

# EL POSICIONAMIENTO

## Una estrategia de éxito para los negocios

Dr. RICARDO BARRÓN ARAOZ (\*)

### 1. GENERALIDADES

Si hay alguna palabra que ha marcado el curso de la publicidad en la década de los 90 es la palabra *posicionamiento*.

El posicionamiento es una de las estrategias que en el mundo de negocios está dando excelentes resultados en estos últimos tiempos del mundo globalizado en que la competencia cada día se presenta con mayor agresividad, y los productos en su afán de conquistar mercados van recurriendo a una serie de cambios que jamás el hombre común había imaginado.

Indudablemente, la llave del éxito de los negocios está en ofrecer los productos cada vez diferenciados, para satisfacer múltiples deseos y exigencias de los consumidores en caso de productos y usuarios en caso de servicios.

Cada consumidor es un mundo diferente, cada vez quiere el producto si es posible a su medida y a sus exigencias; en la medida que la competencia se incrementa y los mercados crecen, la necesidad básica de posicionarse claramente en la mente del consumidor potencial va resultando mucho más importante.

En los tiempos actuales, en un mundo sobrecomunicado, al enfoque de la comunicación se le ha dado el nombre de posicionamiento; es decir, se trata de una forma de comunicación: publicidad, que desde el punto de vista de receptor a veces goza de poca estima.

La publicidad como componente de la variable comunicación, no sólo funciona en negocios para productos en concreto y servicios, sino también funciona en el campo de la política, de la religión o de cualquier otra actividad que requiera comunicación masiva.

### 2. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR POSICIONAMIENTO?

El posicionamiento comienza con un producto que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución e incluso una persona. El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el nombre del producto en la mente de éstos. El posicionamiento es el trabajo inicial de meterse a la mente con una idea.

---

(\*) Docente Principal de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM.

No es adecuado llamar o calificar el "posicionamiento del producto", como se le hiciera algo al producto en sí, sino como afirmamos en el párrafo anterior, se trata, si cabe la expresión, del alojamiento en la mente del individuo, con el nombre, la imagen y la figura del producto.

El norteamericano Jack Trout, autor del libro *Posicionamiento*, viene demostrando desde hace 30 años la estrategia de posicionamiento como herramienta principal en los negocios. El destacado intelectual, experto en el tema afirma, "Que en el mundo de los negocios hay que pensar con la mente de los consumidores", sobre todo en esta época de excesiva competencia en la economía globalizada, el concepto de éxito de los negocios hoy día es **DIFERENCIAR, DIFERENCIA Y DIFERENCIAR**, Trout agrega "más vale que tenga una idea que lo diferencie; de lo contrario será preferible que tenga un precio bajo porque si se queda en el medio (entre una buena idea y precios bajos) lo van a desaparecer del mercado.

Uno de los aspectos más importantes del posicionamiento es el nombre del producto: "un buen nombre es captado fácilmente por la mente, mientras que un nombre no logra entrar en la mente porque suele ser complicado o confuso".

El posicionamiento es el primer paso de los negocios, definiendo para esto lo que se denomina el "ángulo mental competitivo"; es decir, es el ángulo lo que se va a trabajar en la mente del consumidor potencial y una vez conseguido, se convierte en estrategia.

En la variable comunicación de marketing la publicidad cumple un papel muy importante para comunicar al mercado sobre las bondades y las características de los productos o servicios, pero en esta función, el posicionamiento ha llegado a cambiar las estrategias publicitarias con

mayor objetividad e imaginación. Por ejemplo, se escucha una propaganda por la radio "Cruz del Sur, somos el transporte terrestre que ocupa el segundo lugar en el país".

La pregunta es, ¿por qué ese segundo término? Qué pasó con aquellas palabras publicitarias de antes "el primero", "el mejor". Lo que ha ocurrido es que aquellos tiempos de publicidad ya han pasado de moda y lo mismo las palabras que se usaban.

Hoy se emplean términos comparativos en vez de superlativos como:

- Agua San Luis no es mineral
- Aceite Primor es 100% vegetal

Algunos investigadores del tema lo llaman a este tipo de slogans como lemas de posicionamiento.

### 3. OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento tiende a situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los usuarios o consumidores como que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades. Esto resume el objetivo principal del marketing.

El posicionamiento de un producto es la imagen que éste proyecta en relación con otros de la competencia.

### 4. EL POSICIONAMIENTO COMO CLAVE DEL ÉXITO

La clave del éxito de todo negocio está basada en crear una imagen y una identificación.

Tengamos presente que la batalla del mercado se libra en la mente del consumidor y el posicionamiento nos conduce al éxito que deben tener nuestros productos y negocios. Si éstos no tienen una clara posición en la mente del consumidor, difícilmente tendrán la oportunidad de sobrevivir en el mercado.

Se deben idear estrategias efectivas para posicionar un producto en el mercado. En el permanente desenvolvimiento de los negocios, llámese a nivel de productores, comercializadores o por el lado de los consumidores o usuarios, en caso de servicios, se menciona la palabra posicionamiento; algunos lo hacen sin meditar sobre el verdadero significado del término; pero, en concreto, el posicionamiento no es otra cosa que el éxito que deben tener los productos.

Recordemos que el posicionamiento no se refiere el producto en sí, sino a cómo se ubica en la mente del consumidor. Por ejemplo, una farmacia que abre las 24 horas del día está vendiendo a su clientela un tipo de posicionamiento mediante el cual los consumidores identifican que no es importante el horario de atención, ellos saben que pueden ir durante todo el día y los 365 días del año. Otras farmacias ofrecen un posicionamiento que los identifica con precios bajos, concentrándose en un solo territorio o en una sola cuadra de una localidad determinada. Con esta estrategia logran conseguir clientes de otros distritos.

Una de las formas de conseguir el posicionamiento es la modalidad de reparto de la mercadería a domicilio, que es la concreción de las ventas virtuales, ya sea por internet o vía correo electrónico, siendo esta estrategia una ventaja competitiva de la empresa frente a sus más cercanos competidores que negocian aún bajo el sistema tradicional.

Volviendo al caso del sector farmacias, el posicionamiento se convierte como una estrategia indispensable, pues de ese modo pueden ser identificados por sus clientes objetivos o por los habitantes de su sector de influencia.

##### 5. **UNA SOCIEDAD SOBRECOMUNICADA**

Al hacer un análisis más amplio de la realidad actual de los negocios, tengamos en cuenta que hay demasiados productos, demasiadas compañías, demasiado ruido en el mercado. Como resultado de esta aseveración llegamos a la conclusión de que estamos viviendo en una sociedad sobrecomunicada, con derroche de grandes cifras de dinero en publicidad, bombardeando a los futuros consumidores o usuarios de un producto.

¿Qué resultados o impactos se sienten en la sociedad sobrecomunicada? La respuesta sería que hablar del impacto de la publicidad equivale a exagerar seriamente la posible eficacia del mensaje. Es una perspectiva egocéntrica que no tiene contacto alguno con la realidad del mercado.

Frente al exceso de comunicación de hoy en día, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en objetivos precisos, practicando la segmentación que el marketing utiliza con fines estratégicos de negocios; en otras palabras, conquistando posiciones.

La mente humana, que posee una defensa contra el volumen de las comunicaciones, tamiza y rechaza muchas de las informaciones que le llegan. En general, sólo acepta aquellas que embona con los conocimientos y experiencias anteriores. Una vez que alguien se ha formado la opinión, resulta muy difícil.

Al Ries, coautor del libro *Posicionamiento*, sostiene que la mejor manera de conquistar a la sociedad sobrecomunicada es el mensaje **sobresimplificado**. Una comunicación, lo menos es más. Asimismo, afirma "Para penetrar en la mente, hay que afilar el mensaje, hay que hechar por la borda las ambigüedades, simplificar el mensaje; y luego simplificar aun más si se desea causar una impresión duradera".

Si se desea comunicar las bondades de un determinado producto, servicio o una idea, hay que ver las cosas al revés, es decir, hay que buscar la solución del problema no dentro del producto; ni siquiera dentro de la propia mente, hay que buscar la solución del problema dentro de la mente del cliente en perspectiva. En otras palabras, como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino, debemos desentendernos del extremo emisor y se debe concentrar en el extremo receptor.

## 6. MENSAJES PUBLICITARIOS A TRAVÉS DEL TIEMPO

Los mensajes preparados al estilo antiguo y tradicional no dan esperanzas de abrirse camino en la moderna sociedad sobrecomunicada.

Para poder entender la forma cómo hemos llegado a donde estamos hoy, conviene recordar muy rápidamente la historia de la comunicación:

### a) La era de los productos

Por la década de los cincuenta, del siglo pasado, la publicidad se encontraba en la era de los productos; una época en que los publicistas fijaban su atención en las características del producto y en los beneficios que obtenía el cliente.

Con esa forma publicitaria se buscaba lo que Roser Reeves denominó "la propuesta de venta única" (PVU); pero a fines de la década que hemos mencionado, la era de los productos sobrevino a causa de una avalancha de artículos segundones que apareció sobre el mercado. La competencia se convirtió bastante dura y no siempre honesta.

### b) La era de la imagen

Antes, las compañías creían que la reputación e imagen de la empresa eran lo más importante para la venta de un producto, que las características intrínsecas del mismo.

El artífice de la era de la imagen fue David Ogilvy, cuando afirmó que "todo anuncio es una inversión a largo plazo en la imagen que se tendrá de la marca". Pero así como en la era de los productos los segundones los mataron, también las compañías borreguiles han matado la era de la imagen.

### c) La era del posicionamiento

En la era del posicionamiento aparecen nuevos paradigmas en el manejo de la publicidad, donde la creatividad es la clave del éxito.

Ante una sociedad sobrecomunicada, las compañías para triunfar deben crear una posición en la mente del cliente en perspectiva.

En la época del posicionamiento, no basta con inventar o descubrir algo, sino hay que ser el primero en entrar en la mente del cliente en perspectiva.

La IBM no inventó las computadoras, sino Sperry Rand; pero la IBM fue la primera compañía que se ganó una posición en cuestión de computadoras en la mente de los compradores.

El descubridor de América incuestionablemente fue Cristóbal Colón, pero cometió el error de dedicarse a buscar oro y no decirlo. Américo Vespucio, que llegó cinco años después de Colón, ejecutó bien dos cosas: la primera fue el posicionamiento del Nuevo Mundo como un continente distinto; esto causó una revolución en la geografía de aquellos días. La segunda fue que escribió sobre sus descubrimientos y teorías. Como premio España le otorgó la ciudadanía castellana y le confirió un importante cargo público. Finalmente, le dieron crédito a Américo Vespucio por el descubrimiento de América y al nuevo continente le dieron su nombre. Cristóbal Colón murió en la miseria, recluido en un calabozo.

## 7. EL PODER DEL NOMBRE

El nombre es el gancho del que cuelga la marca en la escala de productos que el cliente tiene en mente. Jack Trout, el gurú de posicionamiento, dice "Shakespeare se equivocó. Si a la rosa se le diera otro nombre, no olería tan agradablemente. No sólo vemos lo que deseamos ver, sino que también olemos lo que deseamos oler; por esta razón, la decisión más importante al lanzar un perfume es el nombre que se le dará".

El nombre es clave en todo orden de cosas. Antes, cuando había menos productos, cuando el volumen de comunicación era más escaso, el nombre era algo que no tenía importancia.

Un nombre trivial, que no dice nada, no tiene fuerza para hacer mella en la mente. Lo que se debe buscar es un nombre que inicie el proceso del posicionamiento; un nombre que le diga al cliente cuál es la ventaja principal del producto.

Podemos citar como ejemplo el Champú Head-Shoulders (cabeza y hombros), la loción para la piel Care (cuidado intensivo), la pasta dentífica Close-up (brillante), helados D'Onofrio (cerca de ti).

La propuesta del nombre del producto, como se ha dicho anteriormente, requiere mucha creatividad e imaginación. Hay productos con alto nivel de posicionamiento como las bebidas gaseosas que llevan por nombre y apellido "cola". Para mucha gente "tomar un refresco" significa Coca Cola o Pepsi Cola. Seven Up se enfrentó a un reto bastante duro para idear su exitosa campaña de "sin cola".

La estrategia está en penetrar en la mente del consumidor, enganchado el producto, el servicio o el concepto a lo que ya está en la mente.

## 8. LA IMPORTANCIA DE SER EL PRIMERO

Según los autores Al Ries y Jack Trout, este último el gurú del posicionamiento, la mejor manera de penetrar en la mente del consumidor es siendo el primero en llegar.

La validez de este principio se puede demostrar por ejemplo, con las interrogaciones siguientes: ¿Quién fue el primer hombre que pisó la luna? Neil Amstrong conocido por todos pero, ¿recuerda cómo se llamó el segundo? ¿Cuál es la montaña más alta del planeta?, el monte Everest, por supuesto, ¿sabe cuál es la segunda más alta?, ¿quién fue el pionero del trasplante del corazón?, todos recordamos a Christian Barnard y ¿el segundo?

Es muy difícil desembarcar al primer científico, a la primera montaña, al primer hombre que pisó la luna, de allí la importancia de ser el primero.

El posicionamiento de la imagen de los productos, de los negocios, de las personas, de las instituciones, etc., debe ser específico

Si un servicio es deficiente, afecta la percepción de una marca. Los consumidores van a probar el producto y si el servicio es malo se alejarán de la marca. Se puede hacer un gran trabajo de posicionamiento y con ello atraer clientes, pero si no se logra mantenerlos con un buen servicio el esfuerzo es nulo.

## 9. REPOSICIONAMIENTO

Como se ha definido en acápites anteriores, el posicionamiento consiste en meterse en la mente del consumidor con una idea; es decir, se trata de modificar la posición que la marca tiene en la mente del consumidor para adaptarse a cambios en el mercado.

También se puede reposicionar a la competencia asociándolo con una idea negativa de debilidad. Ésa es una manera efectiva para una marca de llegar al consumidor, especialmente si se le percibe como una segunda categoría.

Sobre este concepto, como cita Trout en su libro *"El nuevo posicionamiento"*, en el posicionamiento de un negocio de pizzería, su estrategia será "mejores ingredientes igual a mejor pizza" y para esto desde luego, se ha concentrado en sus insumos y en su salsa de tomate lo principal; de esta forma ha reposicionado a su competencia, asociándolo con ingredientes de inferior calidad.

En cuanto a marcas, la marca dominante de una categoría mantiene cierta percepción en el consumidor por ser la más fuerte y la primera, lo cual presenta una posición.

Algunas empresas que descuidan reforzar el posicionamiento que tienen para mantenerse en el mercado estarán expuestas a que la competencia logre destronarlos de la ubicación que poseen.

Por ejemplo, Hertz, la marca dominante en alquiler de automóviles en los Estados Unidos de Norteamérica, refuerza permanentemente su posición en el mercado puesto que lo que ofrece como "There is hertz and not exactly" es una forma acertada de reforzar su liderazgo.

Es difícil ser la marca dominante y no contar con la percepción de los consumidores. También es importante considerar la prestación de un buen servicio, a pesar de contar con un posicionamiento sólido porque ambos factores están muy relacionados.

## 10. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS Y POSICIONAMIENTO

La estrategia de segmentación de mercados y la estrategia de posicionamiento de mercado son como las dos caras de una moneda; mientras la estrategia de segmentación identifica clientes que serán la meta, la estrategia de posicionamiento se refiere a la selección de mezcla de mercadotecnia (marketing mix) para cada segmento de mercado meta. Por ello el posicionamiento de un producto o marca de una empresa lo determina el comprador, junto con las acciones de la competencia; en consecuencia, el posicionamiento de una marca es la forma en que la percibe el comprador en relación a las marcas de los competidores claves de la empresa. Con frecuencia, el producto es el punto focal de la estrategia de posicionamiento, dado que los otros competentes de la mezcla de mercadotecnia están dirigidos hacia el posicionamiento del producto en los ojos y la mente del comprador.

El objetivo de una estrategia de posicionamiento consiste en que la marca sea percibida en forma favorable por las personas del mercado meta.

Dos empresas pueden tener la misma estrategia de posicionamiento, sus ofertas de marketing serán también percibidas como si fueran idénticas; pero con algunas características que los diferencia de una y otra. Por ejemplo, consideremos los servicios de líneas aéreas, Mexicana de Aviación y Aeroméxico, si preguntamos a las personas que vuelan con regularidad por ambas líneas se podrá obtener percepciones algo diferentes sobre los servicios ofrecidos por cada una de las líneas aéreas.

Con frecuencia, el producto es el punto focal de la estrategia de posicionamiento dado que los otros componentes de la mezcla de mercadotecnia están trabajando hacia el posicionamiento del producto en los ojos y la mente del comprador.

Podría ilustrar esta parte del tema, el caso de la empresa norteamericana Kraft que comercializaba un helado denominado Breyers en los mercados de Nueva York, Filadelfia, Baltimore y Washington, por la década de los 80.

Los helados Breyers no contenían ninguna clase de saborizantes, ni colorantes artificiales, y lo más significativo, no contenían ni estabilizadores ni emulsionadores. El interés de los consumidores por los alimentos naturales empezaba a surgir como una consideración en el posicionamiento.

La empresa desarrolló una campaña publicitaria donde presentaba al producto Breyers como "un helado completamente natural", y se incluía en la promoción sobre la cantidad y calidad de los ingredientes.

Este nuevo posicionamiento de Breyers capturó con rapidez el mercado y en tres años las ventas en sus áreas tradicionales se habían duplicado. Con el éxito obtenido se pensó de que esta estrategia podría ser eficaz para la introducción de la marca dentro de nuevos mercados donde el posicionamiento de lo completamente natural aún no se había usado del todo.

Debido al éxito obtenido, los ejecutivos de la empresa se plantearon las siguientes preguntas: ¿Cómo podríamos hacer frente al reto... cuando ya estábamos bien representados por Sealtest, otra marca basada en calidad?

Los responsables de la empresa continuaron planteándose interrogantes, si vendíamos al consumidor basados en los méritos de Breyers como el producto de mejor calidad ¿qué íbamos a decir respecto a Seal test?, ¿qué era casi tan bueno?; ¿en realidad podríamos competir con nosotros mismos en los mismos clientes? La respuesta a esta última pregunta es porque sí, pues la empresa tiene que competir consigo mismo como expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La empresa Kraft encaró el posicionamiento de sus tres marcas diferentes de helados. Veamos cómo:

Breyers se dirigió a las personas que deseaban un premio, un producto totalmente natural.

Sealtest se posicionó para las personas que no eran atraídas por la naturalidad, pero que deseaban algo especial en helados. Este producto se promocionó como "helado del supermercado con sabor del de nevería". Light N' Lively fue señalado como objetivo para las personas que no podían o no querían pagar el precio del helado fino.

## 11. FORMAS DE POSICIONAMIENTO

Existe varias formas para desarrollar una estrategia de posicionamiento, como ejemplo podemos citar algunas:

- Por atributos: La crema CREST lucha contra la caries.
- Por precio, calidad: SAGA FALABELLA es una tienda que "vale".
- Por aplicación: ALIVIUM para el dolor.
- Por usuario del producto: CRISTAL para el pueblo, consumidores de cerveza.
- Por clase de producto: MILO: alimento para niños.

La selección de uno o más mercados meta por la gerencia de mercadotecnia, establece la etapa de desarrollo para cada mercado meta.

Un mercado meta es cualquier grupo de clientes potenciales hacia quienes una compañía decide dirigir su oferta de mercadotecnia.

El posicionamiento se determina por las percepciones de los compradores sobre la marca de la empresa en relación con las marcas de sus competidores directos; por ello, lo esencial es cómo es percibido el programa de mercadotecnia de la empresa (producto, precio, distribución y comunicación) por las personas que están en el segmento meta, en relación con los programas de mercadotecnia de los competidores.

## 12. CONCLUSIONES

Del estudio realizado con el título de "El Posicionamiento". Una estrategia de éxito para los negocios, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Cada consumidor es un mundo diferente, cada vez quiere el producto si es posible a su medida y a sus exigencias. En la medida que la competencia se incrementa y los mercados crecen, la necesidad básica de posicionarse en la mente del consumidor potencial va resultando mucho más importante.
2. Actualmente, vivimos en una sociedad sobrecomunicada por la aluvionada de comunicación que se recibe cada día, cada minuto, sobre diversidad de productos y servicios; ante esta realidad las compañías deben crear una posición en la mente del cliente en perspectiva.
3. La propuesta del nombre del producto requiere mucha creatividad e imaginación para que produzca el impacto y posicionarse en la mente del consumidor o usuario, en caso de servicios.
4. El posicionamiento de un producto es la imagen que éste proyecta en relación con otros de la competencia.
5. La mejor manera de penetrar en la mente del consumidor es siendo el primero en llegar.
6. Uno de los aspectos más importantes del posicionamiento es el nombre del producto. Un buen nombre es captado fácilmente por la mente, mientras que un nombre no logre entrar en la mente, es porque suele ser complicado o confuso.



## BIBLIOGRAFÍA

GRAVENS HILLS, Woodruff  
1994. *Administración en Mercadotecnia*.  
CECSA, México.

TROUT, Jack  
1997. *Posicionamiento*.  
McGraw Hill, México.

BARRÓN ARAOZ, Ricardo  
1995. *Marketing Estratégico*.  
Herrera Editores, Lima.

BARRÓN ARAOZ, Ricardo  
2000. En Revista: *El Contador  
San Martiniano*. Lima.

REVISTA ALERTA  
1999. Farmacéutica, Lima.

DIRECCIÓN DE MARKETING  
1999. Cultura de Ediciones.  
Madrid, España.