

## ¿CÓMO DETERMINAR LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO?<sup>1</sup>

El proceso de desarrollar una estrategia de posicionamiento implica seis etapas:

1. Identificar a los competidores.
2. Determinar la forma en que son percibidos y evaluados los competidores.
3. Determinar las posiciones de los competidores.
4. Analizar a los clientes.
5. Seleccionar la posición.
6. Controlar la posición.

En cada uno de estos pasos, uno puede emplear técnicas de investigación de marketing para procurarse la información necesaria. Algunas veces el enfoque de la investigación de marketing proporciona una conceptualización que puede ser provechosa incluso si la investigación no se realiza. Cada uno de estos pasos será analizado por turno.

### **IDENTIFICAR A LOS COMPETIDORES**

Este primer paso no es tan simple como puede parecer. Coca Cola Light podría definir a sus competidores de varias maneras, incluidas:

- a) Todas las bebidas cola dietéticas.
- b) Todas las bebidas cola.
- c) Todas las bebidas gaseosas.
- d) Las bebidas analcohólicas.
- e) Las bebidas cola de los supermercados.
- f) Todas las bebidas.

En la mayor parte de los casos habrá un grupo primario de competidores y uno o más competidores secundarios. De ese modo, Coca Cola Light, podría competir en primer lugar con otras colas dietéticas, pero todas las bebidas gaseosas podrían ser importantes como competidores secundarios. El conocimiento de varias formas de identificar tales agrupaciones de valor tanto conceptual como práctico ayudará a definir este asunto. Un enfoque consiste en preguntar a los compradores del producto qué marcas consideraron. Por ejemplo, podría preguntarse a una muestra de compradores de Coca Cola Light qué otras bebidas consideraron. Se podría preguntar a un comprador qué marca habría comprado si no hubiese habido existencias de Coca Cola Light. El análisis resultante identificará a los grupos primarios y secundarios de productos competidores. En lugar de los clientes, los detallistas u otras fuentes conocedoras de los clientes pueden proporcionar la información.

---

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

Otro enfoque consiste en el desarrollo de asociaciones del producto con situaciones de usos. Alrededor de veinte personas pueden responder a la solicitud de que recuerden contextos en los que se usa Coca Cola Light. Debe pedirse a quienes responden que identifiquen para cada contexto de uso, tal como un tentempié en la tarde. Luego se solicita a esas mismas personas que identifiquen contextos apropiados de uso para cada bebida identificada de ese modo. Este proceso debe continuar hasta que se tenga una larga lista de contextos de uso y de bebidas. Se pedirá luego a los integrantes de otro grupo que, emitan un juicio acerca de cuán apropiada sería cada bebida para cada situación de uso. Luego los grupos de bebidas pueden ser; reunidos en torno a la similitud de las situaciones de uso que fueron identificadas como adecuadas. Si se consideró que Coca Cola Light resulta adecuada con un tentempié, podría competir principalmente con otras bebidas consideradas adecuadas para tales ocasiones.

### **DETERMINAR LA FORMA EN QUE SON PERCIBIDOS Y EVALUADOS LOS COMPETIDORES**

El desafío es identificar aquellas asociaciones de productos usadas por los compradores al percibir y evaluar a los competidores. Las asociaciones del producto incluirán atributos de productos, grupos de usuarios de productos y contextos de uso. Incluso objetos simples, tales como una cerveza, pueden evocar una multitud de atributos físicos, tales como envases, sabor, y precio, y asociaciones pertinentes, como "apropiada para ser usada al cenar en un buen restorán" o "usada por los hombres de trabajo". La tarea es identificar una lista de asociaciones de producto, eliminar las redundancias, y luego seleccionar aquellas que son más útiles y pertinentes para describir las imágenes de la marca.

Un enfoque basado en la investigación para la generación de listas de asociaciones consiste en solicitar a un grupo de personas que identifique las dos marcas más parecidas de un grupo de tres marcas en competencia y que describa por qué esas dos marcas son similares y diferentes a la tercera. Como una variante, se puede preguntar a las personas cuál de las dos marcas prefieren y por qué. El resultado será una lista relativamente larga de asociaciones del producto, quizás más de cien. El próximo paso es eliminar las redundancias de la lista, mediante el uso de la lógica y el criterio, o análisis de factores. El paso final es identificar las asociaciones más pertinentes del producto, mediante la determinación de cuál es la que se correlaciona en mayor medida con las actitudes generales de la marca, o pidiendo a los encuestados que identifiquen cuáles son más importantes para ellos.

### **DETERMINAR LAS POSICIONES DE LOS COMPETIDORES**

El próximo paso es determinar en qué forma los competidores (incluido el producto propio) están posicionados con respecto a las asociaciones pertinentes de productos y unos respecto de los otros. Aunque tales juicios pueden ser hechos de forma subjetiva, están disponibles los enfoques basados en la investigación. Dicha investigación es llamada categorización multidimensional, debido a que su objetivo es clasificar objetos en varias dimensiones (o asociaciones del producto). La categorización multidimensional puede

basarse tanto en la información de asociaciones del producto como en la información sobre similitudes.

### **CATEGORIZACIÓN MULTIDIMENSIONAL BASADA EN LAS ASOCIACIONES DEL PRODUCTO**

El enfoque más directo es simplemente pedir a una muestra de potenciales usuarios que expresen su acuerdo o desacuerdo respecto de una escala de siete puntos con afirmaciones respecto del Yaris de Toyota:

"Con relación a su clase, considero que el Yaris de Toyota sería..."

- a) Llamativo
- b) Amplio
- c) Económico
- d) De buen manejo

De modo alternativo, se pueden obtener percepciones respecto a los usuarios de la marca o a los contextos de uso, "Yo esperarí que el usuario típico del Yaris de Toyota fuera..."

- a) Mayor
- b) Rico
- c) Independiente
- d) Inteligente

"El Yaris de Toyota es más apropiado para..."

- a) Viajes cortos a la vecindad
- b) Viajar hasta la estación de transporte público que se usa para ir al trabajo
- c) Viajes turísticos por el país.

En la generación de tales mediciones existen problemas potenciales y consideraciones de las que se debería estar consciente, (además de generar una lista pertinente de asociaciones del producto):

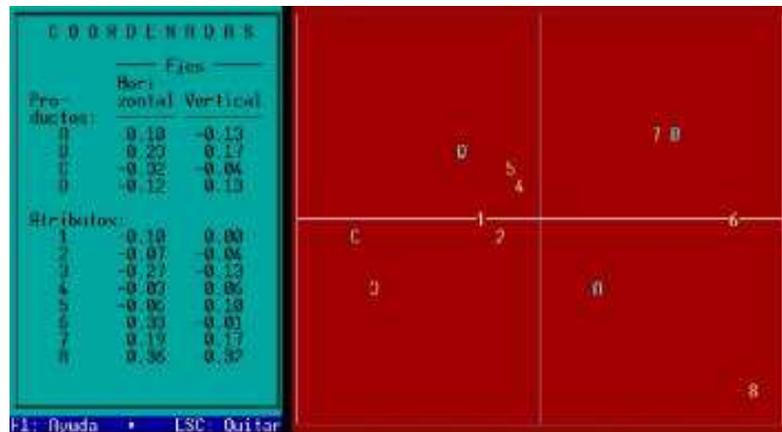
1. La validez de la tarea. ¿Puede una persona que responde a tales preguntas realmente posicionar autos en una dimensión "llamativo"? Podrían haber varios problemas. Dos de ellos, la posible falta de familiaridad con una o más de las marcas, lo cual puede ser manejado pidiendo a quienes responden que evalúen sólo las marcas que conocen. Otro se refiere la capacidad de quien responde para comprender operacionalmente qué es lo que significa "llamativo" o cómo evaluar una marca en esta dimensión.
2. Diferencias entre quienes responden. Dentro de la población hay subgrupos que podrían tener percepciones muy diferentes respecto a uno o más de los objetos. Tales imágenes difusas pueden tener importantes implicaciones estratégicas. La tarea de hacer más definida una imagen difusa es muy diferente de la tarea de cambiar una muy rígida y establecida.
3. ¿Existen diferencias importantes y significativas entre objetos? Si las diferencias no son estadísticamente significativas, entonces el tamaño de la muestra a desarrollar no será muy grande.

4. ¿Qué asociaciones del producto no sólo son importantes sino que también sirven para distinguir objetos? Así, en las líneas aéreas, la seguridad puede ser un atributo importante, pero puede percibirse a todas las líneas aéreas como igualmente seguras.

### LA CATEGORIZACIÓN MULTIDIMENSIONAL BASADA EN LAS SIMILITUDES

Los enfoques de asociación de productos tienen varias desventajas conceptuales. No es fácil generar una lista completa, válida y pertinente de asociaciones del producto. Además, un objeto pueda ser percibido o evaluado como un todo que realmente no se puede descomponer en términos de asociaciones del producto. Estas desventajas nos conducen a la utilización de información no relacionada con los atributos, a saber, información relacionada con las similitudes.

Las medidas de similitud simplemente reflejan la similitud percibida entre dos objetos. Por ejemplo, se puede pedir a quienes responden que califiquen el grado de similitud de pares de objetos diversos, sin una lista de asociaciones del producto que sugiera implícitamente criterios que deben ser incluidos o



excluidos. El resultado, cuando se promedia entre todos los encuestados, es una clasificación de similitud para cada par de objetos. Un programa de clasificación multidimensional intenta entonces ubicar los objetos en un espacio de dos, tres (o más, si es necesario) dimensiones llamado mapa de percepción. El programa intenta construir el mapa de percepción de tal modo que los dos objetos con la mayor similitud están separados por las distancias más cortas, el par de objetos con el siguiente grado de similitud está separado con la siguiente distancia más corta, y así sucesivamente. Una desventaja del enfoque basado en la similitud es que la interpretación de las dimensiones no tiene a la asociación de productos como guía.

### ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Una comprensión básica del cliente y de la forma en que está segmentado el mercado ayudará a seleccionar una estrategia de posicionamiento. ¿Cómo está segmentado el mercado? ¿Qué papel desempeña la clase de producto en el estilo de vida del cliente? ¿Qué hábitos y patrones de comportamiento son pertinentes?

La pregunta sobre la segmentación es, por supuesto, decisiva. Uno de los enfoques más útiles de la segmentación es la segmentación por beneficios, que se centra en los

beneficios o, de modo más general, en las asociaciones del producto que un segmento considera importantes. La identificación de asociaciones importantes del producto puede ser hecha directamente, pidiendo a los clientes que clasifiquen las asociaciones del producto con relación a su importancia, o pidiéndoles que hagan juicios equitativos entre asociaciones del producto o que conceptualicen o perfilen las "marcas ideales". Una marca ideal debería ser una combinación de todas las asociaciones del producto preferidas del cliente. Luego los clientes son agrupados en segmentos definidos por las asociaciones del producto consideradas importantes por los clientes. Así, para una pasta dental, podría haber un segmento que selecciona la prevención de las caries, otro que desea un aliento fresco, un segmento que se fija en el precio, y así sucesivamente. El tamaño relativo del segmento y el compromiso con la asociación del producto serán de interés.

A menudo es útil ir más allá de las listas de asociaciones del producto para lograr una comprensión más profunda de las percepciones del cliente. Un buen ejemplo es el desarrollo de los objetivos de posicionamiento para Betty Crocker hechos por la agencia de publicidad Needham, Harper & Steers. Ellos realizaron investigaciones que comprendieron a más de tres mil mujeres, y descubrieron que Betty Crocker era vista como una compañía que es: honesta y confiable, amistosa y preocupada de los clientes. Especialista en productos horneados, pero pasada de moda, antigua y tradicional. Fabricante de productos "antiguos y confiables". No especialmente contemporánea o innovadora.



La conclusión fue que la imagen Betty Crocker necesitaba ser fortalecida y hacerse más moderna e innovadora, y menos antigua y sosa. Para mejorar la imagen de Betty Crocker, se pensó que era necesaria una comprensión de las necesidades y estilo de vida de la mujer de hoy, y del modo en que esto se relaciona con los postres. Por eso, la investigación se orientó a preguntas básicas acerca de los postres. ¿Dónde se sirven? ¿Quién los sirve? Las respuestas fueron iluminadoras. Los usuarios de postres tienden a ser madres ocupadas y activas, que son muy dedicadas a sus familias. La principal razón para servir postres tiende a ser psicológica y se centra en la familia.

El postre es una forma de mostrar a otros que usted los quiere. La preparación de los postres es vista como un importante deber de una buena esposa y madre. Los postres se asocian con la creación de buenos momentos en la familia y ayudan a producirlos. Resulta claro que se asocian el amor y los buenos momentos y el posicionamiento de Betty Crocker al postre los lazos familiares. Como resultado, el objetivo era asociar la marca exclusivamente con los aspectos positivos de la familia de hoy día y sus sentimientos respecto del postre. Se usó una publicidad contemporánea y emocionalmente comprometida para asociar a Betty Crocker con postres que contribuyen a producir

momentos felices para la familia. Vea la metamorfosis de Betty Crocker visitando el sitio [www.marketsegment.com/ethnicsources/betty/betty.html](http://www.marketsegment.com/ethnicsources/betty/betty.html).