

forma de patear el tablero y crear nuevas coordenadas producto-mercado. Los competidores principales no se van a sentir atacados de inmediato y el atacante lateral debe contar con esto para poder infiltrarse con tranquilidad en el sector. Usualmente, un ataque lateral introduce un sustituto en el sector. Si la coordenada producto mercado esta bien diseñada el ataque lateral será recordado como una máxima innovación en el sector, creador de nuevos rumbos.

El ataque frontal es una granada tirada en el medio del ejército enemigo, y está dirigido a ocupar la posición que hoy tiene otro, exactamente la misma. Tiene que derribar altas barreras estructurales de entrada y esperar represalias ejemplares.

Como contrapartida, el atacante frontal cuenta a su favor con el desgaste natural del que ya ostenta la posición en el mercado, y que ha impuesto ciertos reglamentos en las fuerzas competitivas, ordenándolas a su albedrío. Por ejemplo, *Wal Mart* contra *Carrefour*.

Por último, la minidúplica es la más usada de las estrategias de ingreso, y la que origina los negocios mas débiles y menos rentables. Es el típico negocio “más de lo mismo”, que no atrae a los consumidores y que se lanza por motivos que trascienden la estrategia y las necesidades de los mercados. Por ejemplo, una boutique, un bar, un proveedor de Internet, todos haciendo lo mismo que ya están haciendo los que están.

QUINTO PASO: EL POSICIONAMIENTO

”Posicionamiento” es un concepto diferente de ”posición competitiva”. Mientras este último se refiere a la estrategia competitiva de una empresa en un sector industrial, el posicionamiento se refiere a la ubicación del producto que fabrica en la mente de sus consumidores.

Posicionar una coordenada producto-mercado significa trabajar en la forma en que será percibida por los consumidores. Ocurre que la lógica no necesariamente es la mejor estrategia al tratar con mentes humanas, por eso el proceso de posicionamiento requiere el aporte de varias disciplinas. La quintaesencia del posicionamiento es lograr que una marca se transforme en un genérico, de manera que el consumidor utiliza la marca para designar el genérico: *Movicom* para telefonía celular, *Gancia* para vermouth, *Gillete* para máquinas de afeitar. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya esta en la mente, revincular las conexiones que ya existen. No hay que buscar la solución del problema dentro del producto o dentro de la mente de los estrategas, sino que hay que buscar la solución del problema del posicionamiento de un producto dentro de la mente del consumidor potencial. Hay que concentrarse en la manera de percibir que tiene el consumidor[39].

De esta manera, podemos decir que el posicionamiento es el responsable del “ranking” de marcas que tenemos en la mente para las distintas coordenadas producto-mercado.

La importancia del posicionamiento puede observarse en la siguiente frase de un ejecutivo de marketing de la cerveza *Schlitz*: “La cerveza no es una bebida, es un símbolo. Cuando un muchacho va a un bar y pide una *Bud* o una *Miller*, está haciendo una declaración sobre sí mismo. La imagen de *Schlitz* es tan mala que, sin importar el sabor, el consumidor no quiere ser visto bebiendo ese producto”[40].

Muchas veces los gerentes de marketing fracasan en su intento de lograr el posicionamiento del producto que desean porque fallan al anticipar o medir las reacciones del consumidor.

Para lograr un posicionamiento exitoso se requiere poner atención a todos los aspectos del procesamiento de la información. El mensaje total debe ser coherente y estructurarse de manera que se logre la interpretación deseada (*ver figura 3.7*), a través de lo que hoy se conoce como “comunicaciones integradas de marketing”, que no es más que un programa integrador y unificador de la estrategia de marketing en un mundo caótico y anárquico de información.

El posicionamiento es un problema de mediano y largo plazo. Nunca de corto. Lamentablemente muchas empresas que comenzaron a desarrollar un programa integrado de construcción de marca lo abandonan por las urgencias del corto plazo, o para responder a los ataques no programados de un competidor. El énfasis en el corto plazo suele destruir los posicionamientos de los productos.

El concepto de “posicionamiento” es, entonces, una acción de comparación. Como es percibido nuestro producto desde el mercado es el resultado de la ecuación de comparación que procesan los consumidores. Cuando alguien dice “esta empresa tiene estilo” es porque tuvo la oportunidad de conocer otras que no lo tienen. Por eso es necesario trabajar con variables de posicionamiento y relacionar con ellas a los distintos competidores. Una herramienta utilizada para este análisis es la matriz de posicionamiento relativo. Primero es necesario detectar en el grupo consumidor una serie de atributos cruciales para la coordenada producto-mercado que se está tratando de posicionar.

Luego se los ubica en una matriz que relaciona dos dimensiones:

1. Importancia para los consumidores.
2. Objetivo y grado de comparación de nuestro producto con otros competidores, como se ve en la figura 3.20.



Figura 3.20 Matriz de posicionamiento relativo

[41]

En esta matriz de doble entrada se observa que, por ejemplo, en el atributo “calidad”, que los consumidores consideran extremadamente importante, nuestro producto esta peor que la competencia. El análisis completo de la matriz permite fijar a priori el posicionamiento de un producto que esta por lanzarse, o entender la posición actual de un producto que se quiere reposicionar.

Otra de las herramientas utilizadas para comparar posicionamientos relativos es el llamado “mapa perceptual”, que consiste en una matriz que cruza dos dimensiones relativas al producto, recogiendo la percepción del consumidor sobre el grado de similitud de varias marcas o productos con otros y relacionando estas percepciones con los atributos del producto. En la figura 3,21 se muestra un ejemplo de un mapa perceptual para varias marcas de automóviles[42]

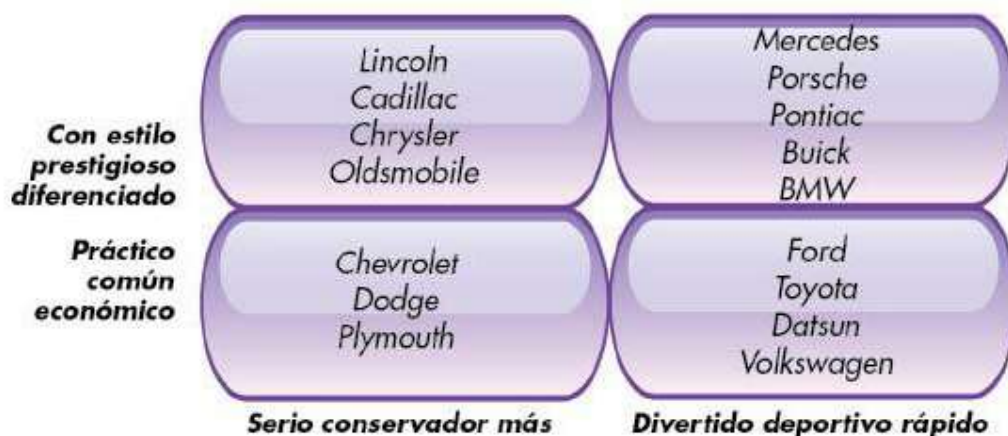


Figura 3.21 Mapa perceptual para automóviles

La posición en el mapa indica una graduación. Por ejemplo, Pontiac es menos prestigioso que Porsche, pero mas que Buick. Desde el punto de vista de la estrategia de posicionamiento, el mapa perceptual brinda una riquísima información. Por ejemplo, en el ángulo superior izquierdo del cuadrante inferior derecho. no hay ninguna marca.

Probablemente, la herramienta mas acabada para usarse en el proceso preliminar del posicionamiento de un negocio es la conocida como “método vincular”, cuyo desarrollo corresponde a Ruben Rojas Breu y que, según sus propias palabras, es un método para desarrollar una nueva perspectiva, sistemática y creativa, del tratamiento de la opinión y la comunicación públicas.[\[43\]](#)

El método vincular es de relativa complejidad, y su aplicación para segmentar mercados y posicionar productos requiere el trabajo conjunto de profesionales especializados.

Parte de la premisa de que es posible precisar en cada mercado cuales son los vínculos actuales y potenciales que se establecen entre los consumidores y los productos o servicios en oferta. Son tan importantes los consumidores como los productos, pero lo realmente importante es el vinculo que existe entre ambos (*ver figuras 3.4 y 3.5*).

El método vincular no se basa exclusivamente en conocer al consumidor (como lo hacen los enfoques psicográficos, de estilo de vida, de perfiles actitudinales; ver capítulo 4, *Mercado*), ni tampoco se basa exclusivamente en caracterizar imágenes de productos o servicios (como lo hacen los enfoques de perfiles por atributos). El método vincular capta específicamente la relación que esta establecida o que puede llegar a establecerse entre un consumidor y un producto[\[44\]](#).

Para posicionar con el método vincular, es necesario mirar panorámicamente el mercado.

- ¿Cuáles son los segmentos coexistentes en un mercado, cuales están cubiertos y cuáles no?
- ¿Qué alternativas de posicionamiento presenta el mercado en el que se opera o se va a operar?
- ¿Cuáles de esas alternativas están cubiertas, cuales por marcas propias y cuáles por la competencia?
- ¿cuáles están en estado potencial como para intentar el ingreso?

Segmentar, según el método vincular, es la forma sistemática de establecer los distintos vínculos posibles entre el sujeto de la demanda y el objeto en oferta, y también es la representación ordenada de los distintos deseos posibles en cada rubro.

El así llamado “mapa vincular” relaciona dos ejes: el eje del sujeto de la demanda (perfil del consumidor) y el eje del objeto en oferta (perfil del producto).

Los conceptos de "sujeto" y "objeto" son definidos como relaciones. El sujeto es la relación entre primarización y secundarización. Un análisis muy simplificado expresa que la primarización esta relacionada con el apego a lo conocido, la satisfacción absoluta y sin demoras del deseo, la polarización de posiciones en torno al placer y al mandato u obligación. Por su parte, la secundarización esta relacionada con la búsqueda de la autonomía, el desprendimiento de doctrinas y dogmas, la valorización de la creación. La primarización tiene que ver con el conservadorismo. La secundarización, con el liberalismo y la trasgresión.

En lo que respecta al objeto, este es definido como la relación entre significante y significado. Los objetos pueden presentarse en el mercado dando valor protagónico al significante o al significado. Un objeto con protagonismo del significante quiere generar signos, es decir, el énfasis se pone en la expresión. Cuando el protagonismo es el del significado, el objeto reconoce signos existentes, el énfasis se pone en el contenido.

Cruzando estos dos ejes, se obtiene el mapa vincular que queda determinado por cuatro cuadrantes bien definidos.

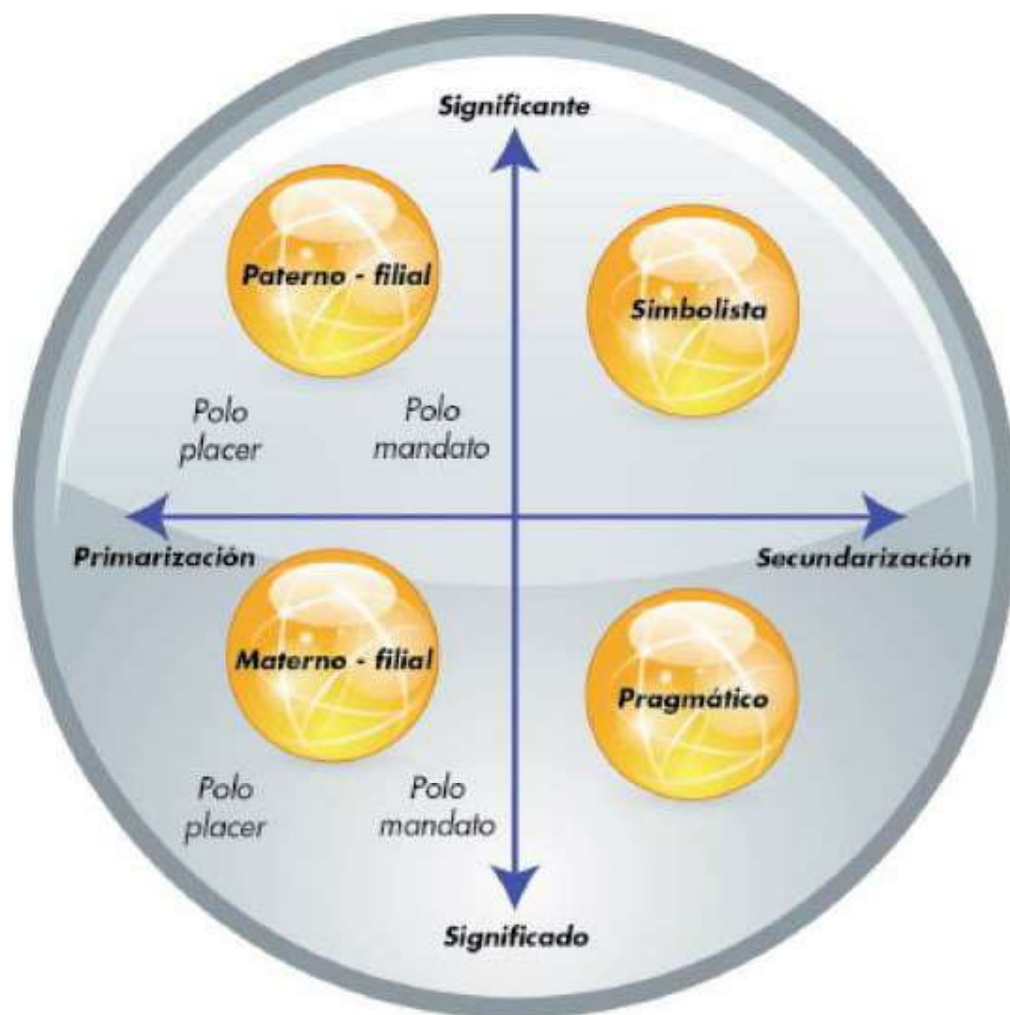


Figura 3.22 Mapa vincular

[45]

Antes de comentar las características de cada cuadrante, es necesario fijar una idea rectora. El entrepreneur, el estratega o quien esté diseñando el negocio debe tener en cuenta que lo óptimo para un producto o para una marca a ocupar un cuadrante determinado, a fin de atraer con claridad al consumidor. Un posicionamiento confuso será inmediatamente rechazado. Al momento de comportarse como consumidor, el individuo se inclina por alguna de las combinaciones representadas en los cuadrantes del mapa vincular. Pero no debe olvidarse que el individuo puede comportarse de forma distinta comprando rubros diferentes (*ver figura 3.6*). Es por eso que es tan complejo lograr posicionamientos exitosos. Y es por eso, entre tantas otras cosas, que hay negocios que tienen éxito y otros que fracasan. Los mercados se hallan en permanente evolución, y, dentro de ellos, los distintos segmentos se hallan en conflicto perpetuo, ya que cada segmento tiene su propio proyecto de poder.

Cada posicionamiento es un cuadrante del mapa. Como dije al referirme a la primarización, en ella se destaca una polarización: la búsqueda de placer es contrapuesta al deber. Esa oposición es llamada “placer/mandato”, y se generan así

dos subdivisiones de los cuadrantes de la izquierda, que representan posicionamientos alternativos o antagónicos. Veamos las características de cada cuadrante.

POSICIONAMIENTO PATERNO-FILIAL. Valorización notoria de la masculinidad. Subordinación de la feminidad. Pertenencia a algún grupo. Enaltecimiento del valor de la potencia.

* Polo-mandato. Subordinación a valores sublimes. La mujer es madre y preferentemente de hijos varones. Espartinismo. Conducta moral. Cuidado exigente del cuerpo. Eficiencia. Acción enérgica.

* Ejemplos. Detergente enérgico con máxima acción desinfectante, para gente obsesiva de la limpieza. Televisor que recibe señales de todo el mundo, superpotente con conexiones a todo lo que existe, control remoto con 400 botones, cables, fichas, etcétera. Una AFJP sustentada en Valores tradicionales (¿recuerda “el futuro en primer lugar”?).

* Polo-placer Masculinidad sensual. Tendencia a la adolescencia. La mujer es un objeto de goce. Hedonismo erótico. Tiempo libre para el placer. Evitar esfuerzos. Estimular los sentidos. Abundancia. Renovabilidad fácil.

* Ejemplos. Tarjeta de crédito que permite acceso a todo consumo placentero, sin límites (¿recuerda “el mundo en sus manos”?).

Bebida alcohólica excitante, con el muchacho rodeado de bellas mujeres que lo miran como el “gran macho”.

POSICIONAMIENTO MATERNO-FILIAL. Idealización de la maternidad. Protección subordinación de la masculinidad. Se enaltece el valor de la vida. La afectividad cubre un lugar fundamental. El contexto es el hogar.

* Polo-mandato. Matriarcado. Autoridad y tradición femeninas. Oposición a la tecnología y al consumo. El hombre es modelo de hijo. La vida es provisión de alimento. Amor y protección. Confort doméstico. Protección filial. Hogar. Suavidad. Durabilidad.

* Ejemplos. Marca de lavarropas que dignifica a la mujer diferenciándola de la “fregona” y que brinda suavidad y confort a la ropa. Marca de mermeladas con componentes naturales y elaboración “casera” que provee salud y gratificación, como todo lo que hace mamá.

* Polo-placer. Protagonismo del niño. La vida es el placer infantil. La madre es proveedora de suministros placenteros en abundancia. Apelación apetitosa y “naif”.

Inmediatez. Facilidad de uso.

* Ejemplos. Marca de mayonesa dirigida al niño que busca placer en abundancia e inmediatamente, siendo un producto de uso fácil y muy rico, como una golosina.

Marca de computadora o videojuego muy fácil de usar y conectar, con múltiples opciones para jugar.

POSICIONAMIENTO PRAGMÁTICO. Prioriza los objetivos a alcanzar. Los mejores recursos son aquellos de los cuales se dispone. Alude a la capacidad de tomar decisiones. Autonomía y posibilidad de elegir. Análisis de la relación costo-beneficio. Variedad. Funcionalidad.

* Ejemplos. Marca de calzado deportivo destinada a un usuario autónomo, y evaluador competente.

Marca de aceite comestible para un consumidor de visión panorámica, permisivo y criterioso, que combina sabor con preservación de salud.

POSICIONAMIENTO SIMBOLISTA. El objeto de la oferta (el producto) es un instrumento para la creatividad del consumidor. Sensualidad refinada. Variedad orientada a la creación. Potencial creativo. Estética.

* Ejemplos. Marca de vestimenta de refinamiento sensual destinada a un usuario deseoso de sentirse original.

Marca de lácteo destinada a un usuario que quiere cocinar “artísticamente” con un insumo óptimo, para recetas novedosas y diferentes.

El estratega que emplea el método vincular para posicionar su producto no sólo observa su producto sino también a sus competidores. En este sentido es interesante el concepto de “espacios vacíos” en el mercado, que surgen claramente de observar el mapa vincular en el que se han desplegado todos los competidores directos y sustitutos. En todo sector industrial es posible que aparezca un espacio de mercado que nadie ha ocupado, y entonces es preciso descubrir a que posicionamiento vincular corresponde y que se necesita hacer para ocuparlo.

Otro enfoque de posicionamiento utilizado especialmente, pero no exclusivamente, en cadenas, centros comerciales, comercios minoristas y sistemas comerciales en general, es el llamado “posicionamiento por concepto”, que dio origen a una nueva corriente de pensamiento en el marketing: el marketing de concepto. Es común oír hablar del “concepto McDonald’s”, o el “concepto Marta Harff”, o el “concepto Carrefour” o el “concepto Interwood Marketing” empresa que posiciona un “concepto” crea un genérico al que luego arribarán los competidores.

De acuerdo con Jorge Hermida, el marketing de concepto es una respuesta a la tendencia que se observa en el mundo a eludir la competencia de productos contra productos, en un momento histórico en el que sobran los productos, por la alta recensión y el avance agresivo de los bloques económicos (*ver figuras 1.1 y 1.2*), y en el que, inevitablemente, se termina en competencia por precio bajo[46].

El marketing de concepto llena el posicionamiento elegido y cambia la actitud de los consumidores, enfocándolos hacia una decisión previa, identificada con las pautas que hacen a su esencia, y aleja las distorsiones que pueden provocar las comparaciones de último momento, en el momento de verdad que todo producto protagoniza frente al consumidor en el punto de venta.

En términos teóricos, el marketing de concepto es una aplicación conjunta y simultánea de los efectos de sustitución y diferenciación. El concepto así logrado es un arma mortal que consolida fuertes barreras protectoras. El concepto es una nueva unidad de enfoque conceptual. Es un ataque lateral diferenciado (*ver figura 3.19*).

Si solo se hace diferenciación, el entrepreneur se queda con un segmento o un nicho que le arrebató a otro competidor. Si solo se hace sustitución (vía tecnológica o vía canal comercial), el entrepreneur reemplaza al producto que ocupaba una determinada posición en el mercado, pero se expone a represalias y a un esfuerzo del competidor por neutralizar el efecto sustitución adoptando los mismos elementos con los que fue desplazado.

En cambio, el marketing de concepto hace ambas cosas, diferencia y sustituye, lo cual obliga a un doble esfuerzo en lo tecnológico y en lo comercial, pero, lo que es mejor, deja a los competidores ante una terrible trampa para salir del negocio, y ante una trampa cultural que, en general, los lleva a seguir compitiendo con su anterior estrategia pero rebajando los precios. El marketing de concepto se alimenta con tácticas de marketing de entrada y marketing de salida que veremos en el capítulo 4, *Mercado*.

SEXTO PASO: PRICING

El cementerio de negocios está lleno de productos que fracasaron porque el precio no era el adecuado, aun cuando los demás pasos de la definición del negocio estaban correctamente elaborados. La política de precios se ha transformado en la vida empresarial moderna en una decisión muy delicada. Pero la clínica de negocios demuestra que el principal error en el pricing proviene de una elección equivocada en la unidad de producto que va a venderse. Esto es simple sentido común, por lo tanto, no es fácil encontrar su aplicación. ¿Cuánto creció el mercado de los automóviles a través de los planes de ahorro?