

Diferenciación y posicionamiento

Reposicionamiento del vino francés¹

A MEDIADOS DE LA década de 1990, los fabricantes franceses de vino lanzaron una campaña de tres años en Estados Unidos con el fin de reposicionar el vino francés. Tradicionalmente, estos vinos tenían una posición de artículos de alto nivel económico, algo que una persona bebe cuando come en un restaurante elegante con cocina francesa. En un esfuerzo por extender el atractivo de sus productos, los vinateros franceses estuvieron “tratando de hacer que los estadounidenses se sintieran tan cómodos con un *fumé blanc* como con una Bud”.² La campaña insistía en que los vinos franceses son accesibles y es posible darse el lujo de consumirlos; muchos de ellos cuestan entre 5 y 15 dólares la botella.

Sólo alrededor de 12% de los consumidores estadounidenses beben vino regularmente. Para ampliar el mercado, la industria tenía que atraer a más público, en especial a jóvenes. Un vendedor de vinos dice que la industria tiene que culparse a sí misma por crear un problema de imagen.

En los últimos 20 años, la industria vitivinícola ha puesto enormes barreras para entrar a ella. Hicimos que el público escogiera vino tinto o blanco, que eligiera tal variedad, y luego tal viñedo. Tenían que olerlo y paladearlo para ver si tenía buen sabor... La industria del vino tiene esta imagen elitista y refinada que no cabe en la sociedad informal de hoy día.³

La campaña incluyó anuncios impresos para el consumidor, promociones de venta al menudeo y un nuevo

portal de internet. Un anuncio mostraba a un grupo de jóvenes que disfrutaba de un “vino tinto” y comían carne a la barbacoa. El encabezado decía “las cosas muy calientes ocurren en horas de ‘oui’”, que es un juego del tema de la campaña: “Diga sí a los vinos de Francia”. El programa de medios impresos incluía anuncios en *The Wine Spectator* y en revistas de interés general como *The New Yorker*, *In Style* y *Vanity Fair*.

Las tiendas minoristas fueron elegidas como objetivo en un esfuerzo por capacitar a los vendedores acerca de los vinos franceses y estimularlos a emplear los materiales gratuitos ofrecidos en la tienda, por ejemplo leyendas explicativas, tarjetas en la caja, bolsas de regalo y guías.

El grupo de fabricantes vinícolas también tenía una guía de bolsillo sobre vinos franceses, que los consumidores podían pedir a través de un número telefónico 800 o un portal de internet del grupo; este último incluía información sobre 40 marcas de vinos, fotografías y precios. Otras secciones proporcionaban datos sobre regiones productoras de uvas en Francia y la forma de combinar los vinos con los alimentos. Los usuarios podían incluso tener acceso a una ayuda para pronunciar la palabra *souilly-fuisse*.

La campaña generó una gran respuesta. Sólo en su primer año, se recibieron unas 10 000 llamadas al número telefónico sin costo y 40 000 visitas al portal de internet. Y a pesar de las variaciones en el tipo de cambio que encareció la importación de vinos franceses, aumentaron las ventas en Estados Unidos.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 9

Como lo ilustra la campaña lanzada por los fabricantes de vinos franceses, el éxito de un producto ofrecido a un mercado objetivo determinado depende de lo bien posicionado que esté

dentro del segmento de mercado —es decir, de qué tan bien funciona *con respecto a* otras ofertas competitivas y a las necesidades del público objetivo—. La campaña se centró en consumidores más jóvenes e incluyó publicidad, promociones en las tiendas y un nuevo portal de internet. Los primeros resultados sugirieron algún éxito en estimular a miembros del grupo objetivo para que buscaran vinos franceses de precio más bajo con la cualidad y capacidad de mejorar el ambiente durante un evento informal. El **posicionamiento** (o reposicionamiento en el caso de los vinos franceses) se refiere al lugar que un producto o marca ocupa en la mente de los clientes con respecto a sus necesidades y frente a productos o marcas de la competencia, asimismo a la toma de decisión del vendedor para crear esa posición. De este modo, la noción de posicionamiento comprende consideraciones competitivas y *también* la necesidad de clientes.

El posicionamiento se refiere básicamente a una diferenciación. Ries y Trout, quienes popularizaron el concepto de posicionamiento, lo ven como un trabajo creativo por el que una marca existente en un mercado sobresaturado de marcas similares puede adquirir una posición distintiva en las mentes de los prospectos. Si bien el concepto de Ries y Trout se refería a una marca existente, es igualmente aplicable a nuevos productos.⁴ Aun cuando por lo general se le relaciona con el marketing de bienes de consumo, tiene igual valor en artículos industriales que de servicios, los cuales requieren esencialmente el mismo procedimiento que los bienes de consumo.⁵ Debido a que los servicios se caracterizan por ser intangibles, perecederos, por involucrar al consumidor en su entrega y por la naturaleza simultánea de su producción y consumo, es más difícil que los consumidores los entiendan y comparen con los productos de la competencia para pronosticar su rendimiento y, por lo tanto, también es más difícil que los vendedores los posicionen con éxito.

En el presente capítulo damos el paso final en la preparación de los fundamentos en que se basan los programas efectivos de marketing. Recurriendo a las decisiones tomadas sobre los mercados objetivo, como vimos en el capítulo 8, retomamos la pregunta crítica: “¿Cómo debe un negocio posicionar su oferta de producto —bienes o servicios— de modo que los clientes del mercado objetivo perciban que la oferta les proporciona los beneficios que buscan, por lo que da al producto una ventaja sobre los competidores actuales y futuros? Como veremos, la decisión de posicionamiento es estratégica, con implicaciones no sólo para la forma en que los bienes y servicios de la compañía deben diseñarse, sino también para desarrollar los otros elementos de la estrategia de marketing. Las decisiones sobre fijar precios, promociones y las de cómo debe distribuirse el producto se derivan del posicionamiento del producto en su espacio competitivo y contribuyen a la efectividad de ese posicionamiento. Así, el material de este capítulo proporciona la base de prácticamente cualquier toma de decisiones subsecuente en el resto del libro.

NOTA CLAVE

La decisión de posicionamiento es estratégica, con implicaciones no sólo para la forma en que los bienes y servicios de la compañía deben diseñarse, sino también para desarrollar los otros elementos de la estrategia de marketing.

Diferenciación: una clave en la preferencia del cliente y la ventaja competitiva

¿Por qué los clientes prefieren más un producto que otro? En los mercados muy competitivos, los consumidores tienen numerosas opciones. Pueden escoger entre docenas de novelas de éxito editorial para leer en sus próximas vacaciones, o pueden comprar la novela que escojan a un vendedor en línea como es Amazon.com, a una cadena de librerías como es Barnes and Noble en Estados Unidos, Waterstones en el Reino Unido, o sus similares, en clubes de lectores, en una librería local, o en algunos casos en el supermercado cercano o a un comerciante



NOTA CLAVE

La diferenciación es la razón por la que el público hace compras.

mayorista. ¡Pueden incluso pedir prestado el libro en la biblioteca local y así no tener que comprarlo! Ya sea que se trate de artículos como son libros, o de servicios como son las bibliotecas, los consumidores toman opciones como éstas casi todos los días. En la mayoría de los casos, los consumidores o clientes organizacionales eligen lo que compran por una de dos razones: lo que escogen es *mejor*, en algún sentido, o *es más barato*. En ambas situaciones, el bien o servicio es, en alguna forma, casi siempre *diferente* de otros que podrían haber elegido.

La diferenciación es un poderoso tema al desarrollar estrategias de negocios, así como en marketing. Como lo expresa Michael Porter: “Una compañía puede superar a sus competidores sólo si establece una diferencia que logre conservar. Debe entregar un mayor valor a los clientes o crear un valor comparable a un costo más bajo, o ambos”.⁶ Casi siempre, la diferenciación es por lo que el público compra. Los lectores compran la última novela de John Grisham porque saben que será tan agradable que tendrán deseos de darle vuelta a la página, que será diferente de la última de Grisham que leyeron y difícil de dejar. La compran en Amazon.com, porque saben que la selección de Amazon es enorme y que para hacer un pedido sólo se tardan un minuto. O la compran en la megatienda, porque es divertido hojearla ahí; o en su librería local, porque se sienten bien al apoyar a sus comerciantes locales. La compran en el supermercado, porque es cómodo. Todas estas estrategias para vender libros son diferentes, y atraen a diversos consumidores (es decir, a varios segmentos del mercado) en diferentes horas y con diferentes fines de comprar un libro. Si estas estrategias no variaran, los consumidores no tendrían razón para usar alguna de ellas y comprarían sus libros en donde fueran más baratos o más cómodo comprarlos, aun cuando en tal caso el precio más barato o la mayor comodidad todavía constituyen diferencias.

Diferenciación en estrategias de negocios

El libro clásico de Michael Porter sobre ventajas competitivas identificó tres estrategias genéricas: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque, como se muestra en la ilustración 9.1. Estas estrategias —que difieren en el campo del mercado objetivo y las necesidades del mercado al que dan servicio (campo competitivo amplio o angosto) y en si basan su ventaja competitiva en un bajo costo (los precios más bajos al cliente para productos equivalentes) o diferenciación (productos que son superiores en algunas dimensiones importantes)— representan formas distintas en que las compañías pueden competir por la mente y la billetera de los clientes de sus mercados objetivo. Porter alega que la peor estrategia es estar “atascado en medio”, no ser diferente ni más bajo en costo que los competidores. Las compañías que están en esta posición ofrecen a sus clientes pocas razones para no llevarse su negocio a otra parte. Pero los clientes en realidad no compran estrategias, compran bienes y servicios específicos, así como una

Ilustración 9.1

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

		Ventaja competitiva	
		Costo más bajo	Diferenciación
Campo competitivo	Objetivo amplio	Estrategia de liderazgo en costo	Estrategia de diferenciación
	Objetivo angosto	Estrategia de enfoque (basado en costo)	Estrategia de enfoque (basada en diferenciación)

Fuente: Adaptado con la autorización de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael Porter. Copyright © 1985, 1998 por Michael E. Porter. Todos los derechos reservados.

ejecución efectiva: entrega a tiempo, instalación correcta, servicio responsable al cliente y beneficios similares. Por lo tanto, se implementa una estrategia en un nivel de mercado del producto, donde la diferenciación está en el corazón del posicionamiento.

Diferenciación entre bienes y servicios

Como ya vimos en el capítulo previo, los clientes de un segmento de mercado tienen deseos y necesidades que difieren en algún modo con respecto a los clientes de otros segmentos. El posicionamiento permite al vendedor aprovechar y responder a esas diferencias y posicionar bienes y servicios particulares de modo que satisfaga mejor las necesidades de los consumidores en uno o más de estos segmentos. Con frecuencia, estas diferencias son físicas. La suela de waffle original de Nike era una de esas diferencias, como vimos en el capítulo 8. Pero las diferencias también pueden ser de percepción, como los últimos productos de Nike que se beneficiaron de los apoyos de John McEnroe, Michael Jordan y otros atletas famosos. Lo que busca alcanzar el posicionamiento efectivo es la creación de diferencias físicas y de percepción, usando todos los elementos de la mezcla de marketing: producto, precio, promoción y decisiones de distribución.

NOTA CLAVE

Lo que busca alcanzar el posicionamiento efectivo es la creación de diferencias físicas y de percepción.

Posicionamiento físico

Una forma de evaluar la posición actual de una oferta de producto con respecto a los competidores se basa en cómo varias ofertas se comparan en el mismo conjunto de características físicas objetivo. Por ejemplo, un artículo de *The Wall Street Journal* expuso la introducción del XC90, primera incursión de Volvo en el muy rentable segmento de vehículos deportivos utilitarios (VDU) en Estados Unidos. Comparó el XC90 con modelos de marcas competidoras de lujo, como BMW, Mercedes-Benz, Acura y Ford. Comparó los modelos en cuanto a la potencia del motor, peso, capacidad de remolque, rendimiento de combustible y precio (vea la ilustración 9.2).⁸ En muchos casos, un análisis de posicionamiento físico puede dar información útil a un

Ilustración 9.2

VOLVO XC90 MODELO 2003 CONTRA OTROS VDU CON TRACCIÓN EN LAS CUATRO RUEDAS

Marca/modelo	Precio base (US\$)	Motor/potencia	Peso (libras)	Capacidad de remolque (libras)	Rendimiento en ciudad/carretera (según EPA)
Volvo XC90 2.5T AWD	\$35 100	5-cyl./208	4 450	5 000	18/24
BMW X5 3.0	39 500	6-cyl./225	4 533	6 000	15/20
Mercedes-Benz ML350	36 950	V6/232	4 819	5 000	15/18
Acura MDX	35 700	V7/260	4 420	4 500	17/23
Ford Explorer	34 785	V6/210	4 434	5 380	15/20

Fuente: "Drive Buys/Volvo XC90 An SUV More Safe Than Sporty", por Jonathan Welsh. Copyright 2002 por Dow Jones & Co., Inc. Reimpreso con autorización de Dow Jones & Co., Inc. a través del Copyright Clearance Center.

administrador de marketing, en particular en las primeras etapas de identificación y diseño de nuevas ofertas de productos.

A pesar de basarse principalmente en datos técnicos más que en el mercado, las comparaciones físicas pueden ser un paso esencial para entender un análisis de posicionamiento. Esto es cierto en especial con las ofertas competitivas de muchos bienes y servicios industriales, que los compradores suelen evaluar mucho con base en esas características. Además, contribuye a un mejor enlace entre el marketing y la investigación y desarrollo al determinar las características clave de un producto físico; ayuda a definir la estructura de competencia al dejar ver el grado al que las diversas marcas compiten entre sí; y puede indicar la presencia de brechas significativas de un producto (la falta de productos que tienen ciertas características físicas deseadas), que, a su vez, pueden revelar oportunidades para la introducción de un nuevo producto.

Limitaciones de un posicionamiento físico

Una simple comparación sólo de las dimensiones físicas de las ofertas alternativas suele *no dar* una imagen completa de las posiciones relativas porque, como vimos antes, el posicionamiento en última instancia se da en la mente de los clientes. Aun cuando las características físicas de un producto, su envase, nombre de marca, precio y servicios auxiliares se pueden diseñar

NOTA CLAVE

Una simple comparación sólo de las dimensiones físicas de las ofertas alternativas suele no dar una imagen completa de las posiciones relativas.

para alcanzar una posición particular en el mercado, los clientes pueden dar menos importancia a algunas de esas características, o percibir las de manera diferente, de lo que espera la compañía. Del mismo modo, las actitudes de los clientes hacia un producto con frecuencia están basadas en atributos sociales o psicológicos no aptos para una comparación objetiva, por ejemplo

percepciones del atractivo estético del producto, aspecto deportivo o imagen de estatus (por ejemplo, en Estados Unidos, el vino francés se ha considerado tradicionalmente muy costoso o como un acompañamiento de platillos franceses). En consecuencia, el **análisis de posicionamiento por percepción** —ya sea pensado para descubrir oportunidades de nuevas entradas de producto o para evaluar y ajustar la posición de una oferta actual— tiene una importancia crítica.

Posicionamiento por percepción

Es frecuente que los consumidores sepan muy poco acerca de los atributos físicos esenciales de muchos productos, en especial productos de uso doméstico, e incluso si lo supieran no entenderían suficientemente los atributos físicos para utilizarlos como base en la selección entre ofertas competitivas. (Para ver las diferencias principales entre análisis físico y de percepción del posicionamiento de un producto, vea la ilustración 9.3.) Muchos consumidores no desean molestarse acerca de las características físicas de un producto porque no compran estas propiedades físicas sino más bien los beneficios que obtienen. Si bien las propiedades físicas de un producto influyen en los beneficios proporcionados, un consumidor puede por lo general evaluar un producto mejor con base en lo que *hace* que en lo que *es*. Así, por ejemplo, un remedio para el dolor de cabeza puede juzgarse por lo rápido que alivia; una pasta dentífrica, por la frescura de aliento que da; una cerveza, por su sabor; un vehículo, por la comodidad con la que se conduce, etcétera.

La evaluación de muchos productos es subjetiva porque está influida por factores que no son propiedades físicas, incluso la forma en que se presentan los productos, las experiencias con ellos y la opinión de otras personas. En consecuencia, los productos de características físicas similares pueden ser percibidos como diferentes por diferentes historias, nombres y campañas publicitarias. Por ejemplo, algunas personas pagarán considerablemente más por una aspirina Bayer que por otra de una marca no anunciada, aun cuando sean en esencia el mismo producto.

Ilustración 9.3

COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS POSICIONAMIENTOS FÍSICO Y DE PERCEPCIÓN

Posicionamiento físico

- Orientación técnica
- Características físicas
- Medidas objetivas
- Datos fácilmente disponibles
- Propiedades físicas de la marca
- Gran número de dimensiones
- Representa impacto de especificaciones y precio de producto
- Implicaciones directas de investigación y desarrollo

Posicionamiento por percepción

- Orientación al consumidor
- Atributos de percepción
- Medidas de percepción
- Necesidad de investigación de marketing
- Posiciones de percepción de marca e intensidades de posicionamiento
- Número limitado de dimensiones
- Representa impacto de especificaciones y comunicación del producto
- Las implicaciones de investigación y desarrollo necesitan ser interpretadas

Palancas que los vendedores pueden usar para establecer posicionamiento

Los clientes, o los prospectos de clientes, perciben diferencias físicas y de otros tipos entre los bienes o servicios dentro de una categoría de productos. Quienes toman decisiones de marketing y desean ganar una posición particular en la mente de los clientes buscarán apoyar su producto con varias clases de atributos, que se pueden clasificar como sigue:

- *Atributos físicamente sencillos.* Éstos están directamente relacionados con una sola dimensión física como es el precio, calidad, potencia o tamaño. Mientras que hay una correspondencia directa entre una dimensión física y un atributo de percepción, un análisis de la percepción de los consumidores sobre estos atributos puede dejar ver fenómenos de interés para una estrategia de marketing. Por ejemplo, dos autos con rendimiento de gasolina estimado de 23.2 y 25.8 millas por galón pueden ser percibidos como que tienen un consumo similar de combustible.
- *Atributos físicamente complejos.* Debido a la presencia de un gran número de características físicas, los consumidores pueden emplear atributos compuestos para evaluar ofertas competitivas. El desarrollo de estos indicadores resumidos suele ser subjetivo debido a la relativa importancia que se da a normas diferentes. Ejemplos de atributos compuestos son la velocidad de una computadora, lo espacioso de un auto y la empatía que un producto o servicio pueda despertar en el usuario.
- *Atributos esencialmente abstractos.* Aun cuando estos atributos de percepción están influidos por características físicas, no están relacionados con ellas en ninguna forma directa; por ejemplo, el atractivo sexual de un perfume, la calidad de un vino francés y el prestigio de un auto. Todos estos atributos son muy subjetivos y difíciles de relacionar con características físicas que no se refieran a la experiencia.

La importancia de los atributos de percepción con su componente subjetivo varía entre los consumidores y las clases de productos. Así, puede decirse que los consumidores familiarizados con una clase determinada de producto tienen aptitud para apoyarse más en características físicas y menos en atributos de percepción que los consumidores menos familiarizados con esa clase de producto. También puede decirse que mientras que el posicionamiento de percepción de un producto es esencial para bienes de consumo no duraderos, no ocurre así en productos de consumo duraderos (por ejemplo vehículos deportivos utilitarios) y muchos artículos industriales.

Aun cuando hay una considerable verdad en estas afirmaciones, los atributos de percepción deben tenerse en cuenta al posicionar la mayor parte de productos. Una razón es la creciente similitud entre las características físicas de más y más productos. Esto aumenta la importancia de otras dimensiones,

NOTA CLAVE

Los atributos de percepción deben tenerse en cuenta al posicionar la mayor parte de productos.

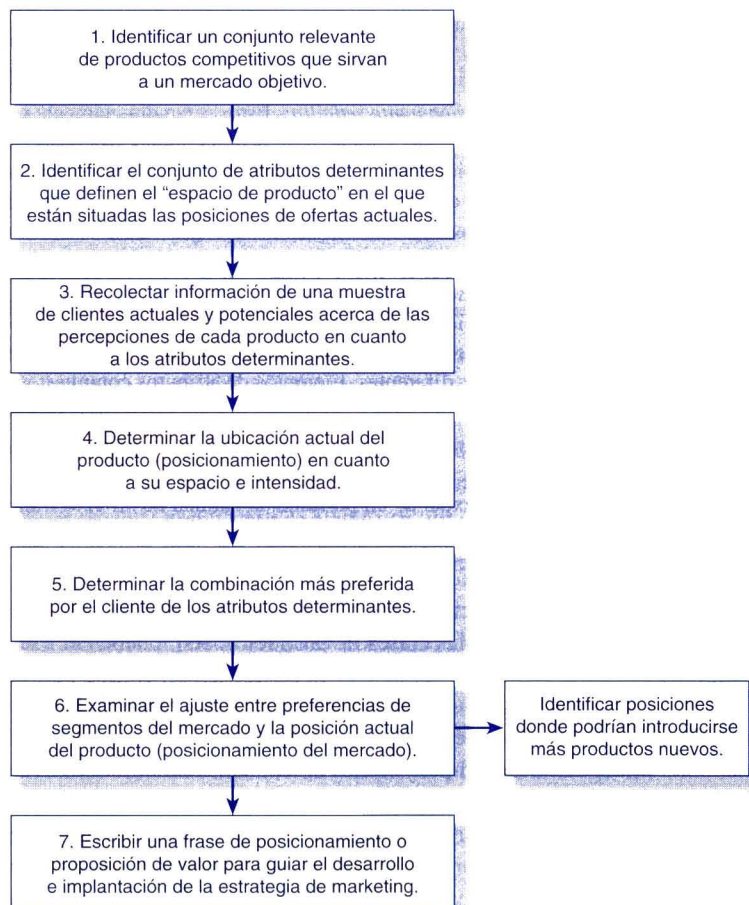
principalmente las subjetivas. Considere, por ejemplo, si los zapatos deportivos para baloncesto Air Jordan de Nike se hubieran vendido igualmente bien sin el apoyo de Michael Jordan y su presencia en sus anuncios.

Elaboración de la fundamentación de estrategias de marketing: el proceso de posicionamiento

El posicionamiento de un nuevo producto en la mente de los clientes o el reposicionamiento de un producto comprende una serie de pasos, como se resume en la ilustración 9.4, los cuales son aplicables a bienes y servicios, en mercados nacionales o internacionales, y a productos nuevos o existentes. Esto no significa que los atributos determinantes del producto y las percepciones de los consumidores de las diversas ofertas competitivas serán iguales entre países u otros segmentos del mercado; más bien, es probable que varíen con casi todos los productos. Después de que los administradores hayan seleccionado un conjunto relevante de ofertas competidoras que sirvan a un mercado objetivo (paso 1), deben identificar un conjunto de atributos críticos o determinantes importantes para los clientes de ese mercado objetivo (paso 2).

Ilustración 9.4

PASOS EN EL PROCESO DE POSICIONAMIENTO



El paso 3 comprende recolectar información de una muestra de clientes acerca de sus percepciones de las diversas ofertas, y en el paso 4 los investigadores analizan esta información para determinar la posición actual del producto en la mente de los clientes y la intensidad de ésta (¿ocupa una posición dominante?), así como las de los competidores.

Los administradores entonces averiguan las combinaciones de los atributos determinantes más preferidas por los clientes, lo cual requiere la recolección de más datos (paso 5). Esto permite un examen del ajuste entre las preferencias de un segmento objetivo determinado de clientes y las posiciones actuales de las ofertas competitivas (paso 6). Y, por último, en el paso 7, los administradores escriben una frase concisa que comunica la decisión de posicionamiento a la que han llegado.

En el resto de este capítulo se estudian estos pasos del proceso de posicionamiento.

Paso 1: Identificar un conjunto relevante de productos competitivos

Los análisis de posicionamiento son útiles a muchos niveles: compañía, unidad de negocio, categoría de producto y línea o marca específica de producto. En el nivel de la compañía o unidad de negocios, estos análisis son útiles para determinar la forma en que toda la empresa o unidad de negocios se posiciona con respecto a sus competidores. Los resultados de estos análisis a veces se exhiben gráficamente al situar compañías o negocios competidores en sus respectivos cuadrantes de la cuadrícula de estrategias genéricas que se muestra en la ilustración 9.1. Se usan puntos o círculos grandes o pequeños para indicar los tamaños relativos de las firmas competidoras.

En el nivel de categoría del producto, el análisis examina la percepción de los clientes acerca de los tipos de productos que podrían considerar como sustitutos para satisfacer la misma necesidad básica. Suponga, por ejemplo, que una compañía considera introducir una nueva bebida instantánea para el desayuno. El nuevo producto tendría que competir con otros alimentos para desayunos, por ejemplo, tocino y huevos, cereales para desayuno rápido e incluso desayunos que se toman en el auto. Para entender la posición del nuevo producto en el mercado, el experto en marketing podría obtener las percepciones de los clientes sobre el concepto del nuevo producto con respecto a probables productos sustitutos en varios atributos determinantes críticos, como se describe en los pasos 3 y 4 del proceso de posicionamiento (vea la ilustración 9.4).

Una vez que los competidores introduzcan varias marcas en la categoría, puede ser útil un análisis de posicionamiento en el nivel del producto o marca para entender mejor la forma en que varias marcas atraen clientes, posicionar nuevos productos o marcas, o reposicionar los actuales, e identificar en dónde podrían hallarse nuevas oportunidades competitivas.

NOTA CLAVE

Los expertos que omitan los productos sustitutos importantes o a los competidores potenciales corren el riesgo de quedar deslumbrados por una competencia imprevista.

En cualquier nivel que se haga el análisis de posicionamiento, la selección del analista de productos competidores (o categorías de producto o empresas) es crítica. Los expertos que omitan los productos sustitutos importantes o a los competidores potenciales corren el riesgo de quedar deslumbrados por una competencia imprevista.

Paso 2: Identificar atributos determinantes

El posicionamiento puede estar basado en varios atributos, algunos en la forma de sustitutos que implican características o beneficios deseables como base de posicionamiento. Algunas bases comunes son las siguientes:⁹

- Las **características** se utilizan a veces en el posicionamiento físico de un producto y, por lo tanto, con productos industriales. Un ejemplo de su empleo en un artículo de consumo es lo dicho por el



fabricante Jenn-Air de aparatos electrodomésticos de precio elevado en Estados Unidos: “Ésta es la máquina más silenciosa para lavar platos hecha en Estados Unidos”. Amazon.com tiene un sistema único para hacer pedidos “1-click®”.

- Los **beneficios**, al igual que las características, están directamente relacionados con el producto. Dos ejemplos son la importancia de la seguridad y durabilidad que resalta Volvo y la prometedora frase de Norelco “una afeitada a ras y cómoda”.
- El **origen** incluye quién lo hace (embotellado por un vinatero francés; “En Fidelity, usted no sólo compra un fondo, una acción o un bono, compra una mejor forma de administrarlo”) y los productos que lo anteceden (“Comprar un auto es como casarse. Es buena idea conocer primero a la familia”, seguida por la fotografía de los ancestros del modelo Mercedes-Benz clase C).
- El **proceso de manufactura** es a veces el objeto de los esfuerzos de posicionamiento de una compañía. Un ejemplo es la frase de Jaeger-LeCoultre acerca de sus relojes: “Sabemos que es perfecto, pero nos toma otras 1 000 horas sólo para estar seguros”.
- Los **ingredientes** como concepto de posicionamiento está ilustrado por algunos fabricantes de ropa que dicen que sus camisas deportivas están hechas sólo con 100% de algodón.
- Los **apoyos** son de dos tipos, los de expertos (“Descubra por qué más de 5 000 médicos y profesionales médicos estadounidenses prescriben este colchón sueco”, Tempor-Pedic) y los de emulación, como con Michael Jordan calzando zapatos deportivos Nike.
- La **comparación** con el producto de un competidor es común (“Las pruebas demuestran que Pedigree es más nutritivo que IAMS, cuesta menos que IAMS y sabe delicioso, también”, alimento Pedigree Mealtime para mascotas).
- El posicionamiento **a favor del ambiente** busca presentar a una compañía como si fuera un buen ciudadano (“Porque reciclamos más de 100 millones de botellas de plástico al año, los tiraderos de basura pueden llenarse de otras cosas, como tierra, por ejemplo”, Phillips Petroleum, ahora parte de Conoco Phillips).
- El **precio/calidad** se usa en casos como el del exitoso autopoicionamiento de Wal-Mart como el vendedor de productos de calidad para el hogar a precios más bajos.

En teoría, los consumidores pueden emplear muchos atributos para evaluar productos o marcas, pero el número que en realidad influye en su elección suele ser pequeño, en parte porque consideran sólo atributos de los cuales están enterados. Cuantas más variables se usen en el posicionamiento de un producto determinado, mayor es la probabilidad de confusión y hasta incredulidad de parte del consumidor. El esfuerzo de posicionamiento debe mantenerse tan sencillo como sea posible y debe evitarse la complejidad a toda costa.

Al utilizar uno o más atributos como base del esfuerzo de posicionamiento de una marca se debe reconocer que la importancia dada a estos atributos varía con frecuencia. Por ejemplo, si bien las marcas de jabón o champú proporcionadas por un hotel pueden ser un atributo que algunos consumidores consideran al evaluar hoteles, es improbable que la mayoría les dé mucha importancia cuando decidan cuál cadena de hoteles elegir. Incluso un atributo importante puede no influir mucho en la preferencia de un consumidor si todas las marcas alternativas son percibidas como iguales en esa dimensión. La seguridad de una bóveda es un atributo importante a considerar cuando se selecciona un banco, pero casi todos los consumidores perciben a los bancos como igualmente seguros. En consecuencia, la seguridad de un depósito no es un **atributo determinante**: no desempeña un papel importante en ayudar a los clientes a diferenciar entre las alternativas y a determinar cuál banco prefieren.

Los expertos en marketing deben apoyarse básicamente en atributos determinantes al definir el espacio de un producto en un análisis de posicionamiento. La pregunta es: “¿Cómo puede un experto averiguar cuáles dimensiones de un producto son atributos determinantes?” Averiguarlo exige, por lo general, realizar alguna clase de investigación de marketing, mediante el proceso de investigación descrito en el capítulo previo. Esto nos lleva al paso 3.

Paso 3: Recolectar información acerca de las percepciones de los clientes sobre productos del conjunto de la competencia

Habiendo identificado un conjunto de productos de la competencia, el experto en marketing necesita saber qué atributos son determinantes para el mercado objetivo y la categoría del producto bajo consideración. También necesita saber la forma en que se perciben estos atributos en los diferentes productos del conjunto de la competencia. Típicamente, este conocimiento del mercado se desarrolla si primero se lleva a cabo una investigación cualitativa, quizá entrevistas o grupos de enfoque, para saber cuáles atributos son determinantes. A continuación sigue una investigación cuantitativa, quizá una encuesta a consumidores acerca de sus percepciones, para reunir datos sobre la forma en que califican estos atributos en los productos de la competencia. Más adelante en este capítulo estudiaremos varias herramientas estadísticas y analíticas que son útiles en esta etapa del proceso de posicionamiento.

Paso 4: Analizar las posiciones actuales de los productos del conjunto de la competencia

Si el proceso de posicionamiento está dirigido a un nuevo producto todavía no introducido o a reposicionar uno que ya existe, es importante desarrollar un entendimiento claro del posicionamiento de los productos del conjunto de la competencia (vea el paso 1). Una herramienta útil para hacer esto es la **cuadrícula de posicionamiento**, también llamada **mapa de percepción**.¹⁰ La cuadrícula de posicionamiento proporciona una representación visual de las posiciones de varios productos o marcas del conjunto de la competencia en términos de (por lo general) dos atributos determinantes. Cuando deban considerarse más de dos atributos en un análisis de posicionamiento, se producen cuadrículas de dimensiones múltiples o cuadrículas múltiples. Pero no todos los productos o marcas existen en la mente de la mayoría de los consumidores.

Una marca que no es conocida por un consumidor no puede, por definición, ocupar una posición en su mente. A veces el conjunto de información de una clase determinada de producto es de tres o menos marcas, aun cuando el número de marcas existentes sea de más de 20. Por lo tanto, muchas, si no es que casi todas, tienen poca o ninguna posición en la mente de muchos consumidores. Por ejemplo, en los últimos 10 años se han introducido al mercado más de 200 nuevas marcas de bebidas gaseosas, la mayor parte de las cuales no fueron vistas ni recordadas por los consumidores. Un ejemplo de una marca con un posicionamiento fuerte es BMW y sus potentes autos como “el mejor automóvil”. Determinar los atributos en los que se basará el posicionamiento del producto es un resultado clave del proceso de posicionamiento, además de un impulsor de la estrategia de comunicación de marketing, así como de la estrategia general de marketing que en última instancia se desarrollará. Sin una guía clara acerca de la posición deseada para el producto, las agencias de publicidad, los vendedores y otras personas a cargo de dar información y reconocimiento del producto en el mercado estarán mal equipadas para realizar este importante trabajo.

Construcción de una cuadrícula de posicionamiento La ilustración 9.5 presenta un ejemplo de lo que se puede hacer con los datos reunidos en el paso 3; ahí se exponen los resultados obtenidos en un estudio realizado por Babson College, que representa la forma en que una muestra de consumidores posicionó a varios minoristas de ropa para damas en la región de Washington, D.C.¹¹ Quienes respondieron, clasificaron las diversas tiendas en los dos atributos determinantes de valor y moda. Algunas tiendas, como Nordstrom y Kmart, ocupan posiciones relativamente distantes una de otra, lo que indica que los consumidores las ven como muy diferentes. Otras tiendas ocupan posiciones comparables entre sí (Neiman Marcus, Saks) y por ello son consideradas como relativamente semejantes, lo cual significa que la intensidad de competencia entre ellas es probablemente mucho mayor que las que ocupan posiciones muy divergentes.

Ilustración 9.5

MAPA DE PERCEPCIÓN DE MINORISTAS DE ROPA PARA DAMA EN WASHINGTON, D. C.



Fuente: Adaptado de Douglas Tigert y Stephen Arnold, "Nordstrom: How Good Are They?", *Babson College Retailing Research Reports*, septiembre de 1990, como se ve en Michael Levy y Barton A. Weitz, *Retailing Management* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1992), p. 205. Publicado con autorización.

El posicionamiento de las tiendas que se ve en la ilustración 9.5 también proporciona información útil acerca de las oportunidades de posicionamiento para el lanzamiento de una nueva tienda o el reposicionamiento de una ya existente. El posicionamiento de una nueva tienda podría hacerse al examinar los espacios vacíos (brechas de la competencia) del mapa de posicionamiento donde no exista una tienda. Esa brecha se presenta en el cuadrante superior derecho del mapa de "valor/moda" de la ilustración 9.5, y puede representar una oportunidad para desarrollar una nueva entrada o reposicionar una anterior cuya percepción sea que ofrece mejores diseños de moda que Nordstrom a un menor precio. Por supuesto, estas brechas pueden existir simplemente porque una posición particular es o bien (1) imposible de alcanzar para cualquier marca debido a restricciones técnicas o (2) indeseable porque hay pocos clientes en perspectiva para una marca con ese conjunto de atributos.

Oportunidades de marketing para ganar una posición distinta En situaciones donde una o un número limitado de marcas domina una clase (o tipo) de producto en la mente de los consumidores, la principal oportunidad para los competidores generalmente se encuentra al obtener una posición rentable dentro de un segmento de mercado no dominado por una marca principal. Competir de frente contra los líderes, con base en atributos propiedad de competidores más grandes, es probable que no sea efectivo.

NOTA CLAVE

Competir de frente contra los líderes, con base en atributos propiedad de competidores más grandes, es probable que no sea efectivo.

Una opción mejor es concentrarse en un atributo apreciado por los miembros de un segmento determinado del mercado. Así, en Estados Unidos, Ford, al haber identificado mujeres y familias jóvenes, posicionó su nueva minivan Windstar principalmente con base en la seguridad y espacio de carga (lo más importante de cualquier *minivan*). Introducida en la primavera de 1994, la Windstar contendió contra la Dodge Caravan como la *minivan* de mejor venta un año después.¹²

Restricciones impuestas por una posición intensa Aun cuando los expertos en marketing deben buscar una posición distintiva e intensa para sus marcas, alcanzar esa posición impone restricciones a estrategias futuras. Si los cambios en el ambiente del mercado hacen que los clientes reduzcan la importancia que dan a un atributo determinante actual, los expertos pueden tener dificultad para reposicionar una marca con una posición intensamente percibida en ese atributo. Éste es el problema que ya estudiamos antes y al que se enfrentó la industria de vinos franceses, puesto que sus vinos tradicionalmente se han percibido como de alto costo, que se sirven con comidas elegantes. La reposición conlleva la amenaza de alejar a parte o a todos los usuarios actuales del producto, cualquiera que sea el éxito con su grupo recientemente identificado. En sus esfuerzos de reposicionamiento, el éxito puede reforzar la pérdida de su actual grupo de usuarios.



Otra preocupación es el debilitamiento de una posición fuerte existente como resultado de una consolidación. Por ejemplo, British Leyland se formó mediante una serie de fusiones de varias fábricas inglesas de automóviles. Durante años, la compañía no tuvo una clara identidad porque era nueva y manufacturaba varias marcas, incluyendo Rover, Triumph y Austin-Morris. La mayoría de los europeos tenía dificultad para recordar de manera espontánea a cualquier fabricante de autos ingleses, porque, marcas que una vez fueron fuertes, como Austin y Morris, habían perdido su identidad y significado. Desde la adquisición de Leyland en 1994 por parte de BMW y de la reintroducción del Mini Cooper, el débil posicionamiento de la marca puede cambiar.¹³

Otro peligro asociado con una marca intensamente posicionada es la tentación de explotar de manera excesiva esa posición al emplear la marca en extensiones de línea y nuevos productos. El peligro aquí es que los nuevos productos pueden no ajustarse al posicionamiento original y se debilita la fuerte imagen de la marca. Por ejemplo, a fines de la década de 1990, el grupo Holiday Inn ofreció a los viajeros la opción de quedarse en Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn Select o Holiday Inn Garden Court, cada uno de los cuales tenía diferentes precios y ofertas de servicios.¹⁴

Limitaciones del análisis de posicionamiento de un producto El análisis de la ilustración 9.5 suele describirse como *posicionamiento de producto*, porque indica la forma en la que los productos o marcas alternativas están posicionados unos con respecto de otros en la mente de los clientes. El problema con este análisis, sin embargo, es que no dice al vendedor cuáles posiciones son más atractivas para los clientes.¹⁵ Así, no hay forma de determinar si hay un mercado para una nueva marca o tienda que pueda localizarse en una posición “abierta”, o si los clientes de otros segmentos del mercado prefieren marcas o tiendas con diferentes atributos y posiciones. Para resolver estos problemas es necesario medir las preferencias de los clientes y localizarlos en el espacio del producto junto con sus percepciones sobre las posiciones de las marcas existentes. Esto recibe el nombre de **análisis de posicionamiento del mercado**. Trataremos este problema en el paso 5.

Paso 5: Determinar la combinación de atributos preferida por los clientes

Hay varias formas en que los analistas pueden medir las preferencias del cliente e incluirlas en un análisis de posicionamiento. Por ejemplo, a quienes participan en una encuesta se les puede pedir que piensen en el producto o marca ideal dentro de una categoría de producto, una marca hipotética que posee la combinación de atributos perfecta (desde el punto de vista del cliente).

Los participantes podrían entonces clasificar su producto ideal y productos existentes con base en varios atributos. Un método alternativo es pedir a los participantes que no sólo juzguen el grado de similitud entre pares de marcas existentes, sino que también indiquen su grado de preferencia por cada una. En cualquier caso, el analista, mediante las técnicas estadísticas apropiadas, puede localizar en el mapa de espacio del producto los puntos ideales de los participantes con respecto a las posiciones de las diversas marcas existentes.

Otro método de evaluar las preferencias de los clientes y los puntos intermedios entre ellas es una técnica estadística llamada análisis conjunto.¹⁶ Se hace una encuesta a los clientes y se les pregunta por sus preferencias entre varias configuraciones reales o hipotéticas de productos, cada uno con atributos que son sistemáticamente variados. Al analizar los datos resultantes, el experto en marketing puede enterarse de cuáles atributos son más importantes que los otros. Estos resultados se pueden emplear entonces en el análisis de posicionamiento como los que se describen aquí.

Cualquiera que sea el método que se utilice, los resultados se verán como en la ilustración 9.6, que muestra un grupo hipotético de puntos ideales para un segmento de consumidores de ropa para dama. Como grupo, este segmento parecería preferir a Nordstrom sobre cualquier otro minorista de ropa para dama en el mapa.

No obstante, hay varias razones por las cuales no es probable que todos los clientes de este segmento prefieran a Nordstrom. Primero, los puntos ideales de algunos clientes están en realidad más cercanos a Macy's que a Nordstrom. En segundo término, los clientes cuyo punto ideal está equidistante entre las dos tiendas pueden ser relativamente indiferentes en su elección de a cuál tienda acudir. Y, por último, a veces los clientes pueden acudir a tiendas un tanto más alejadas de su ideal, en particular cuando compran bienes o servicios no duraderos y de bajo interés, para evaluar las cualidades de tiendas nuevas, para reevaluar tiendas más viejas de vez en cuando o sólo por cambiar de tienda.

Utilizar el precio como una dimensión en una cuadrícula de posicionamiento, o como una dimensión clave en la que se posiciona un producto, suele no ser muy útil a menos que sea un impulsor clave de la estrategia de marketing. Éste es el caso por dos razones. Primera, el precio lo pueden imitar fácilmente los competidores. A menos que la empresa tenga una clara ventaja de costo sobre sus competidores, a causa de sus procesos u otras fuentes de eficiencia, por lo general un precio bajo como base de un posicionamiento puede ser un camino rápido a una guerra de precios que nadie ganará (excepto los consumidores). En segundo término, a veces no es muy creíble lo que se dice acerca de que un producto, ya sea un bien o un servicio, es de precio bajo, porque muchos vendedores dicen lo mismo. A veces es mejor posicionarse alrededor de diferenciadores más duraderos, y dejar que el precio hable por sí solo de una manera más sutil. Wal-Mart, una excepción, ha podido sostener su posicionamiento de bajos precios en Estados Unidos porque sus costos, en comparación con sus principales competidores, en realidad son más bajos.

NOTA CLAVE

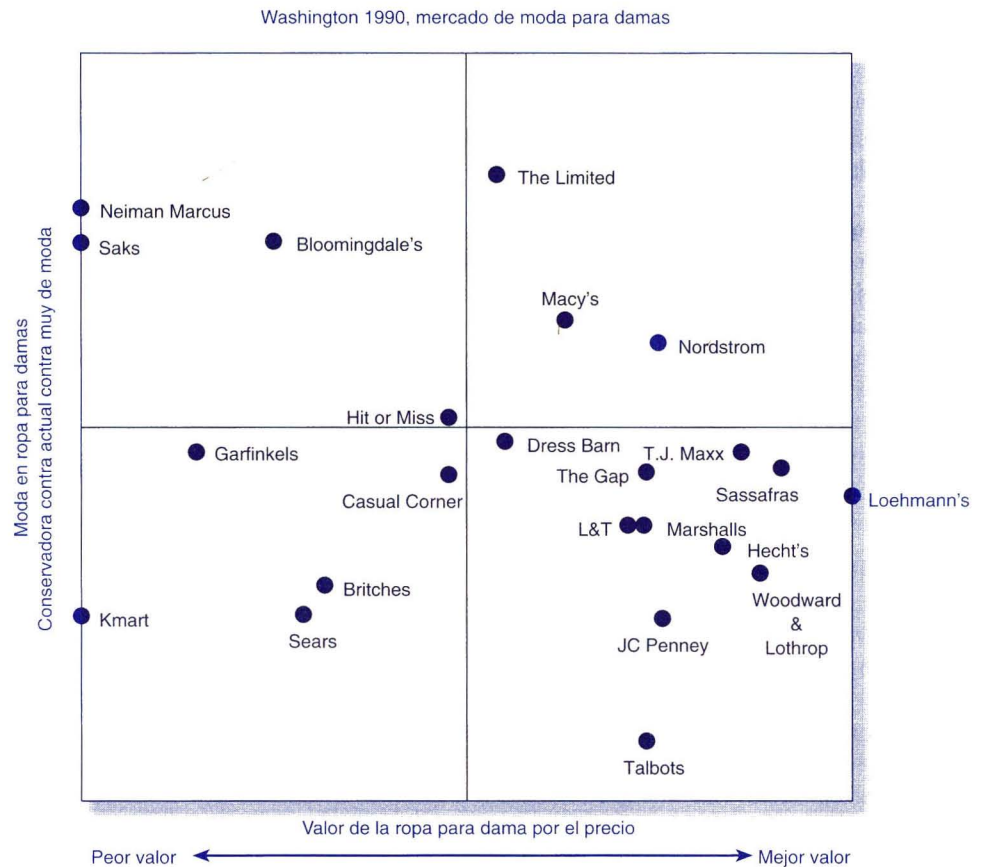
El uso del precio como dimensión en una cuadrícula de posicionamiento suele no ser muy útil.

Paso 6: Considerar el ajuste de posibles posicionamientos con las necesidades del cliente y el atractivo del segmento

Un criterio importante para definir segmentos de mercado es la diferencia en los beneficios pretendidos por los diversos clientes. Debido a que las diferencias entre los puntos ideales de los clientes reflejan variaciones en los beneficios que buscan, un análisis de posicionamiento del mercado puede identificar simultáneamente distintos segmentos del mercado, así como los posicionamientos percibidos de diferentes marcas. Cuando los puntos ideales de los clientes se agrupan en dos o más lugares en el mapa de percepciones del producto, el analista puede considerar cada grupo como un segmento distinto del mercado.¹⁷ Para fines analíticos, cada grupo está representado por un círculo que encierra la mayor parte de los puntos ideales de ese segmento; el tamaño del círculo refleja la proporción relativa de clientes dentro de un segmento particular.

Ilustración 9.6

MAPA PERCEPTUAL DE MINORISTAS DE ROPA PARA DAMA EN WASHINGTON, D. C., QUE MUESTRAN LOS PUNTOS IDEALES DE UN SEGMENTO DE CLIENTES



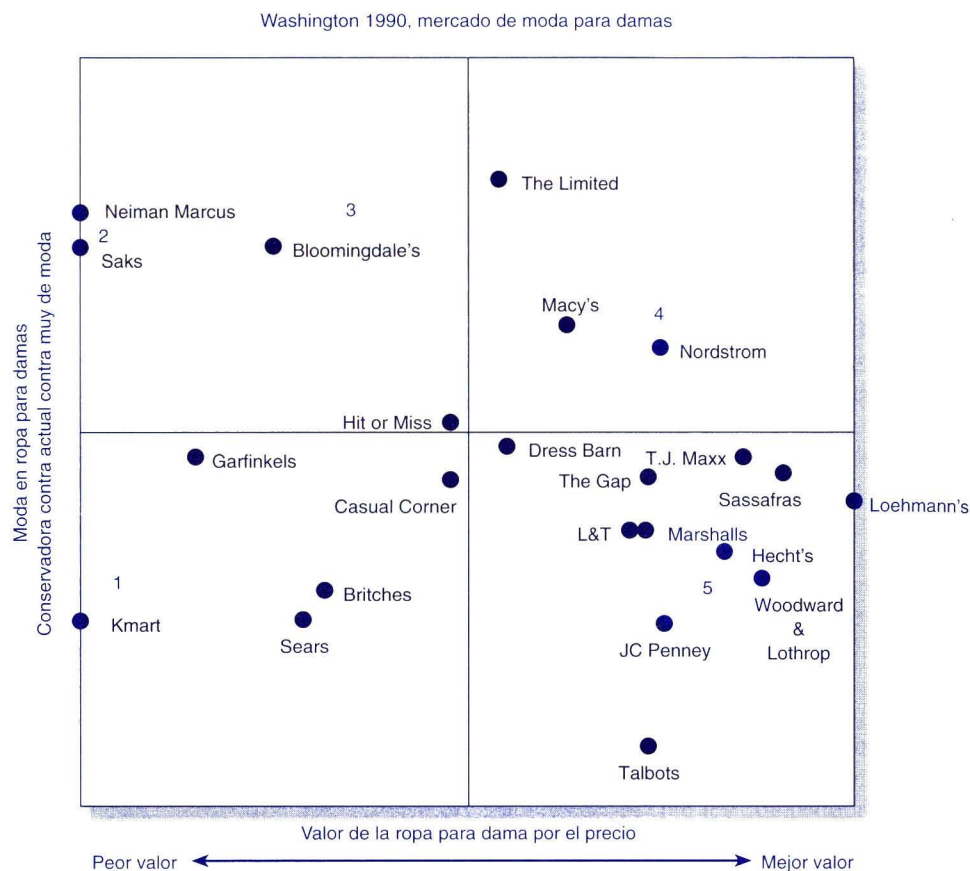
Fuente: Adaptado de Douglas Tigert y Stephen Arnold, "Nordstrom: How Good Are They?", *Babson College Retailing Reports*, septiembre de 1990. Publicado con autorización.

La ilustración 9.7 agrupa la muestra de participantes de Washington, D.C. en cinco segmentos distintos con base en grupos de puntos ideales.¹⁸ El segmento cinco contiene la mayor proporción de clientes; el segmento uno, la más pequeña.¹⁹ Al examinar las preferencias de los clientes en diferentes segmentos junto con sus percepciones del posicionamiento de las marcas existentes, el analista puede enterarse de (1) la fuerza competitiva de diferentes marcas en diferentes segmentos, (2) la intensidad de la rivalidad entre las marcas de un segmento determinado y (3) las oportunidades para ganar un posicionamiento diferenciado dentro de un segmento objetivo específico.

El paso 6 no sólo concluye la parte del análisis del proceso para la toma de decisiones sobre el posicionamiento y establece la decisión acerca del nivel que un producto debe tener, sino que también puede descubrir lugares del espacio del producto donde podrían posicionarse más productos nuevos, para dar servicio a clientes con necesidades que no estén bien atendidas por los competidores actuales. Así, la ilustración 9.4 muestra que un posible beneficio adicional del proceso de posicionamiento es el reconocimiento de oportunidades no atendidas donde deban colocarse más productos nuevos.

Ilustración 9.7

MAPA DE PERCEPCIÓN DE MINORISTAS DE ROPA PARA DAMA EN WASHINGTON, D. C., QUE MUESTRA CINCO SEGMENTOS BASADOS EN PUNTOS IDEALES



Fuente: Adaptado de Douglas Tigert y Stephen Arnold, "Nordstrom: How Good Are They?", *Babson College Retailing Reports*, septiembre de 1990. Publicado con autorización.

Paso 7: Escribir la frase de posicionamiento o proposición de valor para guiar el desarrollo de una estrategia de marketing

La decisión final acerca de dónde posicionar una nueva marca o reposicionar una existente debe estar fundamentada en el análisis de la identificación del mercado estudiado en el capítulo 8 y en los resultados de un análisis del posicionamiento del mercado. El enfoque del posicionamiento seleccionado debe comparar las preferencias de un segmento particular de mercado y debe tomar en cuenta las posiciones actuales de las marcas de la competencia.

También debe reflejar el atractivo actual y el *futuro* del mercado objetivo (su tamaño, crecimiento esperado y restricciones ambientales), así como las fuerzas y debilidades relativas de los competidores. Esta información, junto con un análisis de costos necesario para adquirir y mantener este posicionamiento, permite elaborar una evaluación de las implicaciones económicas de diferentes estrategias para lograr el nivel de posicionamiento deseado en el mercado.

Los productos más exitosos se posicionan con base en un atributo determinante, cuando mucho en dos, ya sea físico o de percepción. El uso de más atributos simplemente confunde a

NOTA CLAVE

Los productos más exitosos se posicionan con base en un atributo determinante, cuando mucho en dos.

los clientes. En Estados Unidos, Domino's Pizza concentró en sus primeros días su posicionamiento sólo en su entrega rápida, puesto que era la principal dimensión en la que estableció su ventaja competitiva. Si bien hay muchas cosas que Domino's podría haber dicho acerca de la pizza en sí, escogió concentrar su posicionamiento en su punto clave de diferenciación: entrega rápida. Recientemente, cuando la entrega rápida se hizo común en la industria de las pizzas, Domino's agregó un aparato de retención de calor a sus recipientes de entrega y un segundo atributo de posicionamiento: caliente. Papa John's, un participante más reciente en el negocio de las pizzas, posiciona su oferta alrededor de un solo atributo, la calidad de su pizza, con su frase promocional: "Mejores ingredientes. Mejor pizza".

En donde no hay diferencias reales de producto, como en los así llamados **productos yo también**, o beneficios no diferenciados para el usuario, no sólo es difícil de alcanzar el éxito sino que también pueden surgir problemas éticos. Para conocer un ejemplo de problemas éticos que atañen al posicionamiento en la industria farmacéutica, vea la "Perspectiva ética 9.1".

Una vez determinado el posicionamiento deseado para el producto, es buena idea escribirlo para que quienes estén a cargo de desarrollar e implementar la estrategia de marketing tengan una idea clara de lo que se pretende del producto, y dónde se ubicará en el conjunto de la competencia. Por lo común se emplean dos métodos para hacer esto. En el método clásico se escribe una **declaración de posicionamiento**. Un método más reciente, que han adoptado un número creciente de empresas, comprende escribir una **proposición de valor** del producto.

Escribir una declaración de posicionamiento o una proposición de valor Una frase de posicionamiento es una frase breve que identifica el mercado objetivo para el que el producto está destinado, la categoría del producto en la que compite y el beneficio exclusivo que ofrece el producto. La ilustración 9.8 muestra un ejemplo de una frase de posicionamiento que refleja la estrategia de marketing de Volvo en Estados Unidos.

Una proposición de valor es igualmente explícita acerca de lo que el producto hace por el cliente (y, a veces, lo que no hace) y generalmente también incluye información acerca de los precios con respecto a los competidores. La frase de posicionamiento y la proposición de valor deben reflejar la **propuesta única de venta** que el producto comprende. En este sentido, reflejan la base sobre la que el vendedor pretende ganar una ventaja competitiva sostenible, al diferenciar el producto con respecto a otros en su espacio de competencia. En su forma más corta, una proposición de valor suele verse como esto:

- Mercado objetivo
- Beneficios ofrecidos (y no ofrecidos)
- Intervalo de precio (respecto a los competidores)



PERSPECTIVA ÉTICA 9.1

Posicionamiento en la industria farmacéutica; una situación ética difícil

Bajo constante y siempre creciente presión para funcionar, la industria farmacéutica es citada con frecuencia por prácticas que son cuestionables desde el punto de vista ético. Un artículo del periódico inglés *The Lancet* evalúa los anuncios hechos en publicaciones médicas españolas en 1997, respecto a medicinas antihipertensivas (medicamentos empleados para tratar la presión alta) y para bajar los lípidos (es decir, para bajar el colesterol). Los anuncios estudiados en un periodo de seis meses (264 anuncios diferentes de antihipertensivos y 23 anuncios diferentes de medicamentos para bajar los lípidos)

totalizaron 125 referencias citadas. Después de excluir las 23 citas que no tenían datos publicados, los investigadores hallaron que 44% de la literatura no apoyaba las declaraciones hechas en los anuncios. Este estudio fue una advertencia para los médicos que prescriben medicinas basados en la evidencia de investigación reportada sobre medicamentos.

¿Está este marketing realmente de acuerdo con los mejores intereses a largo plazo de los accionistas?

Fuente: Pilar Villanueva, Salvador Peiró, Julián Librero, Inmaculada Pereiró, "Accuracy of Pharmaceutical Advertisements in Medical Journals", *The Lancet*, 4 de enero de 2003. Reimpreso con autorización de Elsevier.

Ilustración 9.8

DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO Y PROPOSICIÓN DE VALOR PARA AUTOMÓVILES VOLVO EN ESTADOS UNIDOS

Declaración de posicionamiento

Para familias estadounidenses de clase alta, Volvo es el automóvil que ofrece más en seguridad y durabilidad

Proposición de valor

- Mercado objetivo: familias estadounidenses de clase alta
- Beneficios ofrecidos: seguridad, durabilidad
- Intervalo de precio: 20% de premio sobre autos similares

La ilustración 9.8 también proporciona una proposición de valor para Volvo. Las proposiciones de valor desarrolladas en forma más completa a veces identifican las mejores alternativas de competencia disponibles para el cliente y especifican los beneficios, en términos mensurables, que espera el cliente pueda recibir por utilizar el producto propuesto.²⁰ Estas proposiciones de valor detalladas son particularmente útiles en el posicionamiento de bienes y servicios industriales, donde los beneficios cuantificables al cliente son a veces esenciales para hacer la venta.

NOTA CLAVE

Es importante que la declaración de posicionamiento o proposición de valor exprese los beneficios que el usuario del producto obtendrá, en lugar de características o atributos del producto en sí.

Es importante que la frase de posicionamiento o proposición de valor exprese los **beneficios** que el usuario del producto obtendrá, en lugar de **características** o atributos del producto en sí, o trivialidades vagas o ambiguas acerca de un servicio excelente o de alta calidad. Por beneficios queremos decir las consecuencias resultantes, mensurables, que el usuario obtendrá con la utilización final del producto, en comparación con otros.

El experto en marketing generalmente escribe declaraciones de posicionamiento y proposiciones de valor para uso interno o para otros, como agencias de publicidad, encargadas de desarrollar la estrategia del marketing. Son breves, sucintas y, por lo general, *no* escritas de manera que el consumidor pueda recordarlas, aunque después se vuelvan **frases publicitarias** y **estribillos** agradables para la comunicación con los clientes. Por lo común se escriben para una línea de productos o una marca, como es el caso en nuestro ejemplo de Volvo, pero a veces para un solo producto o un negocio en su conjunto. En productos o marcas, desempeñan varios papeles importantes: proporcionan dirección para el área de investigación y desarrollo, asimismo el desenvolvimiento del producto respecto de qué clase de atributos deben incluirse en el mismo (bolsas de aire en las puertas laterales, por ejemplo, en el caso de Volvo). Además, ofrecen una dirección a quienes crean campañas de publicidad acerca de cuál debe ser el interés de esas campañas (por ejemplo, los anuncios de Volvo casi siempre se concentran en seguridad y durabilidad, aun cuando Volvo podría decir otras cosas acerca de sus autos). La proposición de valor proporciona una dirección para tomar decisiones de fijación de precios.

Por lo tanto, en un sentido muy real, la declaración de posicionamiento o proposición de valor constituye la fundamentación sobre la cual se construye la estrategia de marketing. Dicho en forma más general, cuando se utiliza en el nivel de negocios, como a veces ocurre, estas declaraciones articulan la dirección estratégica hacia la cual deben dirigirse las actividades de la compañía en todos los campos. Prometer cierta clase de posicionamiento, o valor, al mercado objetivo es una cosa y entregarla es otra. Las declaraciones de posicionamiento claras y concisas, así como las proposiciones de valor, desempeñan papeles importantes en la ejecución efectiva de la estrategia pretendida.

Herramientas analíticas para posicionar una toma de decisiones

En todo el proceso de posicionamiento hemos estado a favor de recolectar datos de investigación de marketing de manera que las decisiones de posicionamiento queden ancladas en una sólida evidencia, no en suposiciones u opiniones frívolas. Los avances en el poder de la computación y las técnicas estadísticas han hecho posible una amplia variedad de herramientas para

ayudar a quien tome decisiones de marketing a hacer un mejor empleo de la investigación de marketing. En la ilustración 9.9 resumimos brevemente algunas de estas herramientas. Está fuera del alcance de este libro proporcionar instrucción detallada en la utilización de éstas y otras técnicas estadísticas. Los textos que hablan de investigación de marketing y desarrollo de nuevos productos son buenas fuentes para lograr una mayor profundidad en este aspecto.²¹

Ilustración 9.9 Herramientas de software para la toma de decisiones sobre posicionamiento

Las herramientas de software útiles para tomar decisiones sobre posicionamiento incluyen aplicaciones que identifican atributos determinantes, así como aplicaciones estadísticas que pueden focalizar matrices de posicionamiento a partir de los datos obtenidos por la investigación de mercado.

Análisis conjunto: Como se mencionó en el paso 5 del proceso de posicionamiento, es importante aprender qué atributos clave son importantes para los consumidores. El análisis conjunto es una herramienta para hacerlo así. El análisis conjunto determina qué combinación de un número limitado de atributos prefieren más los consumidores. La técnica es útil para identificar atractivos diseños de nuevos productos y puntos importantes que podrían incluirse en la publicidad de un producto. Aun cuando puede proporcionar algunas ideas acerca de las preferencias del consumidor, no puede proporcionar información acerca de la forma en que los consumidores perciben el posicionamiento de los productos existentes, en relación con las dimensiones del producto. El análisis conjunto es una forma de reducir un grupo de atributos de un producto a los más importantes, a fin de considerarlos en las decisiones del diseño del producto y del posicionamiento. Con más frecuencia se usa con atributos físicos, no con los de percepción. Varias aplicaciones de análisis conjunto ampliamente utilizadas se pueden obtener de Sawtooth Software, Inc. (www.sawtoothsoftware.com).



Análisis de factor y análisis discriminante: El análisis de factor y el análisis discriminante son dos técnicas estadísticas empleadas en la construcción de cuadrículas de posicionamiento, basadas en datos reales levantados por una investigación de mercados, los cuales se encuentran incluidos en la gran base general de paquetes estadísticos, por ejemplo el SPSS MR (www.spss.com/spssmr). Para emplear el análisis de factor, el analista debe primeramente identificar los atributos dominantes con los que los consumidores evalúan los productos de la categoría bajo consideración. A continuación, el analista recolecta datos de una muestra de consumidores respecto de sus clasificaciones de cada producto o marca con base en todos los atributos. El programa de análisis de factor determina entonces cuáles atributos están relacionados con la misma construcción fundamental (“carga” sobre el mismo factor). El analista emplea esas construcciones fundamentales de factores como las dimensiones para un mapa de espacio del producto, asimismo, el programa

indica dónde es percibido cada producto o marca como localizado en cada factor.

El análisis discriminante requiere la misma información de entrada que el análisis de factor. El programa de análisis discriminante determina entonces las dimensiones de percepción de los consumidores sobre la base de qué atributos se diferencian mejor, o discriminan, entre marcas. Una vez más, las dimensiones fundamentales se pueden utilizar para construir un mapa de espacio de producto, pero suele no ser tan fácil interpretarlas como los factores identificados por medio del análisis de factor. También, al igual que con el análisis de factor, las dimensiones fundamentales pueden ser más una función de los atributos empleados para recolectar clasificaciones del consumidor, que de las características del producto que los consumidores en realidad consideran que son más importantes.

Escala de dimensiones múltiples: A diferencia de las otras técnicas en las que las dimensiones fundamentales identificadas dependen de los atributos suministrados por el investigador cuando recolecta información, la escala de dimensiones múltiples produce dimensiones basadas en los juicios del consumidor acerca de la similitud de marcas reales, o de su preferencia por éstas. Se considera que estas dimensiones fundamentales son las básicas que los consumidores utilizan realmente para evaluar marcas alternativas de la clase del producto. Los programas de escala de dimensiones múltiples, que emplean información sobre similitudes, construyen mapas geoméricamente espaciados sobre los cuales las marcas percibidas como más semejantes se colocan cercanas entre sí. Las que utilizan preferencias del consumidor producen mapas espaciales conjuntos que muestran puntos ideales del consumidor y luego posicionan las marcas más preferidas cercanas a esos puntos ideales.

Desafortunadamente, las dimensiones fundamentales de los mapas producidos por escalas de dimensiones múltiples pueden ser difíciles de interpretar. También, las dimensiones identificadas son sólo aquellas que ya existen para marcas disponibles. Esto hace que la técnica sea menos útil para investigar conceptos de nuevos productos que podrían comprender nuevas características. Por último, la técnica está sometida a limitaciones estadísticas cuando el número de marcas alternativas que se investigan es pequeño. Como regla, estas técnicas deben aplicarse sólo cuando se examinan al menos ocho o más productos o marcas diferentes.

PARA ANÁLISIS

- El posicionamiento claro y distintivo que diferencia un producto de otros, contra los que compite, suele ser esencial para desarrollar una estrategia de marketing ganadora.
- El proceso de posicionamiento indicado en este capítulo ayuda a quienes toman decisiones para seleccionar una posición que maximice su probabilidad de establecer una ventaja competitiva sostenible.
- El posicionamiento distintivo e intenso se logra mejor cuando está basado en un atributo, o cuando muchos dos. Es probable que más atributos confundan a los clientes.
- Escribir declaraciones claras y sucintas de posicionamiento o proposiciones de valor puede desempeñar un papel importante en asegurar un desarrollo y ejecución efectiva de una estrategia de marketing. Este capítulo proporciona modelos para escribir este material.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. Basado en un artículo de Cyndee Miller, "Wine for the Brew Crew", *Marketing News*, 12 de febrero de 1996, pp. 1-2.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. Al Ries y Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (Nueva York: Warner Books, 1982).
5. Para un estudio del posicionamiento de bienes industriales, vea Frederick E. Webster, Jr., *Industrial Marketing Strategy* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1991), pp. 102-103.
6. Michael Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, p. 62.
7. Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: The Free Press, 1985).
8. Jonathan Welsh, "Drive Buys/Volvo XC90 An SUV More Safe than Sporty", *The Wall Street Journal* (U.S. Edition), 29 de noviembre de 2002, p. W11C.
9. Adaptado de C. Merle Crawford, *New Product Management* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1996), p. 348.
10. Para una descripción de un procedimiento de mapas de percepción que permite a los consumidores describir y clasificar las marcas comprendidas en su propia terminología, vea Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Hans C. M. Van Tripp, y Jos M. F. Ten Berge, "Perceptual Mapping Based on Idiosyncratic Sets of Attributes", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1994, p. 15.
11. Douglas Tigert y Stephen Arnold, "Nordstrom: How Good Are They?" *Babson College Retailing Research Reports*, septiembre de 1990.
12. Steve Lyons, "The Marketing 100—Ford Windstar", *Advertising Age*, 26 de junio de 1995, p. S-27.
13. Lindsay Brooke, "Mini: The Real Story", *Automotive Industries*, abril de 2002.
14. Bruce Orwall, "Multiplying Hotel Brands Puzzle Travelers", *The Wall Street Journal*, 17 de abril de 1996, p. B1.
15. El atractivo de marcas existentes puede inferirse de volúmenes actuales de venta y participación del mercado. La posición ocupada por el líder en participación es obviamente más atractiva para un mayor número de clientes de lo que son las posiciones ocupadas por marcas menores.
16. Veá Paul E. Green, J. Douglas Carroll y Stephen M. Goldberg, "A General Approach to Product Design Optimization via Conjoint Analysis", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1985, pp. 168-184; y J. Douglas Carroll y Paul E. Green, "Psychometric Methods in Marketing Research: Part I. Conjoint Analysis", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1995, p. 385.
17. Cuando utilice datos preferenciales para definir segmentos de mercado, el analista debe también recolectar información acerca de las características demográficas de los clientes, estilo de vida, uso del producto y otras variables potenciales de segmentación. Esto permite que el analista desarrolle una imagen más completa de las diferencias entre segmentos de beneficio. Esta información puede ser útil para desarrollar una publicidad atractiva, seleccionar medios, concentrar trabajo de ventas personales y diseñar muchos de los otros elementos de un programa de marketing que puede ser efectivo para atraer un segmento particular.
18. El tamaño de los círculos individuales de la ilustración 9.7 es ficticio y diseñado sólo para fines ilustrativos.
19. El mapa de la ilustración 9.7 muestra cinco segmentos distintos de preferencia pero sólo un conjunto de posiciones percibidas de producto. La implicación es que los consumidores de esta muestra eran similares en la forma en que percibieron marcas existentes, pero diferentes en los atributos de producto que prefirieron. Ésta es la situación más común; los clientes tienden a variar más en los beneficios que buscan que en cómo perciben los productos o marcas disponibles. A veces, no obstante, varios segmentos pueden preferir la posición de marcas existentes en forma muy diferente. Pueden incluso utilizar atributos determinantes y diferentes al evaluar estas posiciones. Bajo estas circunstancias, un vendedor debe construir un mapa de posicionamiento de mercado por separado para cada segmento.
20. Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (Cambridge, MA: Perseus Books, 1998).
21. Para revisiones críticas extensas de pasadas aplicaciones de marketing de estos métodos diferentes, vea John R. Hauser y Frank S. Koppleman, "Alternative Perceptual Mapping Techniques: Relative Accuracy and Usefulness", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1979, pp. 495-506; John W. Keon, "Product Positioning: TRINODAL Mapping of Brand Images, Ad Images, and Consumer Preference", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1983, pp. 380-392; Paul E. Green, J. Douglas Carroll y Stephen M. Goldberg, "A General Approach to Product Design Optimization via Conjoint Analysis", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1985, pp. 168-184; Thomas W. Leigh, David M. McKay y John O. Summers, "Reliability and Validity of Conjoint Analysis and Self-Explicated Weights", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1984, pp. 456-463; Paul E. Green, "Hybrid Models for Conjoint Analysis: An Expository Review", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1984, pp. 184-193; E. M. Steenkamp, Jan-Benedict, Hans C. M. Van Tripp y Jos M. F. Ten Berge, "Perceptual Mapping Based on Idiosyncratic Sets of Attributes", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1984, p. 15; J. Douglas Carroll y Paul E. Green, "Psychometric Methods in Marketing Research: Part I. Conjoint Analysis", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1995, p. 385.