

Posicionamiento Estratégico

En la actualidad los consumidores son alcanzados o “bombardeados” por una gran cantidad de información por lo que es comprensible que su mente forme una “escala de preferencias”, en donde el producto que mejor se recuerda ocupa el primer lugar. Por tal motivo es necesario obtener ese posicionamiento que nos ubique en un lugar de privilegio.

Ocupar este primer puesto en el ranking mental del consumidor es muy difícil e involucra un trabajo muy intenso y en equipo, pero ser el segundo es doblemente difícil, ya que en este momento es que la empresa ve necesario crear y diseñar nuevas estrategias de posicionamiento que le permitan seguir en la lucha por ese primer puesto en la mente del consumidor.

Definiciones

Posicionamiento: es la manera en que un producto o servicio es percibido por el público consumidor. Hay que tener en cuenta que el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que hace con la mente de los clientes potenciales, es decir, en cómo se ubica en la mente de éstos.

El posicionamiento involucra una comparación entre productos o marcas que compiten en un mismo mercado, y lo llevamos a cabo para diferenciar nuestro producto de los demás y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello es necesario realizar una investigación y así obtener una idea real de lo que opinan los clientes sobre los atributos de nuestro producto y de lo que buscan en él o en la competencia.



Sin importar lo que se venda, el posicionamiento es importante debido que es el pilar para crear una imagen (anuncios, promociones, envases, publicidad, líneas de productos, etc.). Un buen posicionamiento puede conseguir un incremento en la participación de mercados del producto, pero un mal posicionamiento puede destruir un producto y todo el trabajo que se ha realizado en él.

Es por este motivo que se debe posicionar un producto a largo plazo, teniendo en cuenta los deseos y necesidades del mercado objetivo y –sobre todo– nunca descuidando la competencia. Por tal motivo muchos especialistas comentan que si es necesario modernizar el nombre de un producto, se debe intentar que refleje el posicionamiento elegido.

Por otro lado existen empresas que en su intento de resaltar en un mercado competitivo crean “posicionamientos dobles y hasta triples” en donde sus beneficios son dos o tres pero hay que tener presente que se corre el riesgo de caer en la incredulidad y perder el posicionamiento actual. Si queremos evitar que nos suceda esto debemos evitar tres errores muy comunes:

Subposicionamiento: el mensaje no es lo suficientemente rotundo como para definir la posición. Los consumidores, por lo tanto, tienen una idea imprecisa de nuestro producto.

Sobreposicionamiento: lanzamos demasiados mensajes que se entrecruzan y confunden al consumidor.

Posicionamiento confuso: sucede cuando se cambia de posicionamiento de manera frecuente o cuando se brinda una imagen incierta del producto.

Veamos el caso de la empresa General Motors que, en la década de 1920 y bajo la dirección de Alfred P. Sloan, ofreció una variedad de modelos de coches de acuerdo con las preferencias de cada segmento de mercado. En cinco años, la GM obtuvo el liderazgo en el sector automotriz, posición que ocupa desde entonces.

Posicionar: es el proceso mediante el cual se diseña la oferta y la imagen de un producto, de modo que ocupe un lugar preferencial en la mente del consumidor.

Posicionar un producto requiere que entendamos cabalmente -en primer lugar- qué tan fragmentados son los mercados en el mundo empresarial. No sólo debemos ser capaces de describir y conocer nuestro producto, sino también de describir el de la competencia y demostrar por qué el nuestro es mejor.

Para posicionar un producto se requiere realizar dos pasos básicos:

a) Primero, analizar las características de nuestro producto y decidir cómo se diferencia de la competencia.

b) Segundo, decidir qué tipo de consumidor es el que estará más inclinado a comprar nuestro producto. El precio y la colocación final de éste son críticos para lograr un posicionamiento competitivo. En la cultura de Marketing actual, el precio ya no puede estar separado del producto.

Pensemos, por ejemplo, en las tiendas de abastos. Un supermercado de servicio completo es todavía la forma más popular para distribuir alimentos. Pero hoy las familias, cada vez más ocupadas, están en la búsqueda de formas más sencillas, rápidas y convenientes de comprar este tipo de productos aún si esto implica pagar un precio más alto. Como resultado los supermercados e hipermercados ofrecen los servicios de entrega a domicilio en horarios más flexibles o la compra de productos a través de Internet. El servicio, la distribución y el precio son elementos esenciales de los productos que se venden en un supermercado, tiendas de conveniencia o grandes bodegas de descuento. Para desarrollar un Plan de Marketing exitoso, necesitaremos analizar cómo estos mismos elementos aplican a la empresa y hacernos preguntas tales como: ¿Estamos vendiendo conveniencia? ¿Precio? ¿Calidad? ¿Descuentos?



Tengamos presente que no podemos ofrecer todo al mismo tiempo. Por eso, saber lo que quiere el consumidor ayudará en gran medida a decidir qué ofrecerles.

Tipos de Posicionamiento

1.- Mediante diferencias en el producto

Desatacando las diferencias que tenga nuestro producto para lograr una posición distinta que la competencia. Definitivamente si ese posicionamiento se basa en algo intrínseco del producto, su posición será privilegiada.

2.- Mediante una característica clave

De todos los beneficios que ofrece nuestro producto debemos buscar ese "único" que el consumidor toma como excepcional. No es cuestión de inventarle características, sino buscar entre las que ya tiene y que aún no ha sido explotada.

3.- A través de los consumidores

Buscando posicionar el producto ofreciéndolo en un lugar fijado, unas características determinadas y a un grupo específico de consumidores.

4.- Mediante el uso

Prestando atención al uso que le da el consumidor al producto, es decir; teniendo en cuenta cómo y dónde lo utiliza y mostrando que es el mejor cumpliendo esa misión.

5.- Contra un competidor

Se posiciona al producto enfrentado a uno o varios competidores, afirmando que sobresale por encima de ellos. Este método puede tener resultados a corto plazo pero hay que analizar, dependiendo de ciertas variables, si es conveniente hacerlo o no.

6.- Mediante asociación

Se utiliza generalmente cuando nuestro producto tiene un competidor muy fuerte y no posee un beneficio que lo destaque frente a los demás. Lo que se busca es asociar al producto a algo que tenga una posición ya consolidada. Es un método de bajo costo.

7.- Con un problema

Pretende presentar al producto como la solución a un problema ya existente. Se pretende mostrar al público su utilidad y que puede ayudarnos a aliviar alguna necesidad inmediata.

8.- Por calidad o precio

El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir; la mayor cantidad a un precio razonable.

Método para Posicionar un Producto

Si bien es cierto que no existe una fórmula exacta que puedan seguir las empresas para posicionar un producto o servicio en el mercado, generalmente se suelen utilizar cuatro puntos básicos:

a. Identificar el mejor atributo de nuestro producto

Debemos posicionar nuestra marca con parámetros apreciados por los consumidores, que sean claramente percibidos como un valor añadido: calidad, rapidez, precio, etc. Los que sean realmente importantes para los consumidores actuales y potenciales de nuestro producto. Hacemos las siguientes preguntas: ¿cuál es la principal promesa de mi marca?, ¿qué es lo que hace mejor que ninguna?, etc.

b. Conocer la posición de los competidores en función a su atributo

No tiene ningún sentido posicionar nuestra marca en un espacio ya ocupado por un competidor, puede ser incluso contraproducente puesto que hacemos el juego a su propuesta, dotándola de más credibilidad, e incurrimos incluso en la falta de diferenciación, por lo que el factor determinante de compra será el precio.

c. Decidir una estrategia en función de nuestras ventajas competitivas

El posicionamiento que obtengamos de acuerdo a la estrategia que hayamos decidido debe comunicarse de forma clara, concisa y motivadora. Debemos centrar nuestro mensaje de posicionamiento para conseguir que la percepción por parte del consumidor sea clara.

d. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la Publicidad

Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y simplificados, que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose -en todo momento- en la percepción que tiene el cliente de nuestro producto.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento de un producto exige que determinados aspectos de la mezcla del Marketing (producto, precio, plaza y promoción) apoyen la estrategia de posicionamiento que se elija. Por otro lado, si queremos ser competitivos, es importante que tomemos en cuenta estas tres alternativas estratégicas a la hora de posicionarnos:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.
- Apoderarse de la posición desocupada.
- Intentar quitarle la posición actual o reposicionar a la competencia.

Ejemplos de Posicionamiento

Caso Coca-Cola

"Siempre Coca Cola,... En cualquier momento, en cualquier lugar, se puede y debe tomar Coca Cola; en casa para comer con las botellas de dos litros, en un bar, en la playa, sola o mezclada; en todos los casos las personas que beben el producto son saludables, alegres, dinámicos, musicales, originales, guapos, deseados, lo importante es la atmósfera de amistad que creamos,... los clientes quieren identificarse con el producto".



A continuación adjuntamos una lista de slogans de Coca-Cola, para que podamos apreciar la evolución en cuanto al posicionamiento que puede tener esta marca desde el año 1886 hasta la fecha:

- 1886 - Drink Coca-Cola
- 1904 - Delicious and Refreshing
- 1905 - Coca-Cola Revives and Sustains
- 1906 - The Great National Temperance Beverage
- 1917 - Three Million a Day
- 1922 - Thirst Knows No Season
- 1923 - Enjoy Thirst
- 1924 - Refresh Yourself
- 1925 - Six Million a Day
- 1926 - It Had to Be Good to Get Where It Is
- 1927 - Pure as Sunlight
- 1927 - Around the Corner from Everywhere
- 1929 - The Pause that Refreshes
- 1932 - Ice Cold Sunshine
- 1938 - The Best Friend Thirst Ever Had
- 1939 - Thirst Asks Nothing More
- 1939 - Whoever You Are, Whatever You Do, Wherever You May Be, When You Think of Refreshment Think of Ice Cold Coca-Cola
- 1942 - The Only Thing Like Coca-Cola is Coca-Cola Itself
- 1948 - Where There's Coke There's Hospitality
- 1949 - Along the Highway to Anywhere
- 1952 - What You Want is a Coke
- 1956 - Coca-Cola... Makes Good Things Taste Better
- 1957 - Sign of Good Taste
- 1958 - The Cold, Crisp Taste of Coke
- 1959 - Be Really Refreshed
- 1963 - Things Go Better with Coke
- 1969 - It's the Real Thing
- 1971 - I'd Like to Buy the World a Coke (part of the "It's the Real Thing" campaign)
- 1975 - Look Up America
- 1976 - Coke Adds Life
- 1979 - Have a Coke and a Smile
- 1982 - Coke Is It!
- 1985 - We've Got a Taste for You (for both Coca-Cola & Coca-Cola classic)
- 1985 - America's Real Choice (for both Coca-Cola & Coca-Cola classic)
- 1986 - Red, White & You (for Coca-Cola classic)
- 1986 - Catch the Wave (for Coca-Cola)
- 1987 - When Coca-Cola is a Part of Your Life, You Can't Beat the Feeling

1988 - You Can't Beat the Feeling
1989 - Official Soft Drink of Summer
1990 - You Can't Beat the Real Thing
1993 - Always Coca-Cola
2000 - Coca-Cola. Enjoy
2001 - Life Tastes Good
2003 - Coca-Cola... Real

Caso: Pepsi Cola

Es mucho más joven, atrevida, desenfadada, alternativa. Pepsi se posiciona como una marca que tiene vaqueros desabrochados y piercings, escucha música de última generación, es vanguardista, arriesgada, insolente e insultantemente joven. Pepsi promociona grupos musicales independientes y desconocidos, Pepsi toma su posicionamiento en contrapartida a Coca Cola, es todo lo que su competidora no puede ser.



Caso Aplicado a la Realidad: SCHOTT: Posicionamiento para el Éxito

Schott, el fabricante alemán de vidrio para productos industriales y de consumidor, tenía problemas para decidir la forma de posicionar su innovador producto *-Ceran-* en el mercado estadounidense. El producto, un material de cerámica vítrea para cubrir la superficie de cocción de estufas eléctricas, parecía tener todo a su favor: carece totalmente de poros (y por tanto es resistente a las manchas), es fácil de lavar y dura mucho.

Lo mejor es que el momento de encender el quemador, el calor no se propaga; se mantiene confinado al círculo que está directamente sobre el quemador. Y, después de 10 años, las cubiertas de estufa hechas con *Ceran* se ven y funcionan como nuevas. Schott esperaba cierta dificultad para estimular la demanda de *Ceran* en los mercados estadounidenses. Primero habría que convencer a los fabricantes de estufas del país, quienes entonces tendrían que promover *Ceran* ante los mercados medios: concesionarios, diseñadores, arquitectos y constructores.

Estos clientes de mercados medio, a su vez, tendrían que influir en los consumidores finales. Por ello, la subsidiaria de Schott en Estados Unidos se propuso vender *Ceran*

agresivamente a su meta de 14 fabricantes estadounidenses de aparatos domésticos. La subsidiaria posicionó a *Ceran* con base en sus impresionantes atributos técnicos y de ingeniería, mostrando cortes seccionales de estufas utilizando abundantes términos de alta tecnología, y luego esperó con optimismo a que llegaran los pedidos. Las compañías de electrodomésticos escucharon cortésmente la propaganda del representante, ordenaron cantidades de muestra (unas 25 de cada color disponible) y luego.... Nada, absolutamente nada.

La investigación de la agencia publicitaria de Schott reveló dos problemas. Primero, Schott no había posicionado a *Ceran* entre los clientes de los fabricantes. El material seguía siendo prácticamente desconocido, no sólo entre los consumidores finales, sino entre los concesionarios, diseñadores, arquitectos y constructores. Segundo, la compañía estaba tratando de posicionar al producto con base en los beneficios equivocados.

Al seleccionar una cubierta de estufa, a los clientes aparentemente les interesaba menos la sofisticada ingeniería que la había producido y más su aspecto y facilidad de limpieza. Sus preguntas más importantes eran: “¿cómo se ve?” y “¿qué tan fácil de usar es?” Con base en estos hallazgos, Schott reposicionó a *Ceran*, haciendo hincapié ahora en la belleza inherente del material y la versatilidad de diseño. Schott lanzó una extensa campaña de promoción para comunicar la nueva posición a los compradores de mercado medio y finales.

La publicidad dirigida a diseñadores y remodeladores giraba alrededor de frases como: “ropa formal para su cocina”, que presentaba una cubierta negra como algo tan lineal y tan elegante como un esmoquin. Como segunda etapa, para convencer a los diseñadores y remodeladores de añadir *Ceran* a su arsenal de materiales, Schott posicionó a *Ceran* como “más que una cubierta de estufa, una forma de expresión”.

Para reforzar este posicionamiento de belleza y diseño, los anuncios incluían atractivas imágenes, como una retícula geométrica de una cubierta, con un brillante quemador al rojo. Además de los anuncios, la agencia de Schott lanzó una campaña muy amplia de relaciones públicas que le acarreó gran cobertura en las publicaciones sobre diseño del hogar y remodelación. También, la compañía produjo un boletín de prensa en video acerca de *Ceran*, que fue difundido por 150 estaciones de televisión locales de Estados Unidos.

A fin de reforzar un eslabón débil de la cadena de venta (vendedores de electrodomésticos que no estaban bien equipados para contestar las preguntas de los clientes acerca de *Ceran*), la agencia creó un video que los vendedores podían mostrar a los clientes en los televisores de sus propias tiendas.

Ceran, que ahora está posicionado firmemente según los atributos correctos, se vende bien. Los 14 fabricantes de electrodomésticos estadounidenses compran productos en masa de *Ceran* y los usan en sus estufas. Todos ofrecen varios modelos de cubierta lisa. Schott es el mayor proveedor de cubiertas lisas. Schott es el mayor proveedor de cubiertas lisas de Estados Unidos, y este tipo de cubiertas representa ahora más del 15% del mercado de las estufas eléctricas.

En una exposición de baño y cocina reciente, el 69% de todos los modelos de estufas en exhibición tenían cubiertas lisas. Hace poco, Schott introdujo unidades portátiles con cubierta de *Ceran*, como una interesante alternativa a las parrillas tradicionales. Las cubiertas de las mesas, que también se posicionaron con base en la estética y la facilidad de limpieza, están adquiriendo rápidamente popularidad en los mercados tanto residencial como comercial. Para atender la creciente demanda, Schott acaba de construir una planta en Estados Unidos que sólo produce *Ceran* para el mercado de Norte América.