramientas más poderosas en esta industria.
Dirección de Marketing	Las redes y canales digitales son canales para generar recordación y conversación, mostrando por qué confiar en nosotros y qué nos diferencia, más que un medio directo de conversión.
Dirección de Marketing	Los casos de éxito son una herramienta clave para generar confianza, ya que muestran de manera práctica la experticia y los resultados de la empresa.

- Elaboración propia con base en las preguntas de la herramienta de recolección de información.

Una vez evidenciado el diagnóstico empresarial por parte de la dirigencia, es posible comenzar a dar luces acerca de las estrategias, que permitan construir los cimientos de un plan de mercadeo relacional a partir del cual la empresa logre sus objetivos comerciales de corto, mediano y largo plazo, así como la construcción de una base sólida y estable de clientes, apoyados sobre alianzas estratégicas que aseguren la consecución de los dos objetivos esenciales del marketing: Posicionamiento de Marca y Crecimiento en ventas.

En un primer plano, las estrategias de marketing relacional de la empresa deben partir de la entrega de valor a los clientes desde la experiencia de compra o contratación de los proyectos y de una respuesta proactiva a las necesidades e incidencias que puedan ocurrir durante la duración de cada proyecto contratado.

La anterior estrategia se puede y debe dar mediante la integración de los equipos comerciales, de ingeniería y marketing para que la respuesta a cada cliente sea efectiva, rápida, ágil y que además cumpla con sus expectativas, puesto que teniendo en cuenta que no solo los clientes de Steel Technologies, sino el mercado y el mundo en general van a un ritmo tan apresurado, es necesario que los procesos internos de la empresa vayan en sintonía con los ritmos de cada proyecto de construcción, facilitando así las respuestas, e incluso anticipando los errores que puedan suceder durante las fases de ejecución. Con lo anterior, es posible marcar una diferencia con respecto a la competencia con relación a la cercanía que se genera con los clientes y la confianza entre las partes, generando así las bases necesarias para una relación sólida proveedor - cliente, lo cual marca el comienzo de las estrategias de mercadeo relacional.

Desde el punto de vista comercial, las estrategias orientadas al marketing relacional deben partir de dos elementos fundamentales: Precio y marketing de voz a voz.

Del lado del factor del *pricing* (establecimiento de precios), es necesario que la fijación de precios no solo sea competitiva, es decir, que vaya alineada a las condiciones del mercado de manera coyuntural, lo que quiere decir que es necesario comprender y escuchar el mercado en el corto plazo, con el fin de evitar una fijación de precios desalineada al mercado (a los valores promedios de compra y venta del acero).

En la medida en que los servicios y el *pricing* de la compañía sean coherentes mutuamente y respondan a las necesidades de los clientes, será posible que los clientes comiencen a tener una muy buena recordación de Steel Technologies, lo cual se traducirá en algunos casos en recomendaciones, lo cual se constituye en una forma muy efectiva de publicidad al tratarse de una industria tan cerrada y tan específica en la cual, los competidores se conocen y se siguen muy de cerca, comparten espacios en común en Congresos de Construcción y se habla abiertamente de la fijación de precios.

Para lograr el cumplimiento de esta estrategia, es necesario, a nivel táctico, analizar cómo se están pactando negocios y a partir de allí, realizar una fijación de precios que sea clara para los clientes desde que inician las negociaciones con ellos, y que cada cliente comprenda las razones de la fijación de determinados precios, y ya en pasos posteriores, dependerá de las áreas de ingeniería y mercadeo justificar esos precios con un servicio proactivo, alineado a las necesidades y expectativas de cada cliente, y sobre todo, que aporte valor desde la concepto de costo-eficiencia, y que esa generación de valor sea tan clara desde la experiencia, que en las rondas de negociación la justificación de precios sea más sencilla para el área comercial.

En la medida en que los servicios y el *pricing* de la compañía sean coherentes mutuamente y respondan a las necesidades de los clientes, será posible que los clientes comiencen a tener una muy buena recordación de Steel Technologies, lo cual se traducirá en algunos casos en recomendaciones, lo cual se constituye en una forma muy efectiva de publicidad al tratarse de una industria tan cerrada y tan específica en la cual, los competidores se conocen y se siguen muy de cerca, comparten espacios en común en Congresos de Construcción y se habla abiertamente de la fijación de precios.

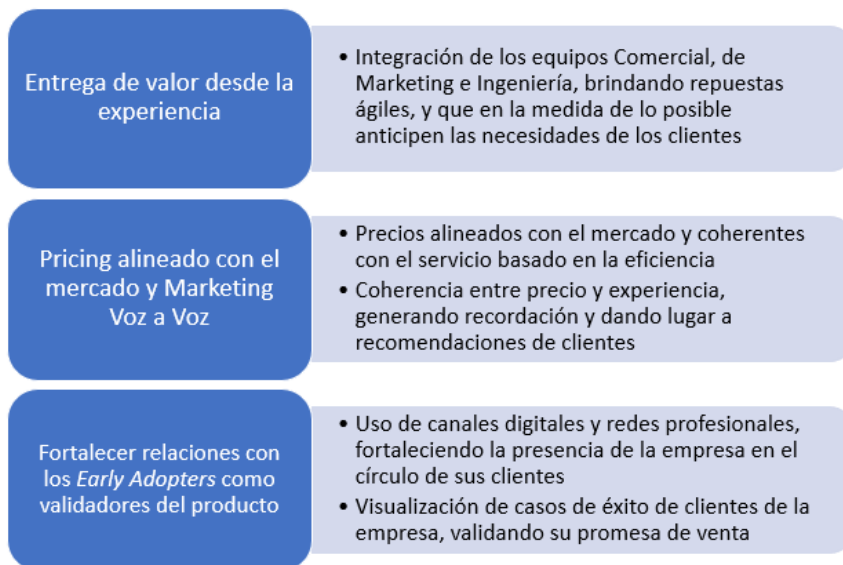
En tercera medida, desde las labores de marketing, es vital cultivar a los clientes desde el inicio, especialmente a aquellos *early adopters*, es decir, esos primeros clientes que han confiado en los servicios de la empresa como una aliada dentro de sus procesos productivos, pues son estos clientes, quienes con el paso del tiempo se convierten en validadores del producto y contribuyen a la creación de marca desde una perspectiva confiable, cercana, basada en el conocimiento, y que como ya se ha mencionado, se ajusta a ese perfil del arquetipo de cliente de la empresa (el sabio).

Sin duda alguna, una herramienta amiga para lograr el éxito en esta estrategia y cultivar a esos *early adopters* y construir una base de clientes más amplia, son los canales digitales y las redes profesionales de la marca, puesto que por estos medios, no solo se da a conocer la compañía y se fortalece su presencia en los ámbitos profesionales (a través de LinkedIn) por ejemplo, sino que también se crean comunidades a partir del contenido de valor, teniendo en cuenta siempre que los objetivos del contenido en línea serán: educar, entretener, informar, inspirar y vender.

Ahora bien, hay un tipo de contenido que puede favorecer la construcción de relaciones sólidas, y tiene que ver con los casos de éxitos (aspecto en el cual la compañía podría ahondar más y hacerlo más visible), en la medida en que este tipo de contenido en los diferentes formatos de redes y publicaciones por cada tipo de red, permiten validar de manera clara y genuina la promesa de venta de la marca, al tiempo que se pueden aprovechar para construir toda una narrativa de storytelling basada en el éxito de los proyectos de nuestros clientes, evidenciando a su vez la manera en que los servicios de ingeniería y la precisión del equipo contribuyen al ahorro de dinero y tiempo, al cumplimiento de requerimientos de calidad e incluso al buen nombre de cada uno de los clientes.

Con base en las estrategias planteadas y en la ejecución de las tácticas necesarias para alcanzar tales estrategias, conviene revisar aspectos esenciales en el desarrollo de esa hoja de ruta que define las acciones a tomar por parte de Steel Technologies, y que deben ser transversales a toda la organización con el fin de que cada área comprenda la importancia de sus funciones en el logro de los objetivos de la empresa y de que las tareas de cada área estén articuladas entre sí. En este sentido, se presenta a continuación el esquema que sintetiza las Estrategias de Marketing Relacional:

Tabla 8. Esquema de análisis del Eje de Estrategias



Ahora, con el fin de dar un orden visual a la ejecución de las estrategias del plan de mercadeo relacional, se presente un diagrama de Gantt que permite identificar la secuencia que va a tener el desarrollo de las estrategias del plan, y así mismo, facilitará su medición, evolución y evaluación.

Tabla 9. Diagrama de Gantt. Planificación de las Estrategias

Tarea / Hito Estratégico	Foco Estratégico	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Fase 1: Fundamento y Alineación Interna</b>													
Mapeo de la Experiencia y Puntos Críticos	Experiencia y Valor	■	■	■									
1.1 Diseño de Protocolo de Servicio Proactivo	Integración de Equipos	■	■										
1.2 Auditoría y Justificación de Pricing	Pricing	■	■	■									
<b>Fase 2: Táctica e Integración Funcional</b>													
2.1 Capacitación en "Precio por Valor" y Servicio Ágil	Pricing y Experiencia				■	■	■	■					
2.2 Identificación y Cultivo de Early Adopters	Marketing Relacional				■	■							
2.3 Estrategia y Creación de Contenido (LinkedIn)	Marketing				■	■							
2.4 Activación del Protocolo Integrado (Ing-Com-Mkt)	Experiencia y Valor					■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Fase 3: Validación, Voz a Voz y Medición</b>													
3.1 Monitoreo Continuo: Tasa de Retención (CRR) / CES	Medición / Lealtad							■	■	■	■	■	■
3.2 Selección y Documentación del Caso de Éxito #1	Voz a Voz							■	■				
3.3 Campaña de Storytelling (Casos de Éxito)	Posicionamiento / Marketing							■	■	■	■		
3.4 Medición NPS y Tasa de Referidos (Voz a Voz)	Medición								■	■	■	■	■
3.5 Revisión y Ajuste Final de Estrategias	Mejora Continua												■

- Elaboración propia con base en las estrategias planteadas

Ahora bien, el diagrama de Gantt presentado debe ser la hoja de ruta estratégica que se siga con el fin de conectar cada uno de los pasos que incluyen las estrategias de mercadeo relacional, para lo cual vale la pena resaltar que se trata de un esquema flexible que la empresa puede adaptar a las necesidades que vaya presentando el mercado, haciendo los ajustes necesarios para conseguir el propósito de establecer relaciones estables y duraderas con los clientes.

### 8.3. Eje temático: Tácticas e Indicadores

Tabla 10. Síntesis entrevistas en el Eje de Tácticas e Indicadores

Directivo	Tesis
CEO	Una relación pasa de transaccional a estratégica cuando el cliente deja de vernos como un simple proveedor y nos reconoce como socio de confianza, lo que se refleja en repetición de proyectos, menor presión en precio, involucramiento temprano, comunicación frecuente, recomendaciones y planificación conjunta a largo plazo.
Dirección de Marketing	Un CRM permitiría comprender mejor a cada cliente y gestionar relaciones más sólidas, algo clave en una industria donde el servicio y el acompañamiento son determinantes para la decisión.

- Elaboración propia con base en las preguntas de la herramienta de recolección de información.

Con el objetivo de que se sienten de manera integral las bases del plan de mercadeo relacional, es preciso hacer lugar a los indicadores de las estrategias que se van a plantear.

A modo general, es posible que esos indicadores giren en torno a medidas que pueden parecer cualitativas, tales como la calidad en las relaciones con los clientes, la solidez de las mismas, la confianza que genera la compañía, el nivel de servicio, e incluso el posicionamiento y recordación. Al ser todos estos aspectos tan complejos de medir con precisión, alejados en cierta medida de la cuantificación - teniendo en cuenta además que el trabajo aquí desarrollado es de corte cualitativo- no deja de ser por ello indispensable establecer ciertos indicadores que de alguna manera comprueben que los elementos mencionados arriba, demuestren la realidad de la empresa y permitan un grado adicional de confianza en las estrategias que se están planteando. En este sentido, y teniendo en cuenta que las estrategias de la empresa girarán en torno a la construcción de valor para el cliente desde el relacionamiento, la construcción de confianza y establecimiento de precios claros para favorecer el marketing voz a voz y la

ampliación de los early adopters en la medida en que la *Steel Technologies* se vaya expandiendo en territorio texano, los indicadores más relevantes a tener en cuenta de cara al futuro son:

- **Mediciones de Estrategias para evaluar la entrega de valor al cliente:**

**1. Tasa de Retención de Clientes (*Client Retention Rate*):**

$CRR = \frac{\text{Clientes Inicial} - (\text{Clientes Final} - \text{Clientes Nuevos})}{\text{Clientes Inicial}} \times 100$

**2. Tasa de Recompra (*Repeat Purchase Rate*):**

$\text{Tasa de Recompra} = \frac{\text{Clientes con más de 1 compra en un periodo}}{\text{Total de clientes únicos en ese periodo}} \times 100$

**3. Puntuación del Esfuerzo del Cliente (*Client Effort Score*):**

$CES = \text{Promedio de respuestas a la pregunta: "¿Qué tan fácil fue conseguir el acero y el soporte necesario?" (Escala 1 al 7)}$

- **Medición del Marketing Orgánico:**

**1. Net Promoter Score (Tasa de Recomendaciones):**

$NPS = \% \text{Promotores (9-10)} - \% \text{Detractores (0-6)}$

**2. Tasa de Clientes Referidos (*Referral Rate*):**

$RR = \frac{\text{Nuevos clientes adquiridos por recomendación}}{\text{Total de clientes nuevos en un periodo}} \times 100$

**3. Volumen de Menciones Positivas=** Recuento de testimonios, reseñas o menciones positivas en canales públicos

#### 4. Valor de Vida del Cliente Referido (Referred Customer LTV):

**LTV Referido**=Ingreso Promedio por Cliente Referido×Tiempo Promedio de Retención

#### - Medición de crecimiento de *Early Adopters*:

##### 1. Costo de Adquisición del *Early Adopter* (*Early Adopters Cost*):

**EAC**= Inversión en la estrategia de *Early Adopters*/# de *Early Adopters* adquiridos

#### Sintetización de los indicadores:

Tabla 11. Esquema de los Indicadores

1. Evaluación de Entrega de Valor	2. Medición del Marketing Orgánico	3. Crecimiento de <i>Early Adopters</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de Retención de Clientes</li> <li>• Tasa de Recompra</li> <li>• Puntuación del Esfuerzo del Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de Recomendaciones</li> <li>• Tasa de Clientes Referidos</li> <li>• Volumen de Menciones Positivas</li> <li>• Valor de Vida del cliente Referido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de Adquisición de <i>Early Adopters</i></li> </ul>

#### - Elaboración propia con base en la lista de indicadores

## **9. Análisis de Indicadores:**

### **9.1. Medición de la Entrega de Valor y la Lealtad**

El primer grupo de KPIs, incluyendo la Tasa de Retención de Clientes (CRR), la Tasa de Recompra y la Puntuación del Esfuerzo del Cliente (CES), sirve como el termómetro de la eficiencia operativa y la satisfacción fundamental.

La principal utilidad de los indicadores, está dada por el hecho de que, en el desarrollo de las estrategias y tácticas, estas mediciones se convierten en herramientas que permiten vigilar, seguir y controlar que la promesa de valor de la empresa se cumpla consistentemente. La retención y recompra validan la lealtad a largo plazo, demostrando que los clientes eligen su acero y servicio para múltiples proyectos. El CES, crucial en la construcción, actúa como una alarma temprana para procesos de fricción (cotización, entrega), permitiendo optimizar las operaciones para que hacer negocios con usted sea lo más fácil posible. Una alta puntuación en estas métricas reduce directamente los costos de adquisición y aumenta la estabilidad del ingreso.

### **9.2. Cuantificación del Crecimiento Orgánico**

Con respecto al grupo que incluye el Net Promoter Score (NPS), la Tasa de Clientes Referidos (RR), el Volumen de Menciones Positivas y el Valor de Vida del Cliente Referido (LTV Referido), podríamos afirmar que su importancia se basa en que estas métricas demuestran el ROI directo de enfocarse en el cliente. El NPS y las Menciones Positivas miden la salud de la reputación y la propensión a la recomendación en las redes profesionales de Texas. Más importante aún, la Tasa de Referidos cuantifica el volumen de nuevos negocios de bajo costo generados por sus propios clientes. Finalmente, el LTV Referido justifica la inversión relacional al probar que los clientes obtenidos por recomendación son, financieramente, los más valiosos y rentables a lo largo del tiempo.

### **9.3. Evaluación de la Adopción**

Por su parte, el Costo de Adquisición del *Early Adopter* (EAC) se enfoca en medir la eficiencia con la que su empresa puede introducir y hacer que sus clientes más influyentes adopten nuevas soluciones o procesos. Su relevancia radica en el hecho de que dado que, en el sector del acero, la capacidad de innovar y hacer que los clientes la adopten es vital para el liderazgo, el EAC permite evaluar si el esfuerzo de marketing y soporte para esta audiencia clave es eficiente. Estos *early adopters* no solo aportan ingresos, sino que actúan como validadores y promotores creíbles ante el resto del mercado, haciendo más fácil la transición a la mayoría.

En síntesis, los indicadores presentados y sugeridos para la aplicación de la empresa establecen una conexión clara y medible entre la calidad de su servicio al cliente y el rendimiento financiero, es por ello que su constante monitoreo, seguimiento y control permitirá gestionar la empresa no solo como un proveedor de materiales esenciales para la construcción, sino también como un socio estratégico y aliado comercial valioso para el crecimiento de cada uno de sus clientes, lo cual a su vez fortalece las relaciones establecidas y se convierte en un círculo virtuoso en el que cada cliente hace recompras, recomienda a la empresa con otros subcontratistas de acero y contribuye al crecimiento en ventas y posicionamiento de Steel Technologies: premisa fundamental no tan solo del marketing relacional, incluso desde el marketing tradicional.

Tabla 12. Esquema de rangos ideales para los indicadores

Categoría	Indicador (KPI)	Rango Ideal (Meta)	Alerta (Revisión Urgente)	Impacto Estratégico
I. Entrega de Valor y Lealtad (Salud del Servicio)	Tasa de Retención de Clientes (CRR)	> 85%	< 80%	Indica que el valor del servicio supera el de la competencia y asegura estabilidad de ingresos.
	Tasa de Recompra	> 70%	< 60%	Mide la satisfacción inmediata con el producto y servicio que lleva a repetir la compra.
	Puntuación del Esfuerzo del Cliente (CES)	> 6.0	< 5.0	Un alto CES (< 5) indica fricción en procesos clave (cotizaciones, entregas), poniendo en riesgo la lealtad.
II. Marketing Orgánico (Voz a Voz) (Crecimiento Sostenible)	Net Promoter Score (NPS)	> +50	< +30	Prueba de que la empresa está generando embajadores de marca en el mercado de la construcción.
	Tasa de Clientes Referidos (RR)	> 20%	< 10%	Cuantifica la efectividad del voz a voz como canal de adquisición de bajo costo.
	Volumen de Menciones Positivas	Alto Crecimiento Constante	Estancamiento o Menciones Negativas > 5%	Mide la reputación y la evidencia social. Es la validación externa del valor entregado.
	Valor de Vida del Cliente Referido (LTV Referido)	Debe ser 1.5x a 2x el valor del indicador LTV de otros canales	Aproximado al LTV de Clientes No-Referidos	Mide el valor financiero real de las relaciones. Los clientes referidos deben ser más rentables.
III. Crecimiento de Early Adopters (Liderazgo en Innovación)	Costo de Adquisición del Early Adopter (EAC)	Mantener un EAC bajo y decreciente (Bajo en comparación con el CAC tradicional)	EAC mayor al Costo de Adquisición de Clientes (CAC) general.	Evalúa la eficiencia de atraer a clientes clave para validar y difundir nuevas ofertas.

- Elaboración propia con base en el análisis de los indicadores

## 9. Conclusiones

El mercadeo relacional, como estrategia de posicionamiento y expansión, es una herramienta estratégica para *Steel Technologies*, dada su operación en una industria de *commodities* donde la competencia por precio es el común denominador y donde la diferenciación y la creación y entrega de valor agregado se hace tan compleja. Bajo este escenario, una de los caminos para alcanzar el posicionamiento y la diferenciación es hacer de la compañía un no un proveedor transaccional de acero, sino un socio estratégico que entrega una experiencia integral superior, basada en la confianza, la anticipación y la planeación de cada uno de los proyectos de los que hace parte.

En este contexto, la confianza se establece como el principal factor de valor en la construcción de relaciones estables, duraderas y que por consecuencia casi que inevitable, se convierten en rentables, dado que la fidelización depende directamente de la capacidad de la empresa para reducir la incertidumbre de los cliente, quienes como se evidenció en la investigación se enmarcan dentro del arquetipo: El Sabio, caracterizado esencialmente por valorar la precisión, la agilidad y el servicio proactivo, de tal manera que el éxito de esta relación cliente – empresa se manifiesta en la repetición de

proyectos dada la confianza que los clientes depositan en el servicio que *Steel Technologies* puede ofrecerles, de la mano de una garantía de que sus obras van a tener la menor cantidad posible de contratiempo, lo cual va a llevar a la atenuación de la presión en la negociación de precios desde el equipo comercial.

Para cumplir la promesa de valor basada en la confianza y en un servicio excepcional, es imprescindible la integración y alineación total de los equipos Comercial, de Ingeniería y de Marketing con el fin de asegurar una respuesta interna coherente, rápida y efectiva que anticipe problemas, los evite y pueda resolverlos de manera ágil cuando sucedan. Esta cohesión operativa entre equipos puede convertirse en la justificación más sólida de una estrategia de precios clara y competitiva, sustentada en la costo-eficiencia y el valor entregado al cliente, lo cual, puede convertirse al mismo tiempo y desde un punto de vista táctico, en la estrategia de marketing orientada a potenciar el mercadeo de voz a voz (o de referidos), apoyados también en las estrategias de los *early adopters*, utilizando canales profesionales como LinkedIn no para venta directa necesariamente, sino para generar confianza, posicionamiento y evidenciar la confianza que genera la empresa.

El contenido clave para lograr el objetivo de posicionamiento y relacionamiento en canales profesionales debe estar centrado en los casos de éxito que validan la promesa de servicio y la capacidad de la compañía para ahorrar tiempo y dinero a sus clientes, al ser estos dos factores cruciales para los decisores de las compras. Y finalmente, el éxito de todas estas estrategias relacionales debe estar cuantificadas con métricas que vean más allá de la venta puntual, enfocándose en el Valor de Vida del Cliente (CLV), mediante indicadores clave de lealtad y crecimiento orgánico como el Net Promoter Score (NPS), Tasa de Recompra o la Tasa de Clientes Referidos, cerrando el ciclo de la inversión en marketing relacional y asegurando la mejora continua del servicio ofrecido a cada uno de los clientes.

## 10. Recomendaciones

En primer lugar la compañía debe comenzar a establecer planes de acción que le permitan caracterizar a cada uno de sus clientes, teniendo en cuenta los tipos y tamaños de obras que suelen hacer (colegios, vías, bodegas industriales), con base en esto, será posible estandarizar los consumos de acero para cada obra y evitar los imprevistos o accidentes que suelen ocurrir, de manera que la empresa esté preparada para suministrar tanto acero como necesiten las obras y responder a las necesidades de los clientes a tiempo, evitando retrasos por falta de acero o aumentos de precios en el material a causa de órdenes de compra grandes que agoten el inventario que la empresa tiene disponible. Todo esto, le permitirá a la empresa ofrecer una experiencia a cada cliente basada en la eficiencia desde el área de ingeniería y reforzará su promesa de venta basada en la confianza y en la garantía de que de la mano de Steel Technologies es posible reducir extra costos e imprevistos.

A partir de la generación de confianza en la experiencia de compra de cada cliente, la empresa debe optar por mantener la relación con cada uno de ellos a largo plazo, a través de estrategias de precio claras y alineadas con el mercado, siempre resaltando que el servicio de *Steel Technologies* es su factor diferencial en medio de un mercado de *commodities*, razón por la cual el hecho de ganar la confianza de los clientes y apoyarlos de la manera más eficiente en sus proyectos de construcción se convierte en una muy buena vía para lograr su lealtad y que recomienden el servicio y producto de la empresa a sus pares, con quienes suelen compartir en diversos espacios al tratarse de un mercado tan concentrado en el cual es común que los decisores de compra de las empresas se conozcan entre sí, de manera, que bajo este escenario, la compañía tiene una la posibilidad de aprovechar también la fuerza del Marketing Voz a Voz y lograr su crecimiento y expansión en el mercado estadounidense.

Ahora bien, a partir del mercadeo relacional, la empresa debe comenzar a crear su propia red de clientes, es decir, una especie de comunidad como lo hacen otras marcas en otros sectores, de tal modo que se logre cierto grado de estabilidad en la participación de proyectos de construcción a partir de las relaciones con los clientes, pues al terminar una obra, deberán empezar otra, y allí surge la posibilidad de estar presente en cada una de ellas, para lo cual, la empresa puede apoyarse en los *Early Adopters*, es decir, ese grupo de clientes que han estado con la empresa desde sus inicios, teniendo en cuenta que la empresa lleva poco camino recorrido, y comenzar a crear alianzas que le permitan crecer a *Steel Technologies* y a sus clientes, fortaleciendo los lazos entre compañías, y adicionalmente aprovechando que estos *Early Adopters* se convierten en validadores del producto, en la primera base sólida de clientes y en los primeros en recomendar a la empresa como proveedora de acero, toda vez que su experiencia sea tan satisfactoria como ellos esperan.

Finalmente, la empresa debe contar con la capacidad de medir el éxito de sus estrategias y las tácticas que llevan a su cumplimiento, por lo tanto, resulta fundamental que la empresa aplique indicadores tales como la Tasa de Retención de Clientes y la Tasa de Recompra, así como la Tasa de Recomendación o *Net Promoter Score*, de la mano del Costo de Adquisición de los *Early Adopters*. Con estas mediciones, la compañía podrá conocer cómo avanza el cumplimiento de objetivos y las correcciones que deba aplicar de ser necesario, adicionalmente podrá controlar las tácticas y hacer las correcciones o mejoras que sean necesarias, así como las adaptaciones que sean necesarias para que el Plan de Mercadeo Relacional responda a las necesidades del mercado, a cualquier cambio que surja en los tipos de obras de los clientes, en sus necesidades o incluso en los métodos de construcción, todo esto con el fin cumplir siempre con la promesa de venta de brindar una experiencia basada en el servicio eficiente, proactivo y capaz de prevenir, anticipar y resolver las necesidades de cada cliente.

## Bibliografía

Abella, J. (SF). *Marketing Tradicional Vs. Relacional*. Marketing Partners.

Ángel Burbano Pérez. (2018). *El marketing relacional y la fidelización del cliente*. 3(8), 579-590.

Aristizábal Botero, C. A., Restrepo Múnera, M. L., & Arias Pérez, J. E. (2007). Impactos del mercadeo social en organizaciones de servicios. *Semestre Económico*, 10(19), 113-123.

Carlos Aristizábal Botero. (2007). *Impactos del mercadeo social en organizaciones de servicios*. 10(19). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-63462007000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-63462007000100008&script=sci_arttext)

Carlos Mario Londoño Toro. (2018). *Manual de Mercadeo Relacional* [Fundación Universitaria Maria Cano]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Manual\\_mercadeo\\_relacional.pdf](https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Manual_mercadeo_relacional.pdf)

Conrado Alonso Bedoya Jaramillo, Teresita Maria Serna Mazo, & Juan Carlos Palacio Mesa. (2024). *Comprensión del marketing colaborativo y el fenómeno de la gentrificación: Caso modelo Airbnb*. Universidad Católica Luis Amigó.

ESIC University. (2024, abril). Commodities: Qué son, ejemplos y características. *Commodities: qué son, ejemplos y características*. <https://www.esic.edu/rethink/business/commodities-que-son-ejemplos-caracteristicas-c>

Flor Castro Gomez. (2022). *Plan estratégico de mercadeo social para posicionamiento de la Fundación Juntos por el Presente*. [Tesis de Maestría, Uniminuto]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/ede9e223-a15e-4d4e-8a20-8a163d4e614a/content

Grönroos, C. (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32, 4-20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>

Juan Carlos Niño. (2024). *Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes*. 4(2), 25-42.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing 14e*. Pearson.

Ledy Gomez Bayona & Jorge Uribe Piedrahita. (2016). *Marketing Relacional: La evolución del concepto*. 37(25), 11.

Lina María Ceballos & Juliana Villegas Gómez. (2014, marzo). *El uso de los arquetipos en la industria de la moda en Colombia*. 30(130). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232014000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232014000100008&script=sci_arttext)

Luis Lazo. (2006). *Niveles de posicionamiento de marca a nivel internacional*. 1(2), 36-40.

Luis Triviño Granados. (2019). *Estrategias de mercadeo, tácticas clave para el posicionamiento del producto* [Artículo de reflexión, Universidad Militar Nueva Granada].  
[efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/323366955.pdf](https://core.ac.uk/download/pdf/323366955.pdf)

Maria Gabriela Rocero Marcial. (2007). *Diseño de propuesta para la aplicación de mercadeo relacional en una empresa distribuidora y comercializadora a nivel nacional* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2218/1/T0533-MBA-Rosero-Dise%c3%b1o%20de%20propuesta.pdf

Pedro Aguilar Pérez, Lucila Cruz, Pedro Aguilar Cruz, & Rosalinda Garza. (2019). *Branding en la fidelización de clientes de Starbucks en la ciudad de Guadalajara*. 23(1), 107-125.

Viviana Jiménez Chaves. (2012, julio). *El estudio de caso y su implementación en la investigación*. 8(1). [https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2226-40002012000100009](https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002012000100009)