

POSICIONAMIENTO: ELEMENTO CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Original de los profesores José Luis Ibáñez y Roberto Manzano del IE Business School.
Versión original de 3 de diciembre de 2007. Última revisión, 18 de enero de 2008. (R.L.)
Editado por el Departamento de Publicaciones del IE María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.
©2007 IE. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito del IE.

INTRODUCCIÓN

¿QUÉ ES EL POSICIONAMIENTO?

El posicionamiento se define como el acto de diseñar la oferta e imagen de una empresa con el fin de ocupar una posición diferente en la mente del consumidor. El resultado final de este proceso de posicionamiento implica la creación de una imagen clara sobre el producto, servicio, persona o idea,¹ que aporte valor al consumidor objetivo y que le induzca a su compra frente a otras alternativas existentes al permitirle identificar y diferenciar esta propuesta de la realizada por el resto de las marcas que compiten en el mercado. Para expresarlo más directamente: el posicionamiento consiste en desarrollar una propuesta única de valor para un segmento específico de consumidores.

EL POSICIONAMIENTO COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA CLAVE EN LA EMPRESA

La definición del posicionamiento de un producto o servicio es, probablemente, la función más importante entre todas las funciones de marketing, ya que a través de ella se conectan, en mayor o menor medida, el resto de las actividades, se define la relación de un producto o servicio con sus clientes y, sobre todo, se establece el camino que va a seguir un producto en el mercado. Así, el posicionamiento se convierte en el centro de la estrategia de la empresa, al estar la función de marketing compartida e integrada en mayor o menor grado en todos los departamentos de ésta.

ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

El concepto de posicionamiento lo popularizan y desarrollan dos publicistas americanos, Al Ries y Jack Trout,² quienes partiendo de la idea de que en una sociedad donde existe saturación de comunicación, frente a un consumidor incapaz de su asimilación completa, solo a través de la simplificación de mensajes es posible conseguir la creación de una imagen clara en el mercado.

Junto a este requisito de simplificación, añaden otros para facilitar una percepción clara del producto. Entre estos destaca el de ser el primero en ocupar una posición determinada en el mercado con el fin de apropiarse de los atributos de esta posición frente a la competencia. El posicionamiento se percibe de este modo como una herramienta imprescindible en mercados competitivos.

¹ Con independencia de que en esta nota técnica nos referimos únicamente a producto al hablar de posicionamiento, en lo sucesivo el término es aplicable a todo tipo de bienes y servicios, personas, sitios, ideas o cualquier otro elemento susceptible de ser comercializado o comunicado, y no solamente a bienes tangibles.

² Ries, A.; Trout, J. (2002). *Positioning: la batalla por tu mente*. (2.ª edición). McGraw-Hill.

El concepto de posicionamiento, si bien parte principalmente de una actividad de comunicación, se extiende a todos los elementos del *marketing mix* con el objetivo de darle coherencia y solidez. Desde sus inicios ha sufrido cierta vulgarización en su utilización, aplicándose extensivamente a áreas muy dispares de la actividad comercial. Se habla así, por extensión, de posicionamiento de precios, de posicionamiento publicitario e incluso de posicionamiento en un lineal, distorsionando su sentido inicial.

Coincidiendo con esta utilización masiva y desenfocada del concepto de posicionamiento, aparece una tendencia en las empresas que las hace centrarse en los elementos operativos de la función del marketing, asumiendo que la estrategia es difícil de mantener en un entorno rápidamente cambiante y fácilmente imitable por la competencia. Estos factores, unidos a la exigencia de importantes recursos para su implementación, hacen que el foco se centre en otras funciones del marketing en perjuicio de este tema capital.

Porter, en su artículo "What is Strategy?",³ argumenta que sólo es posible conseguir ventajas sostenibles frente a la competencia mediante la creación de un posicionamiento único y de valor para el consumidor. Y a continuación, sobre este posicionamiento, se deben organizar los elementos operativos de la empresa con el fin de reforzarlo.

En esta *vuelta al posicionamiento* coge fuerza progresivamente la necesidad de profundizar en sus elementos principales. Kumar⁴ habla de la necesidad de concentrar la propuesta que se hace al cliente (propuesta de valor), segmentar aún más el público objetivo al que se dirige (segmento de valor), y organizar todos los elementos de la empresa sobre los elementos anteriores (actividades de valor).

Un ejemplo sería el caso de EasyJet, empresa líder en el mercado de transporte aéreo de bajo coste y que se diferencia de forma clara de las compañías tradicionales en los tres elementos mencionados. Se dirige a un público que paga directamente de su bolsillo sus billetes, les ofrece un servicio básico a un precio significativamente menor que el de la competencia, y organiza todos los elementos alrededor de esta propuesta con el fin de hacerla posible y reforzarla (venta Internet, aviones únicos, destinos específicos, etc.).

Profundizando en esta idea aparece el concepto de "posicionamiento de ruptura" (*breakaway positioning*), como propuesta al consumidor que busca escapar de los atributos sobre los que se define la competencia en un mercado y establecer unos nuevos atributos donde no exista competencia, capitalizando la empresa sobre ellos su imagen ante el consumidor. En el libro *La estrategia del Océano Azul*,⁵ Kim y Mauborgne hablan de mercados donde no existe competencia como resultado de la capacidad de algunas empresas para romper con los códigos del mercado, atraer a nuevos consumidores o cambiar los parámetros de consumo. Frente a este tipo de situación estarían los mercados en general, en los que como consecuencia de la lucha por los mismos clientes con propuestas de valor muy similares, la competencia es cada vez mayor, con el resultado de una mayor presión sobre los precios y rentabilidades resultantes decrecientes.

Un ejemplo del posicionamiento de ruptura sería el caso del Circo del Sol. En éste se rompe con el esquema tradicional del circo (animales, estrellas) y se desarrolla un nuevo servicio que manteniendo los elementos básicos (el nombre circo incluido) ofrece un espectáculo radicalmente distinto y dirigido a un público objetivo distinto.

Un segundo ejemplo sería la serie de dibujos animados Los Simpson, tanto en relación al público objetivo al que van dirigidos (adultos) como en la adaptación del producto a él (diálogos).

³ Porter, M. (1996). "What is Strategy?". *Harvard Business Review*.

⁴ Kumar, N. (2004). *Marketing as Strategy*. (1.ª edición). HBR Press.

⁵ Chan Kim, W. Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del Océano Azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados donde la competencia sea irrelevante*. (1.ª edición). Ed. Granica.

DEFINICIÓN DE POSICIONAMIENTO: OBJETIVOS, REQUISITOS Y VENTAJAS

DEFINICIÓN Y OBJETIVOS QUE BUSCA

Como hemos tenido oportunidad de comentar, el concepto ha venido siendo aplicado a distintas áreas de la actividad comercial, a nuestro juicio no del todo correctamente. El concepto de posicionamiento, en su sentido original, se refiere a dos áreas de aplicación: la empresa y el consumidor.

Por una parte, desde la perspectiva de la **empresa**, el posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de un producto con el fin de que este ocupe un lugar distintivo en la mente del consumidor. Bajo esta acepción, implica la voluntad de la empresa de consolidar una determinada estrategia para hacer que el cliente se centre únicamente en una idea sencilla, incluso una sola palabra, que pueda asociar directamente al producto o servicio.

Junto a esta visión del posicionamiento como acción de la empresa, aparece la **definición centrada en el consumidor**, que define el posicionamiento como la percepción que el consumidor tiene de un producto, independientemente de la imagen que la empresa pretenda conseguir. Se refiere, por tanto, a la realidad de percepción por parte del mercado y el público objetivo sobre la posición que ocupan en la mente del consumidor un producto o marca, o grupo de ellos, en relación al resto de las opciones de compra disponibles para satisfacer una determinada necesidad.

Según definen Trout y Ries el término, “el posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Quizá usted mismo. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes, es decir, a cómo se ubica el producto en la mente de éstos”.⁶

REQUISITOS DE UN BUEN POSICIONAMIENTO

Los requisitos que un buen posicionamiento debe tener son los siguientes:

- Debe ser único en comparación con la competencia, y que esta unicidad aporte superioridad en las promesas que hace.
- Debe ser creíble para el público al que se dirige, tanto en relación con la propuesta que hace, como en su conexión con la empresa que la hace.
- Debe ser relevante, no ya a nivel absoluto, sino para el segmento específico de clientes al que va dirigido.

VENTAJAS DE UN BUEN POSICIONAMIENTO

En cuanto a las ventajas que el posicionamiento, o mejor dicho, un buen posicionamiento, aporta a una marca podemos destacar las siguientes:

- Facilita la elección del producto al implicar una diferenciación respecto a la propuesta comercial de la competencia.
- Relacionado con lo anterior, supone una utilidad adicional para el consumidor, ya que ve ampliadas sus opciones de elección.

⁶ Ries, A.; Trout, J. (1989). *Posicionamiento*. (1.ª edición, pág. 3). McGraw-Hill.

- Proporciona un incremento en el valor de la marca, a través de cualquiera de las vías que componen este valor. Específicamente, ayuda a aumentar el conocimiento de la marca y facilita una imagen más clara de ésta.
- Permite organizar todas las estrategias y actividades de marketing a partir de una base común, marcando el camino a seguir para todos los elementos del marketing mix.
- Supone, a través de la generación de valor de marca, una mayor productividad de la inversión en marketing, y consecuentemente, una mayor facilidad de traducir esta en participación de mercado y rentabilidad.

Y, planteándolo a la inversa, “si usted no cuenta con una buena idea, simple y diferencial, más le vale que tenga un buen precio”.⁷

ERRORES DE POSICIONAMIENTO

En su intento por buscar una imagen diferencial y clara en la mente de los consumidores, una compañía puede enfrentarse a cuatro tipos de escenarios no deseados en relación con la percepción que aquellos tienen sobre su producto o marca:

- **Infraposicionamiento:** imagen sin relevancia en la mente del consumidor, teniendo éste una idea imprecisa del producto que no asocia a nada en especial. En un alto número de casos los productos sólo sugieren una categoría de pertenencia, pero no aportan ningún atributo, beneficio o valor diferencial (en muchos casos, no aportan ni atributo, ni beneficio, ni tampoco valor).
- **Sobreposicionamiento:** percepción excesivamente reduccionista y estrecha en cuanto a los beneficios que aporta el producto. Buscando diferenciación se centra en elementos marginales, no relevantes para el público objetivo, lo que impide su viabilidad económica en el mercado.
- **Posicionamiento confuso:** como imagen poco clara de lo que el producto aporta, resultado de la comunicación sobre varios ejes o del cambio frecuente en la propuesta que la marca ha realizado al consumidor. Este es un error habitual en muchas marcas, que modifican su estrategia de forma continua como resultado de distintos factores, como pueden ser nuevas tendencias identificadas entre consumidores, la reacción a reposicionamientos de la competencia, o como resultado únicamente de ideas de creatividad publicitaria, en ocasiones caprichosas y que no responden a una necesidad real.
- **Posicionamiento dudoso:** resultado del escepticismo del consumidor sobre los beneficios que el producto aporta. Esto puede ser resultado de una imagen del fabricante no acorde con lo que el producto ofrece. Además de este factor, y centrándose ya en el producto en sí, la falta de credibilidad para el consumidor puede ser consecuencia de un precio del producto demasiado bajo en relación a los beneficios comunicados, o de la baja verosimilitud de estos beneficios.

CAMBIOS EN EL POSICIONAMIENTO DE UN PRODUCTO

Si bien el posicionamiento de un producto o marca debe tener cierta estabilidad, no es un elemento estratégico fijo, pudiendo modificarse en el tiempo. Esta modificación puede tener distintas causas y ambición:

⁷ Trout, J. (1996). *El nuevo posicionamiento*. (1.ª edición, pág. 157). McGraw-Hill.

La primera fuente de cambio puede estar motivada por la propia evolución del producto y el mercado en el que compite, en relación con las distintas fases del **ciclo de vida** en la que se encuentran. Esta evolución provoca la adaptación de los distintos competidores para así maximizar las distintas oportunidades de crecimiento y minimizar riesgos. Afecta especialmente a los distintos elementos y componentes del marketing mix y, como resultado de ello, puede implicar modificaciones parciales en el posicionamiento de éste en cualquiera de sus elementos, ya sea definiendo de manera parcialmente distinta el perfil del público objetivo hacia el que se dirige, o modificando parcialmente sus elementos de diferenciación.

Un ejemplo sería el mercado de pastas de dientes, donde las marcas han ido progresivamente añadiendo beneficios al producto en línea con la evolución del mercado, transfiriendo atributos del producto aumentado hacia el producto esperado y diluyendo el posicionamiento inicial para competir.

Junto a esta modificación parcial puede producirse una modificación más sustancial, que afecte a elementos del posicionamiento más importantes y provoque un replanteamiento de más ambición de la estrategia utilizada. Se trataría de revitalizar el ciclo de vida del producto llevándolo desde una fase de madurez a una fase de mayor crecimiento en ventas.

Hablamos entonces de **reposicionamiento** del producto o marca. Como consecuencia de la propia evolución del mercado, cambios en la tecnología, de la evolución de los consumidores, o de la competencia, una compañía puede plantearse el cambio de la propuesta de valor que hace al mercado o al público objetivo al que la dirige, con el fin de modificar componentes fundamentales de la percepción de lo que hace el producto.

Un ejemplo sería el de la empresa Acciona, que a la vez que integró todas sus distintas líneas de negocio y marcas bajo una misma marca paraguas (infraestructuras, inmobiliaria, servicios logísticos y de transporte, servicios urbanos y medioambientales y energías renovables) reposiciona globalmente esta hacia una imagen asociada a sostenibilidad y cuidado del medio ambiente ("Pioneros en desarrollo y sostenibilidad"). El reposicionamiento contó con un alto presupuesto de medios con la particularidad de acaparar el día del lanzamiento todos los espacios publicitarios en los principales medios impresos del país.

POSICIONAMIENTO Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

La elección por parte de la empresa de un determinado posicionamiento para una marca debe tener en cuenta no sólo los parámetros del mercado, el consumidor y la competencia sino también los objetivos empresariales, la estrategia global de la empresa y la percepción que de la compañía como tal tiene el mercado.

Objetivos empresariales. El principal criterio para decidir un determinado posicionamiento para una marca es la rentabilidad a largo plazo. Esta rentabilidad está en gran parte ligada a las ventas que la nueva oferta va a producir. Sin embargo, la empresa debe tener en cuenta el coste que debe soportar para lograr que la oferta propuesta se consolide en el mercado. Este coste puede venir dado por un aumento del presupuesto en publicidad, inversiones en activos, o incluso por la creación de nuevos departamentos cuando el nuevo posicionamiento implique nuevos canales de distribución. Por tanto, para que un posicionamiento tenga éxito, la empresa debe estar capacitada para asumir las ventas previstas y decidida a realizar las inversiones necesarias.

Estrategia global de la empresa. La estrategia global de una empresa se refleja en que su estructura y organización están diseñadas para competir eficazmente en determinados mercados y, por tanto, pueden ser ineficaces en otros entornos competitivos. El posicionamiento de una marca tendrá más posibilidades de éxito cuando requiera de habilidades y fortalezas que se parezcan a las de otros productos de la compañía. Los posicionamientos de marcas que requieren habilidades gerenciales diferentes a las áreas fuertes de negocio de la compañía, suponen

mayores inversiones, aprender a manejar entornos competitivos nuevos y, por tanto, un mayor riesgo financiero.

Percepción de la compañía. Cuando el nombre de la compañía sea conocido por el consumidor y esté unido a las marcas que vende (mercado del automóvil, seguros, etc.), el posicionamiento de una marca tendrá más posibilidades de éxito cuanto más *en línea* esté con el posicionamiento de la compañía. La compañía tendría que hacer una gran inversión publicitaria si la oferta diferencial de una marca no es coherente con la percepción que el consumidor tiene de los otros productos de la compañía.

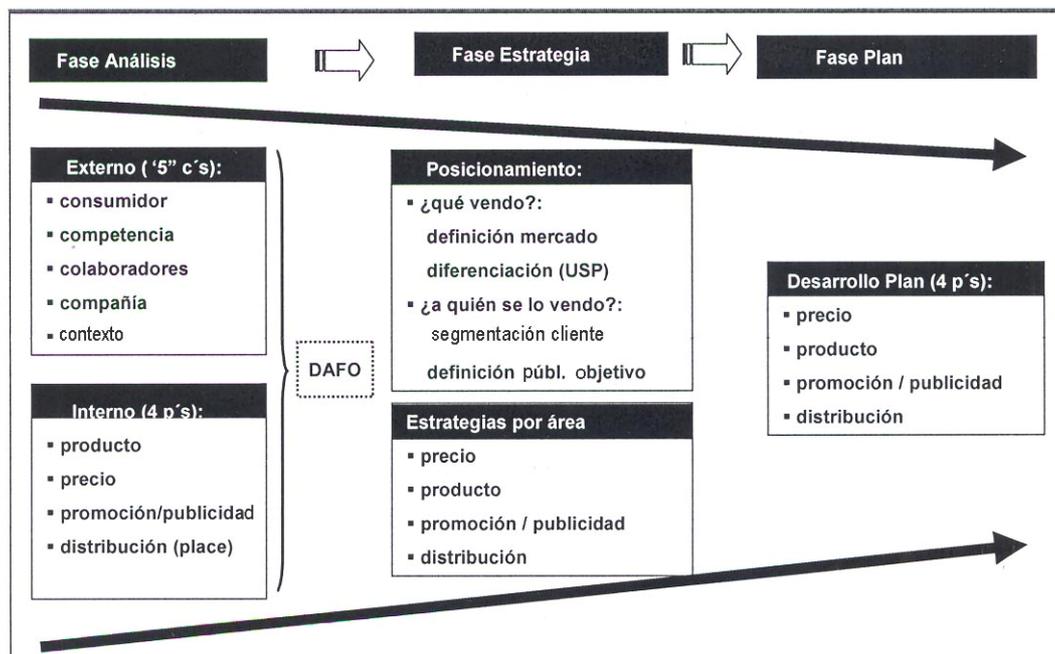
EL POSICIONAMIENTO COMO FASE EN EL PROCESO DE MARKETING

Visto qué es el posicionamiento y cómo se integra este en la estrategia global de la empresa, nos centramos ahora en su integración en la función del marketing.

La función principal del marketing de una empresa consiste en la generación de valor para el consumidor a través de la satisfacción de sus necesidades. Esto implica que los beneficios que el producto aporta al consumidor se convierten en el elemento que organiza toda la función de marketing del producto.

El proceso regular a partir del cual una compañía genera y captura valor del mercado se recoge en la estrategia de marketing de la empresa. Este proceso tiene como fin la definición de un posicionamiento competitivo, dirigido a un público objetivo concreto, y organizado a través de un plan concreto que integra todas las actividades de marketing.

Este proceso está formado por tres fases fundamentales: análisis, definición de la estrategia y definición e implementación del plan de marketing:



Fuente: elaboración propia

a.- Fase de análisis

Dentro de la fase global de análisis podemos distinguir el análisis externo y el análisis interno.

El **análisis externo** o del entorno se organiza en lo que se ha denominado como las 5 C (las cinco ces). Esquemáticamente, las 5 C se corresponden con los siguientes conceptos (sin ánimo de ser exhaustivos en la composición de estos):

- Consumidor: sus necesidades, su perfil, su evolución, su consumo.
- Competencia: quiénes son, cuál es su cartera, sus fortalezas, su evolución, su situación financiera, sus estrategias.
- Colaboradores: incluye participantes en el mercado, como pueden ser los distintos canales de distribución o proveedores.
- Compañía: se refiere a la propia empresa, en relación con los factores internos de esta que puedan tener incidencia y afectar a la función de marketing (solidez financiera, tecnología).
- Contexto: elementos externos de tipo legal, económico, tecnológico.

El **análisis interno** estaría compuesto por las actividades de marketing recogidas en las 4 P (las cuatro pes) (producto, precio, distribución y comunicación). A estas actividades habría que añadir el propio análisis del posicionamiento actual del producto o marca si este ya existe en el mercado, con el fin de valorar los elementos referidos a la percepción que el consumidor tiene de este y todo lo relativo al público objetivo.

b.- Fase de diseño de la estrategia

En ella se determinan los mercados en los que se va a competir y la forma de hacerlo con el fin de alcanzar los objetivos globales marcados.

De igual forma, se definen las estrategias para cada uno de los elementos de comercialización, estrategias que evidentemente tienen una correlación y coherencia tanto con la estrategia global de marketing definida como con el resto de estrategias del marketing mix.

Esta fase de estrategia global se desarrolla en profundidad en el apartado siguiente de esta nota técnica.

c.- Fase de definición del plan

Por último, sólo resta la definición del plan de marketing. En él se sintetiza la información de las fases anteriores y se definen las tácticas para cada componente del marketing mix en relación con los objetivos y estrategias marcados. De igual forma, se definen tiempos y elementos financieros.

En esta fase es importante:

- Evitar incoherencias, en el sentido de que no todas las acciones de marketing, en todas las áreas (comunicación, ventas, promoción, etc.) pueden estar en contra del posicionamiento establecido.
- Conseguir sinergias; esto es, que cada una de las acciones de marketing apoye el posicionamiento, consiguiendo que el consumidor/cliente reciba una imagen *compacta* de la marca.

PROCESO DE DESARROLLO DEL POSICIONAMIENTO

El posicionamiento se concreta y sintetiza en la **propuesta de posicionamiento** que una empresa desarrolla (*positioning statement*). Esta incluye los siguientes elementos:

- 1.- El primer elemento es la definición del mercado donde compite el producto. Implica definir el **QUÉ** vendemos.
- 2.- El segundo elemento que se integra en el posicionamiento es el de público objetivo. Es el resultado del proceso de segmentación y recoge el **A QUIÉN** vendemos.
- 3.- Y por último, el tercer elemento define la propuesta específica que hacemos dentro de la categoría definida, buscando desmarcarnos de las propuestas comerciales y de valor ya existentes. Se refiere a la **DIFERENCIACIÓN**.

La formalización de todos los elementos anteriores dentro de la propuesta de posicionamiento sintetiza la posición que la empresa pretende ocupar en el mercado y especialmente en la mente de su público objetivo. Con ella se pretende decir al público objetivo: "Debes comprar mi producto o servicio porque...". Parece muy sencillo, pero numerosas marcas tienen dificultades para completar esta frase. Así, una propuesta de estructura de posicionamiento sería el resultado de sumar a la Propuesta Única de Venta de un producto (*USP, Unique Selling Proposition*) el público objetivo al que va dirigida.

(nuestro producto / marca) es **(atributo principal/único)** entre **(entorno competitivo)** por **(razón/es)**
para **(descripción de público objetivo)**

Como ejemplo de propuesta única de ventas podemos recoger el siguiente:

*Mountain Dew: para los consumidores de bebidas sin alcohol, jóvenes y dinámicos, Mountain Dew es el refresco que aporta más energía porque tiene un mayor contenido en cafeína.*⁸

Esquemáticamente, el proceso de desarrollo del posicionamiento, que se concreta en una propuesta final, se compone de las siguientes fases y contenidos principales:

1-Definición del mercado	2-Segmentación de consumidores	3-Selección del público objetivo	4-Diferenciación
<p>1. Definición de categoría de pertenencia</p> <p>2. Definición de beneficios básicos y secundarios</p>	<p>3. Identificación de variables de segmentación</p> <p>4. Segmentación consumidores</p> <p>5. Desarrollo de perfiles de segmentos resultantes</p>	<p>6. Valoración del atractivo de cada segmento</p> <p>7. Selección de los segmentos objetivo</p>	<p>8. Identificar las posibles opciones de diferenciación para cada segmento objetivo</p> <p>9. Seleccionar, desarrollar, y comunicar la estrategia de posicionamiento final elegida.</p>

Fuente: Elaboración propia

⁸ Ejemplo tomado de Kotler (2006). *Dirección de Marketing*. (12.ª edición, pág. 329). Pearson Prentice Hall.

DEFINICIÓN DE MERCADO

El primer paso en cualquier proceso de posicionamiento es establecer claramente el mercado en el que compite (o que se quiere que compita) la marca. Esto es lo que se denomina **definición de la categoría de pertenencia**, entendiendo por *categoría* el conjunto de productos dirigidos a satisfacer un conjunto específico de necesidades o problemas. La definición de la *categoría de pertenencia* permite identificar dos conceptos básicos en el proceso de posicionamiento: beneficios básicos del mercado y beneficios suplementarios.⁹

Beneficios básicos: son los atributos o ventajas que una marca debe ofrecer para poder competir en un determinado mercado. Obviamente, los beneficios básicos dependen del mercado que se considere. Variaciones en la definición del mercado pueden producir cambios en los beneficios básicos.

En el mercado del transporte aéreo para hombres de negocios una línea aérea debe asegurar al menos un transporte seguro y puntual entre dos puntos. Y esta es una condición necesaria para que una compañía compita en este mercado. Sin embargo, si hablamos de transporte aéreo low cost para turistas el beneficio de ser puntual no es tan necesario para poder competir.

Beneficios suplementarios: son aquellas ventajas que no son imprescindibles para competir en un mercado aunque los consumidores las valoran positivamente. Así como los beneficios básicos son comunes a todas las marcas, los beneficios suplementarios distinguen unas marcas de otras.

En el mercado del transporte aéreo se puede hablar de diversos beneficios suplementarios: imagen de la compañía, programa de puntos, sistema de reserva, sistema de facturación, servicios a bordo, conexiones, horario y frecuencia, precio... Ninguno de estos beneficios es necesario para competir, pero las líneas aéreas ofrecen alguno de ellos para diferenciarse de sus competidores y captar a aquellos consumidores que valoran dichos beneficios.

Una vez que un grupo de marcas cumple los beneficios básicos un consumidor elige la marca a utilizar de acuerdo con el/los beneficio/s suplementario/s que él considere relevante/s. ¡Y viceversa!: una marca que cumple los beneficios básicos para competir en un mercado elige destacar en un beneficio suplementario para poder ofrecer una ventaja competitiva a un grupo de consumidores.

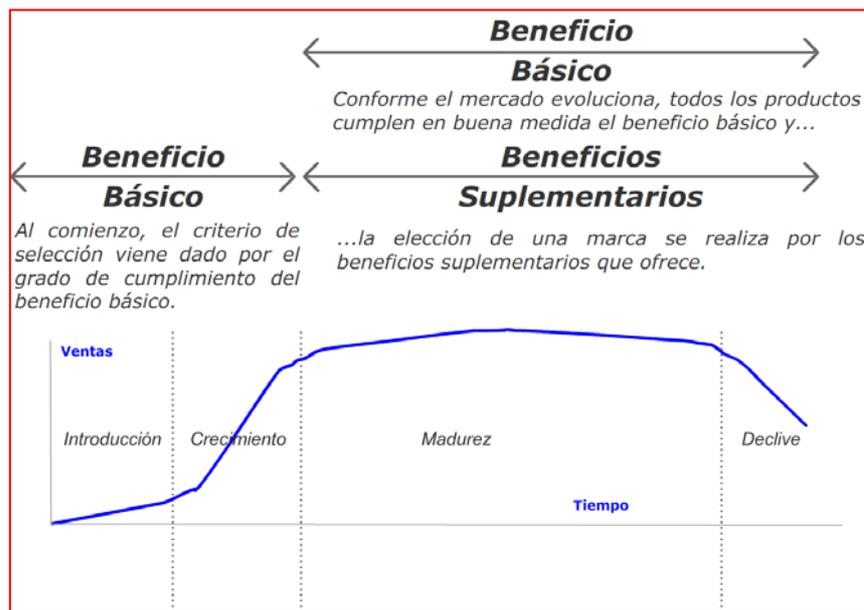
Algunas ideas sobre beneficios básicos y beneficios suplementarios

Los beneficios básicos cambian a lo largo de los años conforme los consumidores adquieren más conocimiento del mercado y las compañías que compiten en él incorporan nuevas ventajas. Normalmente los beneficios suplementarios pasan a ser beneficios básicos.

En la actualidad, la dirección asistida o el A/A son beneficios básicos del mercado de coches en España, mientras que hace 20 años eran unas ventajas opcionales.

Durante las primeras fases del ciclo de vida de un mercado las marcas no se posicionan en beneficios suplementarios. Generalmente las marcas intentan demostrar que cumplen los beneficios básicos. Suele ser en la etapa de crecimiento cuando las marcas empiezan a posicionarse en beneficios suplementarios.

⁹ Es importante destacar que hablamos de *beneficios* y no de *características del producto*. Estas se refieren a propiedades tangibles del producto, mientras que los beneficios se refieren a las ventajas que el consumidor recibe cuando lo compra o utiliza



Durante el periodo 1994-2001 las operadoras de telefonía móvil Movistar y Airtel competían en cobertura (este es el beneficio básico, poder hablar). Es sólo cuando la cobertura se da por hecho que aparecen nuevos posicionamientos: tarifas de precio, modelos de teléfono, ofertas de sms, servicio, etc.

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

“Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares.”¹⁰

...y segmentar un mercado es encontrar y dividirlo entre los segmentos que lo componen. El concepto de segmentación está fuertemente unido a la idea de que en el mercado existen grupos de consumidores que buscan beneficios diferentes en las marcas; esto es, los consumidores no sólo buscan los beneficios básicos que todas las marcas ofrecen sino que además los diferentes beneficios suplementarios son importantes para diferentes grupos de consumidores.

La segmentación empieza a tener sentido en un mercado cuando aparecen los beneficios suplementarios.

RAZONES PARA SEGMENTAR

El objetivo primordial de segmentar un mercado es poder ofrecer a los distintos grupos –o a algunos de los grupos– de consumidores un producto más acorde a sus necesidades. Esto permite a la compañía diferenciarse de su competencia ofreciendo beneficios que los consumidores valoran, disminuir la presión de competir en precio ya que el producto satisface mejor una determinada necesidad, y mejorar los niveles de captación y fidelización.

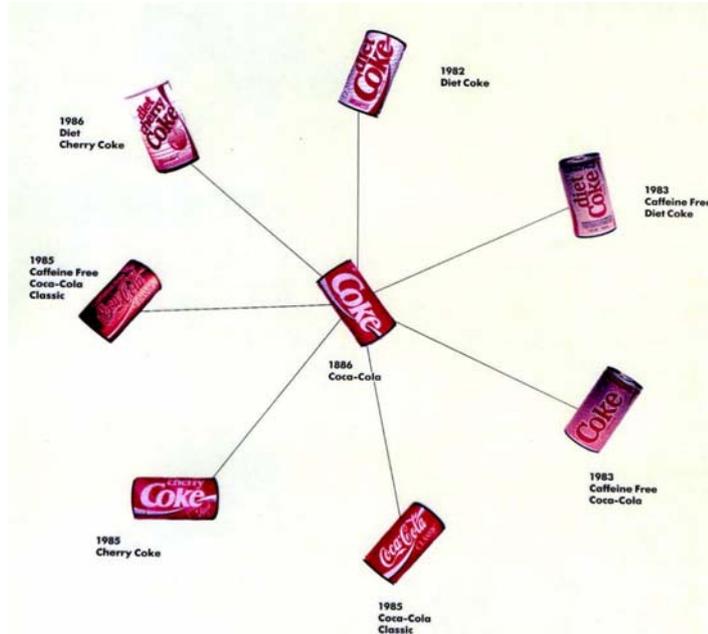
RAZONES PARA NO SEGMENTAR

Por el contrario, cuando una compañía ofrece productos diferentes a diferentes grupos de consumidores los costes de almacenamiento y operaciones suelen aumentar, las partidas de

¹⁰ Kotler (2006). *Dirección de Marketing*. (12.ª edición, pág. 250). Pearson Prentice Hall.

publicidad y promociones se tienen que repartir entre distintos productos, la gestión del mercado se complica y las decisiones son más complejas.

Con todo, desde los años ochenta la segmentación ha sido el camino elegido por las compañías para mejorar su posición competitiva



Fuente: (1991). "Products: Variations on a Theme". *Harvard Business Review*. (Enero-Febrero, pág. 117).

Coca-Cola se lanzó en 1886 y durante 96 años la compañía pudo competir con éxito con sólo una marca. A partir de 1982 con el lanzamiento de Diet Cola la compañía inició un proceso de segmentación ofreciendo distintos productos a distintos grupos de consumidores.

¿CÓMO SEGMENTAR?

El proceso de segmentación trata de contestar tres preguntas:

- 1.- ¿Cuáles son los beneficios suplementarios que en un mercado son importantes para distintos grupos de consumidores?
- 2.- ¿Qué tamaño tiene cada uno de los segmentos?
- 3.- ¿Quiénes están en cada segmento?

Para contestar las dos primeras preguntas las compañías utilizan principalmente dos herramientas:

- La **experiencia y conocimiento** acumulado que existe dentro de la compañía. Cuando una compañía lleva compitiendo en un mercado durante algunos años dispone ya de estudios de mercado, resultados de ventas propios y de la competencia, promociones, test de tiendas... que pueden aportar claves para contestar las dos primeras preguntas. Además está la experiencia de las personas que durante esos años han trabajado en dicho mercado; experiencia que generalmente es un conocimiento no ordenado y no reflejado por escrito pero que puede responder de una manera cualitativa qué segmentos existen y de qué tamaño son.

- La **investigación de mercado**, que dispone de técnicas específicas para detectar qué atributos son importantes para cada entrevistado, y por tanto, para qué porcentaje del mercado es importante un atributo determinado. En este apartado cabe destacar los *mapas de posicionamiento*.

En una reciente investigación sobre 2200 personas con una póliza de seguro de coche en Alemania, Italia y Reino Unido se detectaron cuatro segmentos de mercado en función de las motivaciones y comportamiento del consumidor:

El grupo de Leales Reticentes representa el 36% del mercado. Las personas de este grupo valoran más el precio que el servicio y no muestran ninguna atadura con la compañía, pero no buscan activamente otras ofertas.

El grupo de Estables (27%) valora más la relación con la compañía que el precio. Estarían dispuestos a pagar más por un mejor servicio.

El grupo de los Cambiantes (21%) es el de aquellos que activamente buscan la mejor oferta en precio.

El cuarto grupo es el de los Buscadores de Consejos (16%), que valoran el servicio personalizado, lo buscan activamente y pagarían mejor por un mejor producto.

SEGMENTOS EN EL MERCADO DE PÓLIZAS DE SEGURO DE COCHE EN ALEMANIA, ITALIA Y REINO UNIDO



Fuente: Bishop, D.; Ghezzi, G.; Markus, M. (2006). "Better Customer Segmentation for European Auto Insurers". *The McKinsey Quarterly*. (Febrero).

La tercera pregunta es un poco más difícil de contestar. Quizás reformulándola podemos detectar pistas que nos ayuden a encontrar la solución con más facilidad:

¿Cómo distinguir que un determinado consumidor pertenece a un segmento o a otro sin necesidad de hacerle una entrevista?

Para solucionar esto, las compañías intentan relacionar cada uno de los segmentos con otras variables de negocio con las que sea más fácil operar. Estas variables se denominan **criterios de segmentación** y tienen un papel primordial en el proceso de segmentación.

Michael Dell (fundador de Dell) decidió trabajar a los 16 años consiguiendo suscripciones para el periódico local. La manera clásica de afrontar este trabajo es ir puerta a puerta buscando posibles suscriptores. Dell lo afrontó de otra manera. Decidió que en el mercado había dos segmentos: aquellos que mostraban una predisposición a suscribirse y aquellos que no (obvio), y definió los criterios que podían, con una probabilidad alta, distinguir si una persona pertenecía a uno u otro grupo (no obvio). Estableció que una persona que cumpliera una de las siguientes condiciones podía pertenecer al primer grupo:

- Recién llegados a la ciudad. Esto es, persona que puede tener una necesidad de integrarse en un nuevo entorno social, y para la que el periódico local puede ser una ayuda para conseguirlo.

- Recién casados. Personas que inician un nuevo hogar y que posiblemente estaban familiarizados con el periódico local en su antigua casa, colegio mayor, apartamento compartido, etc.

La leyenda urbana (y el propio Michael Dell) asegura que acertó con estos criterios y tuvo éxito en su propósito, ganando hasta 18.000 dólares al año.

Aunque las compañías pueden utilizar técnicas más sofisticadas de investigación de mercado para establecer los criterios de segmentación el objetivo es el mismo: definir el perfil de las personas que componen cada segmento a través de variables que sean operativas en el día a día.

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

a.- Criterios socio-demográficos

Algunas variables socio-demográficas son: sexo, edad, estado civil, tamaño de familia, ocupación, localización geográfica, educación, etc. Cuando una compañía está en un mercado en donde las diferencias entre los consumidores que pertenecen a distintos segmentos se pueden explicar por alguna variable socio-demográfica, es más operativo utilizar dicha variable demográfica que el concepto de "dar más importancia a determinado beneficio".

"R. J. Reynolds tenía dividido el mercado de Chicago en tres segmentos. En el norte Reynolds promocionaba sus marcas bajas en nicotina ya que los residentes en aquella zona tenían un alto nivel de educación y mostraban una preocupación por las cuestiones de salud. En el sureste, un área de trabajadores industriales, Reynolds promocionaba Winston ya que era un área conservadora. En la parte sur de la ciudad habitada por gente de color, Reynolds promocionaba marcas como Salem con alto contenido de mentol que este grupo social había hecho suya."

(Kotler. Marketing Management. (8.ª edición, pág. 271).

R. J. Reynolds había tenido la suerte de que las distintas actitudes hacia las marcas de tabaco coincidieran más o menos con la localización del hogar, lo que hacía que la operatividad en sus acciones de marketing fuese relativamente sencilla.

Si queremos segmentar el mercado de telefonía en función de la mayor o menor utilización de SMS (mensajes en telefonía móvil) nos encontraremos que los segmentos presentan una gran correlación con dos variables socio-demográficas: sexo y edad, siendo las mujeres entre 15 y 20 años el segmento más intensivo en uso.

b.- Criterios psicográficos

No siempre las variables socio-demográficas son las que están correlacionadas con los distintos segmentos. En algunos mercados variables relacionadas con el estilo de vida del consumidor, su

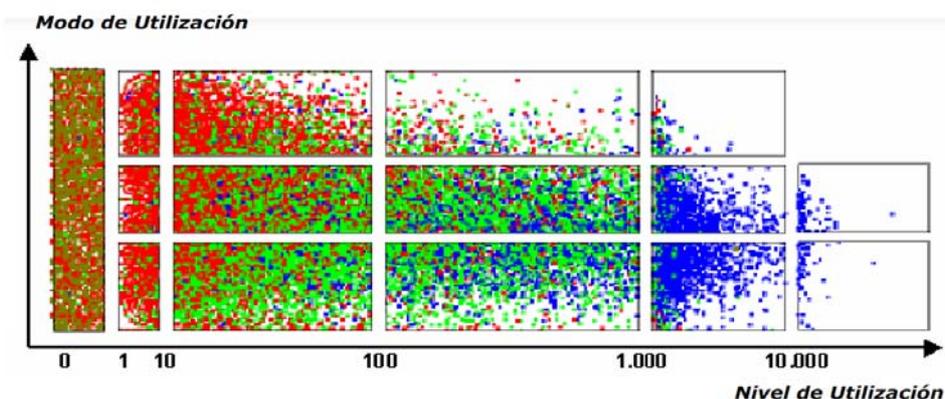
ideología o su actitud en la vida explican mejor la pertenencia de una persona a un segmento o a otro. En la figura siguiente se muestra una segmentación del mercado de medicamentos contra el dolor de estómago de acuerdo con parámetros psicográficos. Este tipo de segmentación suele ir acompañado de un estudio de los perfiles socio-demográficos que componen cada segmento para mejorar su efectividad. De cualquier manera su valor a la hora de diseñar campañas de publicidad es muy alto.



Fuente: Urban, G. L.; Star, S. H. (1991). *Advanced Marketing Strategy*. (Pag. 128). Prentice Hall Int.

c.- Criterios de comportamiento

En muchos mercados el comportamiento del consumidor refleja su actitud hacia los diferentes productos y su preferencia por determinados beneficios. Los criterios de comportamiento son más objetivos que los criterios psicográficos y en compañías que poseen una gran cantidad de información sobre sus clientes (entidades financieras, compañías de seguros, operadoras de telefonía, etc.) son variables operativas y fáciles de utilizar a la hora de segmentar su cartera de clientes.



La imagen muestra los 15 segmentos en los que una operadora telefónica dividió su cartera de 500.000 usuarios en términos de nivel de utilización (número de llamadas) y de modo de utilización (porcentaje de llamadas salientes y entrantes).

DIFERENCIACIÓN

Tal como se ha mencionado, **la diferenciación implica alejarnos de las propuestas de la competencia hacia el consumidor y ofrecer una propuesta única, creíble y relevante**. Esta diferenciación puede ser real o percibida, ya que se refiere a la percepción del producto por parte del consumidor.

Un ejemplo que resiste el paso del tiempo lo constituye la estrategia de diferenciación seguida por la marca de coches Volvo en relación con la seguridad que aportan sus coches para toda la familia. Con independencia de la evolución del sector automovilístico en general hacia este beneficio, y con independencia de la posición competitiva de esta marca en cuanto a ventas y ranking por atributos, Volvo sigue asociándose fuertemente a esta imagen de beneficios que aporta el producto.

Estos requisitos los puede cumplir una empresa a través de distintos medios:

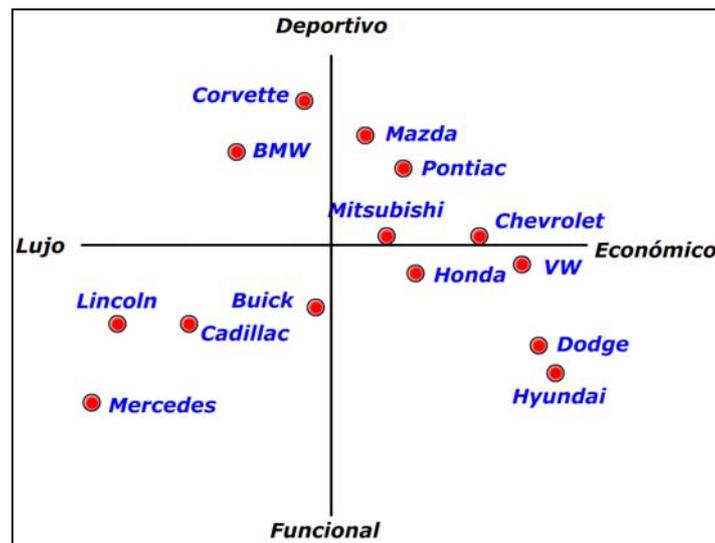
- Diferenciación a través de las características del producto, incluyéndose entre estas todos los niveles que lo componen (desde el producto básico hasta el producto aumentado). *Fairy es eficacia.*
- Diferenciación por los beneficios que aporta, ya sean funcionales o emocionales. *Volvo es seguridad.*
- Diferenciación basada en la utilización del producto o en los momentos de uso de este. *Pringles es fiesta y compartir.*
- Diferenciación por la imagen generada de los usuarios, como tipología de personas que los consumen y utilizan. *Rolex es status.*
- Diferenciación basándose en la comparación con marcas o categorías competidoras.
- Diferenciación por disociación respecto a los productos de la competencia o a categorías y segmentos existentes en el mercado, utilizándolo para comunicar más claramente lo que el producto es o, en su caso, lo que el producto no es.

ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO

Un *análisis de posicionamiento* de un determinado mercado consiste en definir, **desde el punto de vista del consumidor**, qué beneficios diferenciales ofrece cada una de las marcas.

El resultado se visualiza en un *mapa de posicionamiento*: esto es, un gráfico en el que cada una de las marcas se coloca en unos ejes x-y. El eje x representa el beneficio suplementario más importante en el mercado (el que mejor explica las diferencias entre marcas) y en el eje y el segundo beneficio suplementario más importante.

En un mapa de posicionamiento, marcas representadas por puntos cercanos significa que compiten por el mismo segmento de consumidores; marcas aisladas presentan un posicionamiento único; marcas cuyas posiciones son distantes se dirigen a segmentos de mercados distintos.



Fuente: Wind, Yoram J (1982) "Posicionamiento de las marcas de automóviles de Estados Unidos". Reading, MA: Addison-Wesley.

El gráfico representa el mercado de automóviles en EE.UU. en la década de los ochenta.

El consumidor entonces distinguía entre coches económicos (con VW y los coches japoneses como arquetipos) y coches de lujo (Mercedes y Lincoln). Como segundo beneficio aparecía que el coche fuese deportivo (BMW, Corvette, Mazda) o funcional (Mercedes, Hyundai). De esta manera cada marca está definida por estos dos atributos. Esto es: Hyundai es una marca económica y funcional, mientras que Mercedes es un coche de lujo y funcional.

En aquellos años la seguridad aún no era un beneficio tan diferenciador como lo fue durante la siguiente década, y por ello no aparece en el mapa de posicionamiento.

Para realizar los mapas de posicionamiento se utilizan técnicas de investigación de mercado. Sin entrar en los detalles técnicos,¹¹ la metodología consiste en pedir a cada uno de los entrevistados que puntúe cada marca (del 1 al 5) en una serie de ventajas, características y/o beneficios (VCB: ventajas, características y beneficios) del producto; una puntuación alta indica que el entrevistado piensa que la marca en cuestión proporciona satisfactoriamente el VCB analizado, y al contrario, una puntuación baja indica que la marca no satisface dicho VCB. Obviamente, antes de realizar las entrevistas la compañía que hace la investigación ha tenido que decidir el listado de VCB que se van a puntuar y que considera relevantes para el mercado.

De las respuestas de los entrevistados y a través de técnicas de *análisis multidimensional*¹² la compañía puede deducir las siguientes informaciones:

- 1.- Qué VCB están correlacionados positivamente en la mente del consumidor. Dos VCB están correlacionados positivamente cuando el consumidor piensa que si una marca da una, da la otra; por ejemplo, *deportivo* y *rojo* en el mercado de automóviles, *concentrado* y *verde* en el mercado de lavavajillas.

¹¹ Para profundizar en las metodologías de elaboración de mapas de posicionamiento se puede consultar la siguiente bibliografía: Urban, G. L.; Star, S. H. (1991). *Advanced Marketing Strategy*. Prentice Hall.

¹² Para profundizar en este punto se puede consultar la siguiente bibliografía: Malhotra, N. K. (1993). *Marketing Research* (pág. 668). Prentice Hall.

- 2.- Qué VCB están correlacionados negativamente en la mente del consumidor. Dos VCB están correlacionados negativamente cuando el consumidor piensa que si una marca da una, no da la otra; por ejemplo, *anti-caries* y *blanquear* en el mercado de dentífricos (EE.UU. años 80-90).
- 3.- Qué conjunto de VCB diferencia mejor las marcas que compiten en el mercado. Estos VCB formarán el eje x e y en el mapa de posicionamiento.
- 4.- Cuánto *cumple* cada marca los VCB que representan los ejes x e y. Esta puntuación ayuda a situar el punto en el mapa que ocupará cada marca.

Un mapa de posicionamiento ayuda a conocer cómo ven los consumidores cada una de las marcas, a definir qué marcas conforman la competencia más directa, y a establecer estrategias de posicionamiento en el lanzamiento de nuevas marcas. Estas estrategias básicamente son tres:

- 1.- Posicionar la nueva marca como lo están las marcas que más venden en el mercado.
- 2.- Posicionar la nueva marca en áreas vacías del mapa de posicionamiento (si existen y si la oferta tiene sentido para el mercado).
- 3.- Posicionar la nueva marca en un VCB que no aparezca en el mapa de posicionamiento. Si la compañía tiene éxito, el mercado cambiará significativamente y la compañía se hará con una parte importante del volumen al ser la pionera en ofrecer dicha ventaja. Si no, la marca sólo competirá en un *nicho* del mercado. ■ ■ ■