

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Los mercados pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar sus productos conforme a los *atributos del producto* que son específicos, Honda Civic anuncia su precio bajo; BMW promueve el desempeño. Los productos se pueden posicionar conforme a las necesidades que satisfacen o *los beneficios* que ofrecen Crest reduce las caries. O los productos se pueden posicionar conforme a las *ocasiones de utilización*, en el verano, Gatorade se puede posicionar como una bebida para reemplazar los fluidos corporales de los atletas; en el invierno, se puede posicionar como la bebida que se debe consumir cuando el médico recomienda una abundancia de líquidos. Otro enfoque es posicionar el producto para ciertas clases de usuarios, Johnson & Johnson mejoró la participación de mercado de su champú para bebé de 3 a 14%, al reposicionar su producto para los adultos que se lavan el cabello con frecuencia y que necesitan un champú suave.

Un producto también se puede posicionar directamente **contra un competidor** Por ejemplo, en sus anuncios, Citibank VISA se compara directamente con American Express, diciendo: “Será mejor que usted lleve su tarjeta VISA, porque ellos American Express”. En su famosa campaña de “Somos el número dos, de manera que nos esforzamos más”, Avis se posicionó contra Hertz, una empresa más grande. Un producto también se puede posicionar **alejándolo de los competidores**, durante años, 7-Up se ha posicionado como la alternativa refrescante que mitiga la sed y que “no contiene cola”, para Coke Y Pepsi.

Por último, el producto se puede posicionar para **diferentes clases de producto** Por ejemplo, algunas margarinas están posicionadas contra la mantequilla, otras contra los aceites de cocina. El jabón Camay para las manos está posicionado con los aceites para el baño, y no con los jabones. Los mercadólogos a menudo emplean una **combinación** de estas estrategias de posicionamiento.

Selección y Puesta En Práctica De Una Estrategia De Posicionamiento

Para algunas empresas es fácil elegir su estrategia de posicionamiento. Por ejemplo, una empresa muy conocida en ciertos segmentos por su calidad, aspirará a esa posición en un segmento nuevo si hay suficientes compradores que buscan la calidad. Pero en muchos casos, dos o más empresas aspiran a la misma posición. Entonces, cada una deberá

encontrar otras formas de distinguirse, como prometer "una calidad superior a su costo más bajo" o "una calidad superior con más servicio técnico". Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de ventajas competitivas que atraigan a un grupo considerable dentro del segmento.

La tarea del posicionamiento consta de tres pasos: identificar una serie de Posibles ventajas competitivas sobre las cuales desarrollar una posición, seleccionar la ventaja competitiva apropiada y comunicar y proporcionar al mercado la posición elegida en forma efectiva.

IDENTIFICACIÓN DE LAS POSIBLES VENTAJAS COMPETITIVAS

Por lo común, los consumidores eligen los productos y servicios que conceden el mayor valor. Por consiguiente, la clave para atraer clientes y conservarlos es comprender sus necesidades y sus procesos de compra mejor que los competidores y proporcionar más valor. Según el grado en el que una compañía se puede posicionar como la que proporciona un valor superior a los segmentos del mercado meta, ya sea ofreciendo precios más bajos que la competencia o proporcionando más beneficios para justificar los precios más altos, puede lograr una **ventaja competitiva**. Pero las posiciones sólidas no se pueden crear sobre falsas promesas. Si una compañía posiciona su producto como el que **ofrece** la calidad y, el servicio mejores, entonces debe **proporcionar** la calidad y el servicio prometidos. Por consiguiente, el posicionamiento se inicia con la **diferenciación** real de la oferta de mercadotecnia de la compañía, de manera que dé a los consumidores más valor que las ofertas de la competencia.

No todas las compañías tendrán muchas oportunidades para diferenciar su oferta y obtener una ventaja competitiva. Algunas encuentran muchas ventajas menores, que los competidores pueden copiar con mucha facilidad y que, por consiguiente, son altamente perecederas. La solución para estas compañías es seguir identificando nuevas ventajas potenciales e introducirlas una por una, para desorientar a los competidores. Estas compañías no esperan ganar una sola ventaja importante permanente. En vez de ello, esperan obtener muchas menores que puedan introducir. con el fin de ganar una participación de mercado a lo largo de cierto periodo.

Una compañía o una oferta para el mercado se pueden diferenciar en términos de **producto, servicios, personal o imagen.**

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO. Una compañía puede diferenciar su producto físico. En un extremo, algunas compañías ofrecen productos altamente estandarizados que permiten muy poca variación: por ejemplo, pollo, acero o aspirina. No obstante, es posible alguna diferenciación significativa. Por ejemplo, Perdue afirma que los pollos que llevan su marca son mejores, más frescos y más tiernos y obtiene una ventaja de 10% en el precio, basada en esta diferenciación.

Otras compañías ofrecen productos que se pueden diferenciar en un alto grado, como automóviles, maquinaria comercial y muebles. Aquí, la compañía se enfrenta a una abundancia de parámetros de diseño. Puede ofrecer una variedad de **características** estándar u opcionales que no proporcionan los competidores. Por consiguiente, Volvo proporciona características de seguridad nuevas y mejores. Las compañías también pueden diferenciar sus productos según su **desempeño**. Whirlpool diseña su lavadora de platos para que funcione más silenciosamente; Procter & Gamble formula su Liquid Tide para que la ropa quede más limpia. El **estilo** y el **diseño** también pueden ser factores importantes en la diferenciación. Por consiguiente, muchos compradores de automóviles pagan un precio más alto por los automóviles Jaguar, debido a su apariencia única, a pesar de que en ocasiones Jaguar ha tenido un mal récord de contabilidad. De manera similar, las compañías pueden diferenciar sus productos con base en atributos como **uniformidad, durabilidad, confiabilidad o facilidad de reparación.**

DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS. Además de distinguir sus productos físicos, la empresa también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. Algunas compañías obtienen una ventaja competitiva mediante una **entrega rápida**, conveniente o cuidadosa. Y Bank One ha abierto sucursales de servicio completo en los supermercados, para proporcionar la conveniencia de la ubicación, junto con los horarios nocturnos de sábado, domingo y entre semana.

La instalación también puede diferenciar a una compañía de otra. Por ejemplo, IBM es famosa por la calidad de su servicio de instalación. Entrega todas las piezas del equipo comprado en la ubicación en una sola vez, en vez de enviar los componentes individuales y

esperar a que lleguen los demás. Y cuando piden que cambie su equipo IBM y lo instale en otra ubicación, IBM a menudo también se encarga de la mudanza del equipo de los competidores. Las compañías también se pueden distinguir mediante sus servicios de **reparación**. Muchos compradores de automóviles con gusto pagarán un, poco más e irán un poco más lejos para comprar una unidad a un distribuidor que proporcione un excelente servicio de reparación.

Algunas compañías diferencian sus productos proporcionando un servicio de **capacitación para el cliente**. Por consiguiente, General Electric no sólo instala costosos equipos de rayos X en los hospitales, sino que también capacita a los empleados del hospital que utilizarán ese equipo. Otras empresas ofrecen **servicios de consultoría** gratuitos o pagados, como datos, sistemas de información y servicios publicitarios que necesitan los compradores.

DIFERENCIACIÓN DEL PERSONAL. Las compañías pueden obtener una poderosa ventaja competitiva mediante la contratación y la capacitación de mejor personal que sus competidores. De esta manera, Singapur Airlines disfruta de una excelente reputación, en gran parte debido a la amabilidad de sus sobrecargas durante sus vuelos. El personal de McDonald's es cortés, el de IBM es profesional y conocedor y el de Disney es amistoso y alegre.

La diferenciación del personal requiere que una compañía seleccione con cuidado su personal que tiene contacto con los clientes y lo capacite bien. Por ejemplo, los visitantes al parque tema de Disney se enteran rápidamente de que todos los empleados de Disney son competentes, corteses y amistosos. Desde los agentes que se encargan de registrar a los huéspedes en el hotel, hasta los conductores del monorriel, los ayudantes en los juegos y el personal que barre Main Street USA, cada empleado comprende la importancia de comprender a los clientes, de comunicarse con ellos con claridad y jovialidad y de responder de inmediato a sus peticiones y, problemas. Cada uno de ellos está muy bien capacitado para "hacer que un sueño se convierta en realidad".

DIFERENCIACIÓN DE LA IMAGEN. Incluso cuando las ofertas de la competencia parecen iguales, los compradores pueden percibir una diferencia en las imágenes de la compañía o de la marca. Por consiguiente, las compañías se esfuerzan en establecer **imágenes** que las diferencien de los competidores. Una imagen de la compañía o de la marca debe transmitir

los beneficios característicos del producto y su posicionamiento. El desarrollo de una imagen poderosa y distintiva requiere creatividad y un trabajo arduo. Una compañía no puede lograr que una imagen arraigue en la mente del público de la noche a la mañana utilizando sólo unos cuantos anuncios. Si Motorola se refiere a la "calidad", la imagen debe estar respaldada por todo lo que la compañía dice y hace.

Los **símbolos** pueden proporcionar un reconocimiento muy poderoso de la compañía o de la marca y una diferenciación de su imagen. Las compañías diseñan letreros y logotipos que proporcionan un reconocimiento instantáneo, se asocian con objetos o personajes que simbolizan la calidad o con otros atributos, como los arcos dorados de McDonald's.

Los símbolos elegidos se deben comunicar por medio de una publicidad que transmita la personalidad de la compañía o de la marca. Los anuncios tratan de establecer una frase de una historia, un estado de ánimo, un nivel de desempeño, algo que distinga a la compañía o la marca. El ambiente del espacio físico en el cual la organización produce o proporciona sus productos y servicios puede ser otra poderosa generadora de; una imagen. Los hoteles Hyatt se han hecho famosos por sus vestíbulos y los restaurantes Victoria Station por sus ubicaciones en vagones. De manera que un banco que desea distinguirse como el "banco amistoso", debe elegir el edificio, el diseño de interiores, la disposición, los colores, los materiales y los muebles apropiados que reflejen esa cualidad. Una compañía también puede crear una imagen por medio de los tipos de eventos, que patrocina. Por ejemplo, AT&T e IBM se han identificado con los eventos culturales, como conciertos sinfónicos y exposiciones de arte. Otras organizaciones apoyan causas populares. Por ejemplo, Heinz dona dinero a hospitales y Quaker proporciona alimentos a quienes carecen de hogar.

SELECCIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS APROPIADAS

Supongamos que una compañía es lo bastante afortunada para descubrir varias ventajas competitivas potenciales. Ahora debe elegir en cuáles basará su estrategia de posicionamiento competitivo. Debe decidir cuántas diferencias debe promover y cuales.

¿CUÁNTAS DIFERENCIAS DEBE PROMOVER UNA COMPAÑÍA? Muchos mercadólogos piensan que las compañías deben promover con audacia y decisión sólo un beneficio en su mercado meta. Por ejemplo, el publicista Rosser Reeves manifestó que una compañía debe

desarrollar una propuesta única de ventas (PUV) para cada marca y apegarse a ella. Las compañías deben asignar un atributo a cada marca y pregonarlo como la "número uno" en ese atributo. Los compradores tienden a recordar muy bien la "número uno", en especial en una sociedad con un exceso de comunicaciones. Por consiguiente, el dentífrico Crest promueve constantemente su protección anticaries y Volvo promueve la seguridad. ¿Cuáles son las posiciones "número uno" que sería atractivo promover? Los principales son "mejor calidad", "mejor servicio", "precio más bajo", "mejor valor" y "tecnología más avanzada". Una compañía que trabaja en forma asidua en una de estas posiciones y cumple siempre con lo que promete, probablemente se convertirá en la más conocida y todos la recordarán por eso. Otros mercadólogos piensan que las compañías se deben posicionar en más de un factor de diferenciación. Esto puede ser necesario si dos o más empresas aseguran ser las mejores en el mismo atributo. Steelcase, una compañía de sistemas de muebles de oficina, se diferencia de sus competidores en dos beneficios: es la mejor en la entrega a tiempo y ofrece el mejor apoyo en la instalación.

Hoy en día, en una época en que el mercado masivo se está fragmentando en muchas partes pequeñas, las compañías están tratando de ampliar sus estrategias de posicionamiento para atraer a más segmentos. Por ejemplo, Lever Brothers introdujo la primera barra de jabón de "3 en 1", Lever 2000, que ofrece beneficios de limpieza, desodorante y humidificador. Es evidente que muchos compradores quieren obtener los tres beneficios y el reto radica en convencerlos de que una sola marca puede proporcionar los tres. A juzgar por el notable éxito de Lever 2000, Lever Brothers se enfrentó con facilidad a ese reto. Sin embargo, a medida que las compañías incrementan el número de pretensiones de sus marcas, se arriesgan a perder la credibilidad y un posicionamiento claro.

En general, una compañía necesita evitar 3 errores principales en su posicionamiento. El primero es el posicionamiento deficiente, no posicionar realmente a la compañía. Algunas compañías descubren que los compradores sólo tienen una vaga idea de lo que produce la compañía o que en realidad no saben nada especial acerca de ella. El segundo error es el posicionamiento exagerado, ofreciendo a los compradores una perspectiva demasiado limitada de la compañía. De esta manera, el consumidor podría pensar que la compañía vidriera Steuben sólo fabrica un cristal artístico a un costo de alrededor de 1000 dólares y más, cuando de hecho fabrica un excelente cristal a precios razonables. desde 50 dólares, más o menos. Por último, las compañías deben evitar el posicionamiento confuso, que deja a

los compradores con una imagen confusa de una compañía, Por ejemplo, Burger King ha luchado sin éxito durante años para establecer una posición firme que deje buenas utilidades. Durante la década anterior, inició seis campañas publicitarias separadas, con temas que varían desde “Los nerds no comen aquí” y “Ésta es una ciudad Burger King”, hasta “La comida apropiada para los momentos apropiados”, “Algunas veces usted debe quebrantar las reglas” Y “BK para la televisión”. Esta andanada de declaraciones de su posicionamiento ha dejado a los consumidores confundidos y a Burger King con un bajo nivel de ventas y utilidades. “Ninguna de las campañas abordaba el aspecto de por qué un consumidor debe ir a Burger King en lugar de a Mc Donald's”, comenta un experto en mercadotecnia.

¿CUÁLES DIFERENCIAS SE DEBEN PROMOVER? No todas las diferencias en las marcas son significativas o útiles. Y tampoco cada distinción constituye un buen factor de diferenciación. Cada diferencia tiene el potencial de crear costos para la compañía, así como beneficios para los clientes. Por consiguiente, la compañía debe seleccionar con cuidado las formas en las cuales se distinguirá de sus competidores. Vale la pena establecer una diferencia según el grado en que satisface los siguientes criterios. Es:

- Importante. La diferencia proporciona a los clientes meta un beneficio altamente valorado.
- Distintiva. Los competidores no ofrecen la diferencia o la compañía puede ofrecerla en forma más distintiva.
- Superior. La diferencia es superior a otras formas en las cuales los clientes podrían obtener el mismo beneficio.
- Comunicable. La diferencia es comunicable y visible para los clientes.
- Preventiva. Los competidores no pueden copiar con facilidad la diferencia.
- Costeable. Los compradores se pueden permitir el lujo de pagar por la diferencia.
- Productiva. La compañía puede introducir la diferencia y obtener utilidades.

Muchas compañías que han introducido la diferenciación han fallado en una o más de estas pruebas. La Polarvision de Polaroid, que producía películas que se revelaban al instante en el hogar, también fue un fracaso. Aun cuando Polarvision era distintiva e incluso preventiva, era inferior a otra forma de capturar el movimiento en películas, las videograbadoras.

Comunicación y cumplimiento de la posición elegida

Una vez que ha elegido una posición, la compañía debe tomar medidas enérgicas para comunicar la posición deseada a sus clientes meta y cumplir con lo que promete. Todos los esfuerzos de la mezcla de mercadotecnia deben respaldar la estrategia de posicionamiento. El posicionamiento de la compañía también requiere una acción concreta, no sólo de palabras. Si la compañía decide crear una posición basada en una calidad y un servicio mejores, primero debe proporcionar lo que promete esa posición. El diseño de la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, plaza (distribución) y promoción, implica esencialmente desarrollar los detalles de la estrategia de posicionamiento. Por consiguiente, una empresa que adopta una "posición de alta calidad", sabe que debe fabricar productos de alta calidad, cobrar un precio alto, entregar por medio de distribuidores de alta calidad y anunciarse en medios de reconocida calidad. Debe contratar y capacitar más personal de servicio, encontrar detallistas que tengan una buena reputación por su servicio y desarrollar mensajes de venta y publicidad que difundan su servicio superior.

A menudo, las compañías descubren que es más fácil encontrar una buena estrategia de posicionamiento que ponerla en práctica. El establecimiento o el cambio de una posición por lo común se lleva mucho tiempo. En contraste, las posiciones cuya creación tomó años, se pueden perder rápidamente. Una vez que una compañía ha creado la posición deseada, debe tener cuidado para conservar esa posición mediante un desempeño y una comunicación uniformes. Debe supervisar de cerca su posición y adaptarla con él transcurso del tiempo, con el fin de ajustarla a los cambios en las necesidades del cliente y en las estrategias de los competidores. Sin embargo, la compañía debe evitar los cambios abruptos que podrían confundir a los consumidores. En vez de ello, la posición de un producto debe evolucionar en forma gradual, a medida que se adapta al ambiente siempre cambiante de la mercadotecnia.