

EL POSICIONAMIENTO DE SU PRODUCTO¹

David A Aaker y J. Gary Shansby²

¿Cómo debería posicionarse una nueva marca? ¿Puede una marca con problemas ser revivida por una estrategia de reposicionamiento?

La mayor parte de los ejecutivos de marketing se ha enfrentado a estas y otras preguntas sobre posicionamiento; sin embargo, para distinta, personas, "posicionamiento" significa distintas cosas. Para algunos, significa la decisión sobre segmentación. Para estos, es una cuestión de imagen. Para los de más allá, significa seleccionar las características del producto en que se pondrá énfasis. Pocos gerentes consideran todas estas alternativas. Además, la decisión sobre posicionamiento a menudo se hace ad hoc, y se basa en chispazos de intuición, aun cuando ahora están disponibles para la decisión sobre posicionamiento los enfoques sistemáticos y basados en la investigación. Una comprensión de estos enfoques debería conducirnos a análisis más sofisticados, en los cuales las alternativas de posicionamiento son más plenamente identificadas y evaluadas.

Un producto u organización tiene muchas asociaciones que se combinan para formar una impresión total. La decisión sobre posicionamiento a menudo implica seleccionar aquellas asociaciones que deben ser desarrolladas y acentuadas y aquellas asociaciones que deban ser eliminadas o desenfatzadas. El término posición se diferencia del antiguo término imagen en el sentido de que en el primero hay implícito un marco de referencia, el cual habitualmente es la competencia. De ese modo, cuando el BCI se posiciona como un banco amistoso, está explícitamente, o quizás implícitamente, posicionándose respecto del Banco del Estado.

La decisión sobre el posicionamiento a menudo, es la decisión estratégica más crucial para una compañía o marca, debido a que la posición puede ser el eje de la percepción y las decisiones respecto da la elección por parte del cliente. Además, dado que todos los elementos del programa de marketing pueden afectar potencialmente la posición, habitualmente es necesario usar una estrategia de posicionamiento como punto central para el desarrollo de un programa de marketing. Una estrategia de posicionamiento clara puede asegurar que los elementos del programa de marketing sean consecuentes y sustentadores.

¿Qué estrategias alternativas de posicionamiento están disponibles? ¿Cómo pueden identificarse y seleccionarse las estrategias de posicionamiento? Cada una de estas preguntas será tratada por turno.

¹ Del texto "Marketing Estratégico: Teoría y Caso" de Jaime Villarreal Briceño y Osmán Núñez Mascayano (Edición 1/2002)

² Fuente: Business Horizons 25, junio, 1982. Derechos reservados por la Foundation for the School of Business, Indiana University, 1982. Adaptación por el profesor Jaime Villarreal B. Julio 2001

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO EN LA MENTE DE LOS STAKEHOLDERS

¿Cómo es posible seleccionar una posición en la mente de los consumidores que resulte competitivamente superior?, ¿Qué estrategias son factibles de emplear para alcanzar y sostenerla? Estas preguntas se contestan en la siguiente sección que corresponde a la actualización de un paper clásico de Harvard Business Review pero adaptado a nuestra realidad.

Sin embargo, antes de comenzar a leer es preciso antes hacer algunas aclaraciones respecto a distintos términos que usualmente se emplean como sinónimos pero que no son lo mismo.

IMAGEN, IDENTIDAD Y POSICIONAMIENTO

Imagen: La asociación mental de atributos y beneficios mediante los cuales el cliente percibe una marca.

Identidad de Marca: La aspiración de imagen que tiene una marca.

Posicionamiento: El lugar que ocupa una marca con relación a su competencia.

En consecuencia, se entiende que la diferencia entre Imagen y posicionamiento es que este último es relativo a la competencia



Las empresas emplean distintos recursos tales como la pintura de sus camiones, el diseño de la papelería, los envases, los uniformes, la marca, el precio, etc. ... para generar una imagen en la mente de los consumidores y otros stakeholders³. Sin embargo, no es posible controlar en un 100% el resultado que estos esfuerzos surtan. Es decir, la identidad es manejable la imagen no.

Ahora analizaremos las estrategias de posicionamiento. Al finalizar la lectura de este capítulo Ud. debería estar en condiciones de reconocer las distintas estrategias en una situación de mercado dada.

³ Nota del redactor: son los públicos a quienes interesan las actividades de la empresa: Clientes, Empleados, Proveedores, Gobierno, accionistas, grupos de interés, o cualquier otra persona u organización que pueda influir positivamente o negativamente en la comunicación de la marca u otro mensaje de la empresa.

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Un primer paso para comprender el alcance de las alternativas de posicionamiento es considerar algunas de las formas en que se puede concebir e implementar una estrategia de posicionamiento. A continuación se ilustrarán y analizarán seis enfoques para una estrategia de posicionamiento: posicionamiento por atributo, relación precio/calidad, uso o aplicaciones, producto/usuario, producto/clase y competidor.

a) Posicionamiento por atributo

Probablemente la estrategia de posicionamiento usada más frecuentemente es la asociación de un producto con un atributo, una característica del producto, o un beneficio, para el cliente. Considere los automóviles importados. Datsun y Toyota han puesto énfasis en la economía de dinero y en la confiabilidad. Volkswagen ha usado la asociación "valor por dinero". Volvo ha puesto el acento en la durabilidad, mostrando comerciales de "pruebas de choque" y citando estadísticas sobre la larga vida promedio de sus autos. Como vimos en clases Mercedes Benz en Europa se posiciona como un auto seguro con la "más avanzada ingeniería alemana". BMW ha destacado la eficiencia en el manejo y la ingeniería, usando la frase "lo último en máquina automotriz" y mostrando a un BMW haciendo una demostración de sus capacidades en una pista de carreras. En ocasiones, un nuevo producto puede ser posicionado con respecto a un atributo que los competidores han pasado por alto. Las toallas de papel habían puesto énfasis en la absorción hasta que Viva destacó la durabilidad, mediante el uso de demostraciones que apoyaban la afirmación de que Viva "sigue trabajando".

Algunas veces, un producto intentará posicionarse a la vez con dos o tres atributos simultáneamente. En el mercado de la pasta de dientes, Crest se convirtió en una marca dominante al posicionarse como un luchador contra las caries, posición apoyada por el gel, que ofrece tanto el beneficio de luchar contra las caries como el de refrescar del aliento.

Siempre es tentador tratar de posicionar varios atributos. Sin embargo, las estrategias de posicionamiento que implican demasiados atributos pueden ser muy difíciles de implementar. El resultado puede ser a menudo una imagen confusa.

b) Posicionamiento por Precio/Calidad

La dimensión precio/ calidad da los atributos es tan útil y penetrante que es adecuado considerarla por separado. En muchas categorías de productos, algunas marcas ofrecen más en términos de servicio, características o desempeño, y un mayor precio sirve al cliente como señal de su mejor calidad. Al revés, otras marcas ponen énfasis en el precio y el valor.

En las tiendas Benetton, Zara y Hugo Boss están cerca de la cumbre, seguidas por Almacenes París y Falabella y después por Ripley, La Polar, Michael's e Hites, pero por encima de las tiendas de descuentos como Centro Ofertas. Sears en EE.UU. es una de

las empresas que han enfrentado la delicada situación de retener la imagen de precios bajos al mismo tiempo que elevan su imagen respecto de la calidad. Siempre existe al riesgo de que el mensaje respecto de la calidad desdibuje la posición básica de "precios bajos" y "valor".

c) Posicionamiento con Relación al Uso o Aplicación

Otra estrategia de posicionamiento se relaciona con la asociación del producto a un uso o aplicación. Durante muchos años, las "Sopas Para Uno" han sido posicionadas para ser usadas después de un carrete de fin de semana. Más recientemente, la compañía "Telefónica del Sur" ha asociado las llamadas de larga distancia con la comunicación con los seres queridos.



Los productos, por supuesto, pueden tener múltiples estrategias de posicionamiento, aunque aumentar el número de ellas implica dificultades y riesgos obvios. A menudo, una estrategia de posicionamiento por el uso representa una segunda o tercera posición, diseñada para ampliar el mercado. Así, Gatorade, introducida como una bebida veraniega para atletas que necesitan reponer los líquidos corporales, ha intentado desarrollar una estrategia de posicionamiento invernal como la bebida que hay que tomar cuando el doctor recomienda mucho líquido.

De modo similar, Quaker Oats ha intentado posicionar productos alimenticios para el desayuno como ingredientes naturales integrales para recetas. Los polvos de hornear Arm & Hamer han posicionado exitosamente su producto como un agente desodorante para los refrigeradores. Visite el sitio de Gatorade www.gssiweb.com

d) Posicionamiento por el Usuario del producto



Otro enfoque para el posicionamiento es asociar un producto con un usuario o clase de usuario. Por eso, muchas compañías de artículos deportivos y bebidas gaseosas han usado una modelo o un personaje conocido, como el basketbolista Shaquille O'neill, para posicionar su producto. La línea de cosméticos Charlie, de Revlon, ha sido posicionada mediante la asociación con un perfil específico de estilo de vida. Johnson & Johnson vio crecer su participación en el mercado de 3 a 14 por ciento cuando reposicionaron su champú de ser un producto para bebés a uno usado por

personas que se lavan frecuentemente el pelo y que, por lo tanto, necesitan un champú suave.

En 1970, Miller High Life era el "champaña de las cervezas embotelladas", era comprada por las clases altas, y tenía imagen de ser una cerveza para mujeres. Philip Morris la reposicionó como una cerveza para los grandes bebedores de

cerveza, los obreros. La cerveza Miller's Lite, introducida en 1975, usó a personajes conocidos, que eran bebedores de cerveza convincentes, para posicionarse como una cerveza para el gran bebedor de cerveza al que no le gusta esa sensación de estar lleno. En contraste, esfuerzos anteriores para introducir cervezas con el atributo de ser bajas en calorías habían sido fracasos deprimentes. Una compañía incluso afirmó que su cerveza tenía menos calorías que la leche descremada, y otra presentaba a un personaje conocido de buena presencia. Las estrategias de posicionamiento de Miller son en parte la causa de que su participación en el mercado haya crecido.

e) Posicionamiento con Relación a una Clase de Producto

La margarina se introdujo al mercado señalando que no se ponía dura en el refrigerador como le ocurría a la mantequilla. Los fabricantes de leche en polvo sacaron un desayuno instantáneo posicionado como un sustituto para el desayuno y Nutrasweet se posicionó como "tan dulce como el azúcar pero dietética". El jabón de manos Dove de Lever, se posicionó más como un Producto cosmético que como un jabón.

La bebida Seven Up fue posicionada durante mucho tiempo como una bebida con un "sabor fresco y limpio" que "calmaba la sed". Sin embargo, una investigación descubrió que la mayor parte de la gente consideraba a 7up más como un combinado que como una bebida gaseosa. Entonces se desarrolló la exitosa campaña "no cola", para posicionar 7up como una bebida gaseosa con mejor sabor que las "colas".

f) Posicionamiento con Respecto a un Competidor

En la mayor parte de las estrategias de posicionamiento, la competencia constituye un marco de referencia implícito o explícito. Existen dos razones para hacer del referente competidor(es) el aspecto dominante de la estrategia de posicionamiento. Primero, la imagen de un competidor bien establecido puede ser explotada para ayudar a comunicar otra imagen referida a aquella. Al dar instrucciones respecto de una dirección, por ejemplo, es más fácil decir que está al lado del edificio del Banco Santiago que detallar las calles. Segundo, a veces no es importante lo que piensan los clientes respecto a cuán bueno es usted; sólo es importante que crean que usted es mejor que (o tan bueno como) un competidor dado.

Quizás la más famosa estrategia de posicionamiento de este tipo fue la de Avis, con su campaña de: "Somos el número dos de modo que nos esforzamos más". La estrategia era posicionar a Avis junto a Hertz como una agencia importante de arriendo de autos, y lejos de National, que en ese momento estaba en un tercer lugar cercano a Avis.

El posicionamiento explícito con respecto a un competidor puede ser una forma excelente de crear una posición con respecto a un atributo, especialmente respecto del doble atributo precio/ calidad. Por eso los productos difíciles de evaluar, como licores, a menudo son comparados con un competidor establecido para ayudar en la tarea de

posicionamiento. Por ejemplo, Sabroso, un licor de café, se posiciona con la marca establecida, Kahlua, con respecto a calidad, y también con respecto al tipo de licor.

El Posicionamiento con respecto a un consumidor puede ser un ahorro de combustible y precio respecto a los principales autos importados. Al comparar al Pontiac con un competidor que tiene una imagen económica bien definida, como un Volkswagen Rabbit, y usar información objetiva, como por ejemplo, clasificación EFA con respecto al combustible, la tarea de comunicación se hace más fácil.