

Posición de un producto

La forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.

No todos los intentos dirigidos a los niños, a los grupos minoritarios o a otros segmentos especiales originan esa clase de críticas. De hecho, la mayoría ofrecen beneficios a los consumidores meta. Por ejemplo, Colgate realiza una gran selección de sabores y envases para cepillos de dientes y dentífricos dirigidos a los niños: desde la crema dental Colgate Barbie Sparkling Bubble Fruit, Colgate Barnie Mild Bubble Fruit y Colgate Looney Tunes Tazmanian Devil Wild Mint, hasta cepillos de dientes Colgate con los personajes de Pokemon y Monsters Inc. Este tipo de artículos ayuda a que la higiene dental sea más divertida, y logra que los niños se cepillen más tiempo y con mayor frecuencia. Golden Ribbon Playthings desarrolló una muñeca negra muy elogiada y exitosa llamada “Huggy Bean”, dirigida a los consumidores de grupos minoritarios. Hoggy viene con libros y juguetes que la relacionan con su herencia africana. Nacara Cosmetics vende cosméticos para “las mujeres de grupos étnicos sedientas de lo exótico”. La línea está formulada especialmente para complementar los tonos oscuros de la piel de las mujeres afroestadounidenses y de las mujeres morenas de origen latinoamericano, indio y caribeño.

De este modo, el problema del marketing meta no es realmente *a quién* va dirigido sino *cómo* y *para qué*. Cuando los mercadólogos intentan lucrar a expensas de los segmentos meta surgen controversias, cuando de manera injusta se dirigen a segmentos vulnerables o lo hacen con productos o tácticas dudosas. Un marketing con responsabilidad social requiere de una segmentación y búsqueda de mercados meta que no sólo sirva los intereses de la empresa, sino también a los de sus públicos.

Posicionamiento para obtener ventaja competitiva

Además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir, la empresa debe determinar qué posiciones desea ocupar en dicho segmentos. La **posición de un producto** es la forma en que los *consumidores definen* el producto con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. El posicionamiento significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes.

- Posicionamiento: en los restaurantes Olive Garden “cuando usted está aquí, usted es de la familia”.



Tide está posicionado como un detergente potente, multiusos, para toda la familia; en tanto que Ivory Snow está posicionado como el detergente suave para prendas finas y ropa del bebé. En los restaurantes Subway, usted “come alimentos frescos”; mientras que en los restaurantes Olive Garden, “cuando usted está aquí, usted es de la familia”. En el mercado de automóviles, el Echo de Toyota y el Focus de Ford están posicionados como económicos; Mercedes y Cadillac, como lujosos; y Porsche y BMW, por su desempeño. Volvo se posiciona mucho por su seguridad. Y Toyota posiciona su Prius híbrido de alto rendimiento como una solución de alta tecnología ante la escasez de hidrocarburos. Esta empresa pregunta: “¿Qué tan lejos llegaría para salvar el planeta?”

Los consumidores están sobrecargados de información sobre productos y servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan los productos, los servicios y las empresas en categorías, y los “posicionan” en su mente. La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen respecto del producto, en comparación con los productos de la competencia.

Los consumidores posicionan productos con o sin la ayuda de los mercadólogos. Sin embargo, los mercadólogos no quieren dejar las posiciones de sus productos al azar; deben *planear* posiciones que confieran a sus productos la mayor ventaja posible en los mercados meta que hayan seleccionado, y deben diseñar la mezcla de marketing para crear estas posiciones planeadas.

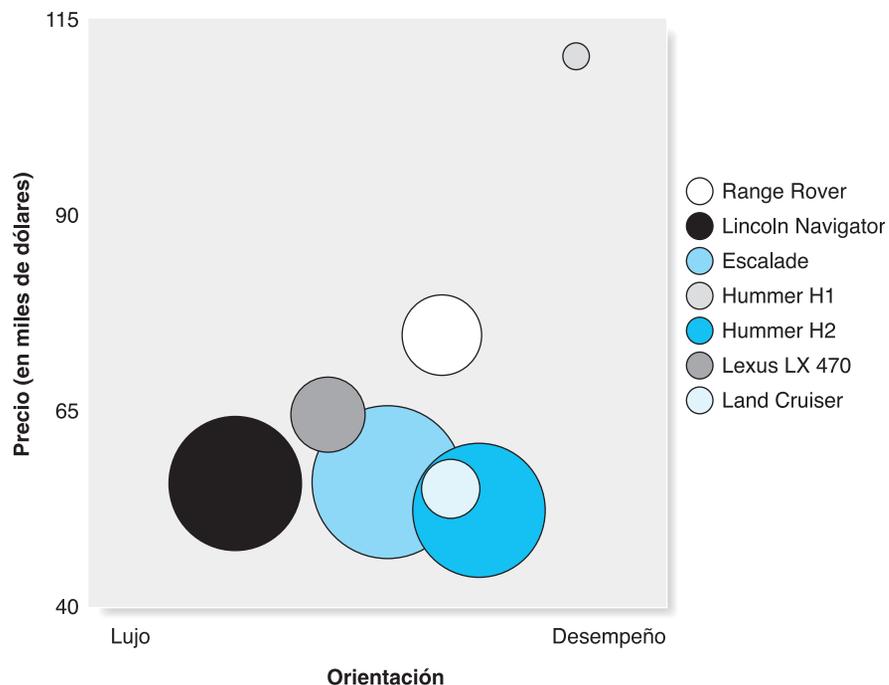
Mapas de posicionamiento

Para planear sus estrategias de posicionamiento, los mercadólogos a menudo elaboran *mapas de posicionamiento perceptual*, que muestran a los consumidores percepciones de sus marcas contra los productos de la competencia en dimensiones de compra importantes. La figura 7.3 muestra un mapa de posicionamiento del mercado de camionetas SUV de lujo en Estados Unidos.²⁶ La posición de cada círculo en el mapa indica el posicionamiento percibido de la marca en dos dimensiones: precio y orientación (lujo contra desempeño). El tamaño de cada círculo indica la participación relativa de mercado de la marca. Así, los clientes consideran al líder del mercado, Escalate de Cadillac, como un vehículo grande y lujoso a un costo moderado, con un equilibrio entre el lujo y el desempeño.

El original Hummer H1 está posicionado como una camioneta SUV de muy alto desempeño con un precio de lista elevado. Hummer dirige la H1 hacia un pequeño segmento de individualistas de carácter fuerte y acaudalados. Según el sitio Web de H1, “la H1 fue construido con base en una filosofía central: desempeño. Cada aspecto de la H1 fue creado para ir a los lugares donde los automóviles y los camiones no deben ir. [Ésta] le da una increíble sensación de libertad y le permita experimentar el mundo y el lugar que usted ocupa en él”.

En cambio, aun cuando también está orientada hacia el desempeño, la Hummer H2 está posicionada como una camioneta SUV más lujosa y con un precio más razonable. La H2 está dirigida a un segmento más grande de profesionistas urbanos y suburbanos. “En un mundo don-

FIGURA 7.3
Mapa de posicionamiento:
Grandes camionetas SUV de lujo.



de las camionetas SUV están empezando a parecerse a sus dueños, terminadas con manijas y asientos suaves, la H2 prueba que aun existe alguien allá afuera que puede bajar y darte veinte”, afirma el sitio Web de H2. La H2 “consigue un equilibrio perfecto entre la comodidad interior, la capacidad en el camino y la capacidad en todo terreno”.

Selección de una estrategia de posicionamiento

A algunas empresas les resulta fácil elegir su estrategia de posicionamiento. Por ejemplo, una empresa reconocida por su calidad en ciertos segmentos buscará esta posición en un nuevo segmento, si existen suficientes compradores que busquen calidad. Sin embargo, en muchos casos, dos o más empresas buscarán la misma posición, por lo que cada una tendrá que encontrar otras formas de distinguirse. Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de beneficios que atraiga a un grupo sustancial dentro del segmento.

La tarea de posicionamiento incluye tres pasos: **1.** identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas y construir una posición a partir de ellas, **2.** elegir las ventajas competitivas correctas y **3.** seleccionar una estrategia general de posicionamiento. Después, la empresa debe comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida.

Identificación de posibles ventajas competitivas

Para establecer relaciones redituables con los consumidores meta, los mercadólogos deben entender sus necesidades mejor que los competidores y entregar mayor valor. Dependiendo del grado en que un empresa pueda posicionarse como proveedora de valor superior, gana una **ventaja competitiva**. Sin embargo, no es posible construir posiciones sólidas sobre promesas vacías. Si una compañía posiciona su producto como el que *ofrece* la calidad y el servicio mejores, entonces debe *entregar* la calidad y el servicio prometidos. De esta manera, el posicionamiento inicia con una *diferenciación* real de la oferta de marketing de la empresa, de manera que entregue un valor superior a los consumidores.

Para localizar puntos de diferenciación, los mercadólogos deben estudiar detenidamente la experiencia completa del cliente con el producto o servicio de su compañía. Una empresa que está alerta podría encontrar formas para diferenciarse en cada punto de contacto con el cliente. ¿En qué formas específicas una compañía se diferenciaría a sí misma o su oferta de mercado? Podría diferenciarse en cuanto a *productos, servicios, canales, personal o imagen*.

La *diferenciación de productos* se lleva a cabo en un espectro bipolar. En un extremo encontramos productos físicos con escasas variantes: pollo, acero, aspirina. Aunque incluso aquí son posibles algunas diferenciaciones significativas. Por ejemplo, Perdue afirma que sus pollos de marca son mejores (más frescos y más tiernos) y logra mantener un precio 10 por ciento más alto con base en esta diferenciación. En el otro extremo están los productos que se diferencian mucho, como los automóviles, la ropa y los muebles. Esta clase de productos se distinguen respecto de sus características, desempeño, estilo y diseño. De esta manera, Volvo ofrece nuevas y mejores características de seguridad; Whirlpool diseña una lavadora de vajillas muy silenciosa; Bose posiciona sus bocinas en las características espectaculares de sus diseños. Asimismo, las empresas diferencian sus productos en atributos como su consistencia, durabilidad, confiabilidad y posibilidad de reparación.

Además de diferenciar su producto físico, una empresa también podría diferenciar el servicio que acompaña al producto. Algunas compañías logran una *diferenciación de servicios* gracias a una entrega rápida, cómoda para el consumidor o cuidadosa. Por ejemplo, BankOne abrió sucursales con todos los servicios en supermercados para brindar una opción cómoda los sábados, los domingos y las tardes entre semana.

La instalación también podría diferenciar a una compañía de otra, al igual que los servicios de reparación. Muchos compradores de automóviles con gusto pagan y viajan un poco más para adquirir un automóvil de un distribuidor que brinde servicios de reparación excelentes. Algunas empresas diferencian sus ofertas al ofrecer servicios de capacitación o de asesoría al cliente: datos, sistemas de información y servicios de publicidad que requieren los compradores. McKesson Corporation, un importante mayorista de fármacos, asesora a sus 12,000 farmacias independientes para ayudarlas con la contabilidad, el inventario y los sistemas de pedidos computarizados. Al ayudar a sus clientes a competir mejor, McKesson logra clientes más leales y mayores ventas.

Las empresas que practican la *diferenciación de canal* logran una ventaja competitiva a través de la forma en que diseñan su cobertura, su experiencia y su desempeño de canal. Amazon.com, Dell y Avon se distinguen por sus canales directos de alta calidad. El éxito de Caterpillar en la industria de equipo para construcción se basa en canales superiores. Sus distribuidores en todo el mundo son reconocidos por sus servicios de primera categoría.

Las empresas pueden lograr una sólida ventaja competitiva gracias a la *diferenciación de personal*, contratando y capacitando mejor al personal que sus competidores. El personal de Disney es famoso por ser amigable y divertido. Singapore Airlines disfruta de una excelente reputación básicamente debido a la simpatía de sus sobrecargos. IBM cuenta con personal que asegura a los clientes que la solución que necesitan es la solución que reciben: “El personal que lo atien-

Ventaja competitiva

Ventaja sobre los competidores, que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos.

- Diferenciación de personal: El personal de Disney World es famoso por ser amigable y divertido. Cada empleado se capacita cuidadosamente para que entienda a los clientes y para “que haga feliz a la gente”.



de es el personal que lo resuelve.” La diferenciación de personal requiere que una empresa seleccione cuidadosamente a los recursos humanos que tratarán con el cliente, y que los capacite bien. Por ejemplo, Disney capacita exhaustivamente al personal de sus parques temáticos para asegurarse de que serán competentes, corteses y amigables: desde las personas que están en la recepción del hotel, los conductores del monorriel, los individuos que guían los paseos, hasta el personal que barre Main Street USA. Cada empleado se capacita cuidadosamente para que entienda los clientes y para que “haga feliz a la gente”.

Incluso cuando las ofertas de la competencia parecen iguales, los compradores quizá perciban una diferencia basada en la *diferenciación de imagen* de la empresa o de la marca. La imagen de la empresa o de la marca debería transmitir los beneficios distintivos y el posicionamiento del producto. El hecho de desarrollar una imagen fuerte y distintiva requiere de mucha creatividad y de trabajo duro. Una compañía no puede desarrollar una imagen consistente en la mente del público de la noche a la mañana, utilizando sólo algunos anuncios. Si Ritz-Carlton significa calidad, esta imagen debe estar sustentada por todo lo que la empresa dice y hace. Símbolos como los arcos dorados de McDonald’s, la roca de Prudential, el símbolo de Nike o el logotipo colorido de Google brindan un fuerte reconocimiento de la empresa y de la marca, así como una diferenciación de imagen. La empresa puede construir la marca alrededor de una celebridad, como Nike lo hizo con sus zapatos para basquetbol Air Jordan y con sus productos de golf Tiger Woods. Algunas compañías se asocian con colores, como IBM (azul) o UPS (café). Los símbolos elegidos, los personajes y otros elementos de la imagen deben ser comunicados a través de una publicidad que transmita la personalidad de la empresa o de la marca.

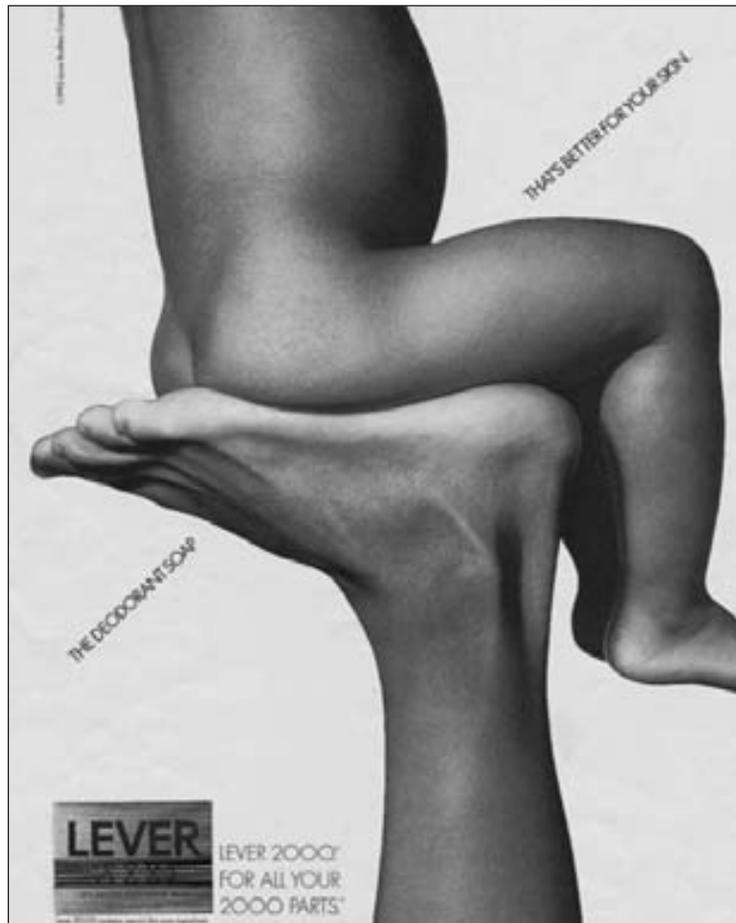
Selección de las ventajas competitivas correctas

Suponga que una empresa es lo suficientemente afortunada para descubrir varias ventajas competitivas potenciales. Ahora deberá seleccionar aquellas en las que cimentará su estrategia de posicionamiento: debe decidir *cuántas* y *cuáles* diferencias promoverá.

¿CUÁNTAS DIFERENCIAS PROMOVER? Muchos mercadólogos piensan que las empresas deben promover de forma agresiva sólo un beneficio ante el mercado meta. El publicista Rosser Reeves, por ejemplo, dijo que una compañía debe crear una *propuesta de venta única* (USP) para cada marca y ser fiel a ella. Cada marca debe elegir un atributo y proclamarlo como “número uno” en ese atributo. Los compradores suelen recordar mejor al número uno, sobre todo en una sociedad con una comunicación excesiva. De este modo, el dentífrico Crest promueve de forma consistente su protección anticaries; y Wal-Mart, sus precios bajos. La empresa que insiste constantemente en una de estas posiciones y la cumple de manera consistente, será más reconocida y recordada por ello.

Otros mercadólogos piensan que las empresas deben posicionarse con base en más de un factor diferenciador. Esto podría ser necesario si dos o más empresas afirman ser la mejor en cuanto al mismo atributo. En la actualidad, en una época en la que el mercado masivo se está fragmentado en muchos segmentos pequeños, las compañías tratan de ampliar sus estrategias de posicionamiento con la finalidad de atraer a un mayor número de segmentos. Por ejemplo, Unilever introdujo el primer jabón en barra tres en uno, Lever 2000, ofreciendo lim-

■ Unilever posicionó su exitoso jabón Lever 2000 considerando tres beneficios en un producto: Limpieza, eliminación de los malos olores y humectación. Es bueno “para sus 2000 partes”.



pieza, eliminar los malos olores y humectación. Es evidente que muchos compradores desean los tres beneficios. El reto fue convencerlos de que una sola marca puede brindar las tres ventajas. A juzgar por el gran éxito de Lever 2000, Unilever enfrentó el reto con facilidad. Sin embargo, conforme las empresas aumentan el número de aseveraciones sobre sus marcas, se arriesgan a la desconfianza y a la pérdida de un posicionamiento claro.

¿CUÁNTAS DIFERENCIAS PROMOVER? No todas las diferencias entre las marcas son significativas o importantes; no siempre cada diferencia funciona como un buen diferenciador. Cada diferencia tiene el potencial para crear costos de la empresa, así como beneficios al cliente. Por lo tanto, la compañía debe seleccionar cuidadosamente las formas en que se distinguirá de los competidores. Vale la pena establecer una diferencia, en la medida en que tal diferencia satisface los siguientes criterios:

- *Importante:* La diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores meta.
- *Distintiva:* Los competidores no ofrecen la diferencia o la empresa podría ofrecerla de una forma más distintiva.
- *Superior:* La diferencia es mejor a otras formas en que los clientes podrían obtener el mismo beneficio.
- *Comunicable:* La diferencia puede comunicarse y es visible para los compradores.
- *Exclusiva:* Los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad.
- *Costeable:* Los compradores tienen la posibilidad de pagar la diferencia.
- *Redituable:* Para la empresa es rentable introducir la diferencia.

Muchas empresas han introducido diferenciaciones que no pasaban una o más de estas pruebas. Cuando el hotel Westin Stamford en Singapur anunció que era el hotel más alto del mundo, la distinción no resultó importante para la mayoría de los turistas; de hecho, desanimó por temor a muchos. Polavision de Polaroid, que producía películas caseras de revelado instantáneo, también fracasó. A pesar de que Polavision era distintiva y hasta exclusiva, resultó inferior a otras formas para captar movimiento, particularmente las cámaras de video. De este modo, quizá sea difícil elegir ventajas competitivas para posicionar un producto o servicio, aun cuando este tipo de decisiones a veces sean fundamentales para el éxito.

FIGURA 7.4
Posibles propuestas de valor.

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Propuesta de valor

Posicionamiento total de una marca; la mezcla completa de beneficios con los cuales se posiciona.

Selección de una estrategia general de posicionamiento

Los clientes suelen elegir productos y servicios que les brinden mayor valor. Por consiguiente, los mercadólogos buscan posicionar sus marcas sobre los beneficios importantes que ofrecen en relación con las marcas de la competencia. El posicionamiento total de una marca se denomina **propuesta de valor**, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se posiciona. Es la respuesta a la pregunta “¿Por qué debo comprar su marca?” La propuesta de valor de Volvo se basa en la seguridad, pero también incluye confiabilidad, amplitud y estilo, todo por un precio mayor al promedio, pero que parece justo para esta mezcla de beneficios.

La figura 7.4 muestra propuestas de valor con las cuales una empresa posicionaría sus productos. En la figura, las cinco celdas grises representan propuestas de valor ganadoras —un posicionamiento que le da a la empresa una ventaja competitiva. Sin embargo, las celdas negras representan propuesta de valor perdedoras. La celda blanca central representa, en el mejor de los casos, una propuesta marginal. En los siguientes apartados hablaremos de las cinco propuestas de valor ganadoras, con las que las empresas posicionarían exitosamente sus productos: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos y más por menos.²⁷

MÁS POR MÁS El posicionamiento “más por más” implica ofrecer el bien o servicio más exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos mayores. Los hoteles Ritz-Carlton, las plumas Mont Blanc, los automóviles Mercedes Benz, todos ellos argumentan ofrecer una calidad superior, mano de obra, durabilidad, desempeño o estilo, y cobran el precio correspondiente. No sólo la oferta de marketing es de calidad elevada, sino que también le otorga prestigio al comprador; simboliza estatus y en estilo de vida sublime. Con frecuencia, la diferencia en el precio excede el incremento real en la calidad.

En cualquier categoría de bienes y servicios encontramos vendedores que ofrecen “sólo lo mejor”, desde hoteles, restaurantes, alimentos y moda, hasta automóviles y utensilios de cocina. Los consumidores a veces se sienten sorprendidos, incluso deleitados, cuando un nuevo competidor lanza una categoría con una marca exageradamente costosa. El café Starbucks entró como una marca muy costosa dentro de una categoría amplia; Häagen-Dazs entró como una marca premium de helado, a un precio nunca antes visto.

En general, las empresas deberían estar en búsqueda de oportunidades para introducir una marca “mucho más por mucho más” en cualquier categoría de bienes o servicio poco desarrollada. Sin embargo, las marcas “más por más” podrían ser vulnerables. Con frecuencia invitan a imitadores que afirman tener la misma calidad pero a un precio más bajo. Los bienes lujosos que se venden bien durante la épocas de auge quizá estén en riesgo durante las crisis económicas, cuando los compradores se vuelven más precavidos con sus gastos.

MÁS POR LO MISMO Las empresas atacarían el posicionamiento de más por más de un competidor al introducir una marca que ofrezca una calidad similar, pero a un precio más bajo. Por ejemplo, Toyota lanzó su línea Lexus con una propuesta de valor “más por lo mismo”. Su encabezado decía: “Quizás sea la primera vez en la historia en que intercambiar un automóvil de \$72,000 por uno de \$36,000 se considere un buen negocio.” La empresa comunicaba la alta calidad de sus nuevo Lexus a través de grandes elogios en revistas de automóviles, y mediante una cinta de video ampliamente distribuida que mostraba una comparación, de lado a lado, entre los automóviles Lexus y Mercedes. La compañía publicó encuestas que indicaban que los distribuidores de Lexus estaban dando a sus clientes mejores experiencias de ventas y de servicios que los distribuidores de Mercedes. Muchos propietarios de Mercedes cambiaron a Lexus, y el porcentaje de recompra del Lexus ha sido del 60 por ciento: el doble del promedio en esta industria.

- Propuesta de valor
“mucho más por mucho más”: Häagen-Dazs ofrece su helado superpremium a un precio nunca antes visto.



LO MISMO POR MENOS Ofrecer “lo mismo por menos” tal vez sea una sólida propuesta de valor; a todos nos gusta hacer un buen trato. Por ejemplo, Dell ofrece computadoras de calidad similar “a un precio más bajo que el de su desempeño”. Tiendas de descuento como Wal-Mart y “asesinos de categorías” como Best Buy, Circuit City y Sportmart también usan este posicionamiento. Ellos no afirman ofrecer productos diferentes o mejores, sino que ofrecen muchas de las mismas marcas que las tiendas departamentales y de especialidades, pero con grandes descuentos basados en un poder de compra superior y en operaciones con un costo menor. Otras empresas desarrollan marcas de imitación, pero a menor precio, en un esfuerzo por alejar a los clientes del líder del mercado. Por ejemplo, AMD fabrica versiones menos costosas de los microprocesadores Intel, que son los líderes del mercado.

MENOS POR MUCHO MENOS Casi siempre existe un mercado para los productos que ofrecen menos y, por lo tanto, cuestan menos. Pocas personas necesitan, desean o pueden pagar “lo mejor” en todas las cosas que adquieren. En muchos casos, los consumidores se conforman gustosamente con un desempeño menos que óptimo o renuncian a algunas de las maravillas a cambio de un precio más bajo. Por ejemplo, muchos viajeros que buscan alojamiento prefieren no pagar por lo que consideran cuestiones adicionales innecesarias como una piscina, un restaurante o mentas sobre la almohada. Algunas cadenas de moteles como Motel 6 cancelan algunas de estas comodidades y cobran menos.

El posicionamiento “menos por mucho menos” implica cubrir los requisitos de menores desempeño o calidad de los clientes, a un precio mucho más bajo. Por ejemplo, las tiendas Family Dollar y Dollar General ofrecen bienes más costeables a precios más bajos. Las tiendas de bodega Sam’s Club y Costco ofrecen un menor surtido y consistencia de mercancía y niveles de servicio mucho más bajos, por lo que pueden fijar precios sumamente bajos. Southwest Airlines, la línea aérea más rentable de Estados Unidos, también practica el posicionamiento de menos por mucho menos. Cobra precios increíblemente bajos pues no sirve alimentos, no asigna asientos ni utiliza agentes de viaje (véase “Marketing real 7.2”).

MÁS POR MENOS Desde luego, la propuesta de valor ganadora sería ofrecer “más por menos”. Muchas empresas afirman hacer eso. Por ejemplo, Dell Computer dice tener mejores productos y precios más bajos por cierto nivel de desempeño. Procter & Gamble afirma que sus detergentes para ropa brindan la mejor limpieza y precios bajos todos los días. A corto plazo, algunas

Marketing real 7.2

Propuesta de valor de Southwest: “Menos por mucho menos”

En una industria afectada por los tiempos difíciles, Southwest Airlines vuela por arriba de sus competidores. Ante una recesión económica internacional y los efectos del terrorismo, la mayoría de las líneas aéreas han sufrido grandes pérdidas en los últimos años, o incluso se han declarado en bancarrota. Pero aún en estos tiempos sombríos, Southwest no ha tenido pérdidas en un solo trimestre. Sorprendentemente, esta empresa lleva 31 años seguidos logrando utilidades. ¿Cuál es el secreto? Southwest es la línea aérea con el posicionamiento más fuerte y claro del mundo. Ofrece la clásica propuesta de valor “menos por mucho menos”.

Desde sus inicios, la compañía se ha posicionado firmemente como la línea aérea austera y con precios bajos. Su tiempo de vuelo promedio es de sólo una hora y media; en tanto que su tarifa promedio por viaje sencillo es menor a \$88. Los pasajeros de Southwest han aprendido a volar sin grandes comodidades. Por ejemplo, la línea aérea no ofrece alimentos (sólo cacahuates y otros tentempiés). Tampoco cuenta con una sección de primera clase, sólo seis asientos por fila en todos sus aviones. No da entretenimiento durante el vuelo ni existe la reserva de asientos. Los pasajeros se asignan a grupos de abordaje cuando se registran, e ingresan al avión en tres grupos. “Southwest lo llevará a usted y a su equipaje a dónde vayan”, comenta un analista de la industria, “pero por algo llamamos a los aviones sólo medios de transporte”.

¿Por qué, entonces, tantos pasajeros adoran a Southwest? Tal vez lo más importante sea que esta empresa destaca por el simple hecho de llevar a tiempo a sus pasajeros a donde desean ir. Cada año, Southwest resulta ser uno de los líderes de la industria en cuanto a su puntualidad, manejo de equipaje y servicio al cliente. Todo eso hace que sus pasajeros se sientan satisfechos. Durante los últimos 13 años, Southwest ha sido la empresa con menor número de quejas por parte de los clientes en el U.S. Department of Transportation’s Air Travel Consumer Report. Además, durante los últimos diez años ha sido considerada la línea aérea que más satisface a los clientes, según el American Customer Satisfaction Index.

Sin embargo, además de lo fundamental, hay dos elementos clave para el sólido posicionamiento de Southwest. El analista resume el posicionamiento de Southwest de la siguiente manera: “No es lujoso [...] pero es barato y divertido.” Southwest es un modelo de eficiencia y operación a bajo costo. Como resultado, sus precios son increíblemente bajos. Cuando ingresa a un nuevo mercado, la empresa anuncia: “Southwest viene a la ciudad, por lo que los precios de los boletos de avión van a bajar”. De hecho, los precios son tan bajos que cuando esta empresa entra a un mercado, realmente incrementa el tránsito aéreo total al atraer a otros clientes que normalmente viajan en automóvil o en autobús. Por ejemplo, cuando inició su vuelo de Louisville a Chicago con una tarifa de \$49 por vuelo sencillo, contra los \$250 de sus competidores, el tráfico semanal total de pasajeros aéreos entre las dos ciudades se incrementó de 8,000 a 26,000.

Sin embargo, la ausencia de comodidades y los precios bajos no implican aburrimiento. Para relajar las cosas, Southwest añade otro ingrediente clave a su posicionamiento: mucha diversión sana. Con su feliz y despreocupado director y cofundador Herb Kelleher, al mando, la línea aérea se rehúsa a tomarse a sí misma demasiado en serio. Empleados alegres salen a divertir, sorprender o entretener de alguna forma a los pasajeros. Según una anécdota:

Los empleados de Southwest son capaces de disfrazarse de duendes el día de San Patricio, de conejos en Pascua, y de ca-



■ Southwest ofrece una clásica proposición de valor “menos por mucho menos”, con mensajes divertidos. Todo comienza desde la cabeza con el fundador de la compañía y director general, Herb Kelleher.

si de cualquier cosa el Día de Brujas. He escuchado a las sobrecargos dar las indicaciones de seguridad con música country, blues y rap; las he escuchado comparar al piloto con la ardilla voladora Rocky e insistir a los pasajeros que se conozcan entre sí, se abracen, se besen y luego propongan matrimonio.

Se sabe que el propio Kelleher se ha disfrazado de Elvis Presley para divertir a los pasajeros.

Durante los retrasos en las salas, el personal que revisa los boletos da un premio al pasajero que tenga el agujero más grande en su calcetín. Se sabe que las sobrecargos se esconden en los contenedores de equipaje sobre los asientos, y luego salen sorpresivamente cuando los pasajeros están empezando a abordar. Los pasajeros veteranos han aprendido a escuchar anuncios en el intercomunicador. En un vuelo reciente, el piloto sugirió: “Sobrecargos, por favor, arreglen su cabello para el despegue”. Las instrucciones de seguridad a las sobrecargos incluyen el consejo: “Ante la escasamente probable pérdida repentina de presión en el fuselaje, las mascarillas de oxígeno bajarán del techo. Dejen de gritar, tomen la máscara y colóquenla sobre su rostro. Si hay niños pequeños viajando con ustedes, aseguren su máscara antes de ayudarles. Si viajan con dos niños pequeños, decidan a cuál de ellos aman más”.

Incluso las oficinas centrales de la empresa reflejan el sentido del humor de la aerolínea.

Visite las oficinas centrales de Southwest a las orillas de Love Field en Dallas, y quizá creerá que llegó al escenario de la casa de juegos de Pee-Wee. Las paredes están adornadas con más de 10,000 fotografías (sin exagerar), entre las cuales se incluyen imágenes de las mascotas de los em-

(continúa)

Propuesta de valor de Southwest: “Menos por mucho menos”

continuación

pleados, de Herb vestido como Elvis o de como mujer, de las sobrecargos en minifalda y de los aviones de Southwest devorando las aeronaves de sus competidores. Luego están los ositos de felpa, los tarros con chiles picosos y los flamíngos rosas. Hay [...] muchas cosas graciosas que observar, aunque ninguna corbata.

Como resultado de su fuerte posicionamiento, Southwest se ha convertido en la cuarta línea aérea local más grande con salidas nacionales programadas. La empresa ha enfrentado exitosamente muchos desafíos, ya que varios competidores grandes han intentado copiar su fórmula ganadora, incluyendo a Continental Lite, Delta Express y Shuttle de United. En la actualidad Southwest realiza 2,900 vuelos diarios a 59 ciudades en 31 estados. En los buenos y en los malos tiempos, Southwest ha sido la *única* línea aérea rentable de manera consistente. El año pasado las tres aerolíneas más grandes de Estados Unidos perdieron casi \$6 mil millones; mientras que Southwest *ganó* 442 millones, más que las otras líneas aéreas estadounidenses juntas.

Un posicionamiento simple y claro convirtió a Southwest en la línea aérea más admirada por la revista *Fortune* durante 8 años consecutivos. Y el año pasado fue una de las tres empresas más admiradas en general por *Fortune*. Southwest no sólo ofrece una propuesta de valor atractiva, la cumple. No es lujosa, pero lo lleva a donde desea ir, a la hora que desea llegar. Usted obtiene precios bajos, muy bajos, y mucha diversión. ¡Sólo pida el boleto cuando necesite volar!

Fuentes: citas y otra información de Molly Ivins, “From Texas, with Love and Peanuts”, *New York Times*, 14 de marzo de 1999, p. 11; Wendy Zellner, “Southwest: After Kelleher, More Blue Skies”, *Business Week*, 2 de abril de 2001, p. 45; Ron Suskind, “Humor Has Returned After 9/11 Hiatus”, *Wall Street Journal*, 13 de enero de 2003, p. A1; “Airline of the Year: Southwest Airlines”, *Air Transport World*, febrero de 2003, pp. 26-27; Andy Serwer, “Southwest Airlines: The Hottest Thing in the Sky”, *Fortune*, 8 de marzo de 2004, p. 86; y *Southwest Airlines Fact Sheet*, 5 de noviembre de 2004, obtenido de www.southwest.com.

empresas realmente alcanzan estas nobles posiciones. Por ejemplo, cuando abrió su negocio, Home Depot tenía casi indiscutiblemente la mejor selección de productos, el mejor servicio y los precios más bajos, en comparación con ferreterías locales y otras cadenas de artículos para remodelar y mejorar el hogar.

Sin embargo, a largo plazo, es muy difícil que las compañías mantengan este posicionamiento mejor. Ofrecer más suele costar más, lo cual dificulta cumplir la promesa de “por menos”. Las empresas que tratan de ofrecer ambas podrían fracasar ante competidores más enfocados. Por ejemplo, al enfrentar una competencia determinada de las tiendas Lowe’s, Home Depot ahora debe decidir si desea competir principalmente por un servicio superior o por precios más bajos.

A final de cuentas, cada marca debe adoptar una estrategia de posicionamiento diseñada para servir a las necesidades y los deseos de sus mercados meta. “Más por más” atraerá a un mercado meta, “menos por mucho menos” atraerá a otro, etcétera. Así, en cualquier mercado suele haber espacio para muchas empresas diferentes, donde cada una ocupe con éxito distintas posiciones.

Lo importante es que cada empresa debe desarrollar su propia estrategia ganadora de posicionamiento, una que sea especial para sus consumidores meta. Ofrecer sólo “lo mismo por lo mismo” no genera ventajas competitivas y deja a la empresa a la mitad del camino. Las compañías que ofrecen una de las tres propuestas de valor perdedoras (“lo mismo por más”, menos por más” y “menos por lo mismo”) fracasarán de manera inevitable. Los clientes pronto se darán cuenta de que reciben un mal servicio, lo comunican a los demás y abandonan la marca.

Elaboración de una declaración de posicionamiento

El posicionamiento de la compañía y de la marca deberían resumirse en una **declaración de posicionamiento**. La declaración tiene que seguir un formato: Para (*segmento y necesidad meta*) nuestra (*marca*) es (*concepto*) que (*aspecto diferente*).²⁸ Por ejemplo: “Para *profesionistas ocupados que necesitan estar organizados*, Palm es un *organizador electrónico que le permite respaldar los archivos en su computadora personal con mayor facilidad y confiabilidad que los productos de la competencia*”. En ocasiones una declaración de posicionamiento es más detallada:

Para los jóvenes y activos consumidores de bebidas refrescantes que tienen poco tiempo para dormir, Mountain Dew es el refresco que te da más energía que cualquier otra marca, porque tiene el nivel más alto de cafeína. Con Mountain Dew puedes estar alerta y continuar incluso si no lograste dormir bien durante la noche.

Observe que el posicionamiento primero establece la membresía del producto en una categoría (Mountain Dew es una bebida refrescante), y luego muestra aquello que la distingue de otros miembros de la misma categoría (tiene más cafeína). El hecho de colocar una marca en una categoría específica sugiere que quizá compartan similitudes con otros productos de la categoría. Pero la superioridad de la marca se establece en sus puntos de distinción. Algunas veces los mercadólogos colocan una marca en una categoría sorprendentemente diferente antes de indicar los puntos diferentes:

Declaración de posicionamiento

Declaración que resume el posicionamiento de marca o de la compañía; tiene la siguiente forma: Para (*segmento y necesidad meta*) nuestra (*marca*) es (*concepto*) que (*aspecto diferente*).

DiGiorno es una pizza congelada cuyo volumen sube cuando se calienta. En vez de ponerla en la categoría de pizzas congeladas, los mercadólogos la posicionaron en la categoría de pizzas con entrega a domicilio. Su anuncio muestra a los invitados de una fiesta que le preguntan al anfitrión qué servicio de entrega de pizzas utiliza. Pero el anfitrión responde: “No es una entrega, ¡es DiGiorno!” Esto ayudó a destacar la frescura, la calidad y el sabor superiores de DiGiorno sobre la pizza congelada normal.

Comunicación y entrega de la posición elegida

Una vez que la empresa selecciona una posición, tiene que actuar para entregar y comunicar la posición deseada a los consumidores meta. Todos los esfuerzos de mezcla de marketing de la empresa deben apoyar la estrategia de posicionamiento.

El posicionamiento de la compañía requiere de acciones concretas, no sólo de discursos. Si la empresa decide construir una posición sobre una mejor calidad y servicio, primero debe *entregar* esa posición. El diseño de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) consiste en aplicar los detalles tácticos de la estrategia de posicionamiento. Por lo tanto, la compañía que adopta una posición de más por más sabe que necesita elaborar productos de alta calidad, fijar un precio alto, distribuirlo a través de vendedores de alta calidad y promoverlo en medios de comunicación selectos. Debe contratar y capacitar mejor al personal de servicio, encontrar detallistas que tengan una buena reputación de atención, y diseñar mensajes de ventas y publicidad que comuniquen que su servicio es superior. Ésta es la única forma de construir un posicionamiento de más por más con mayor consistencia y credibilidad.

A menudo resulta más sencillo para las empresas crear una buena estrategia de posicionamiento que aplicarla. Establecer una posición o modificarla suele requerir de mucho tiempo. En contraste, las posiciones que se han construido a lo largo de muchos años podrían perderse con rapidez. Una vez que la empresa ya construyó el posicionamiento, debe tener cuidado de mantenerlo gracias a un desempeño y una comunicación consistentes. Tiene que verificar detenidamente y adaptar la posición a través del tiempo, para ajustarse a los cambios en las necesidades de los consumidores y en las estrategias de los competidores. Sin embargo, la compañía debería evitar cambios abruptos que confundan a los consumidores. En su lugar, el posicionamiento de un producto debe evolucionar gradualmente conforme se adapta al ambiente siempre cambiante del marketing.

> Repaso de conceptos <

En este capítulo usted aprendió los principales elementos de la estrategia de marketing: segmentación, búsqueda de mercados y posicionamiento. Los mercadólogos saben que no pueden atraer a todos los compradores de sus mercados, o al menos no a todos de la misma forma. Los compradores son muy numerosos, están demasiado dispersos y varían mucho en cuanto a sus necesidades y prácticas de compra. Por lo tanto, en la actualidad la mayoría de las empresas practican el *marketing meta*, es decir, identifican segmentos del mercado, eligen a uno o varios de ellos, y desarrollan productos y mezcla de marketing ajustados a cada uno.

1. Defina los tres pasos del marketing meta: segmentación del mercado, marketing meta y posicionamiento de marketing.

El marketing meta implica diseñar estrategias para construir las *relaciones correctas* con los *clientes correctos*. La *segmentación de mercados* consiste en dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características o conductas, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing específicos. Una vez que se identifican los grupos, el *marketing meta* evalúa el atractivo de cada segmento del mercado, y selecciona a uno o más segmentos para atender. El *posicionamiento de marketing* consiste en decidir la mejor forma de servir a los clientes meta: establecer el posicionamiento competitivo para el producto y crear un plan de marketing detallado.

2. Liste y analice las principales bases para la segmentación de los mercados de consumidores e industriales.

No existe una forma única para segmentar un mercado. Por lo tanto, el mercadólogo prueba diferentes variables para saber cuál ofrece las mejores oportunidades de segmentación. Para el marketing de consumidores, las principales variables de segmentación son geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. En la *segmentación geográfica* el mercado se divide en unidades geográficas diferentes como países, regiones, estados, municipios, ciudades o vecindarios. En la *segmentación demográfica* el mercado se divide en grupos con base en variables demográficas, incluyendo edad, género, tamaño de la familia, ciclo de la

vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad. En la *segmentación psicográfica* el mercado se separa en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. En la *segmentación conductual* el mercado se divide en grupos con base en los conocimientos de los consumidores, sus actitudes, usos o respuestas a un producto.

Los mercadólogos industriales usan muchas de las mismas variables para segmentar sus mercados. Sin embargo, los mercados de negocios también podrían segmentarse mediante la *demografía del negocio* (industria, tamaño de la empresa), las *características de operación*, los *métodos de compra*, los *factores situacionales* y *características específicas*. La eficacia del análisis de segmentación depende de encontrar segmentos que sean *medibles*, *accesibles*, *sustanciales*, *diferenciables* y *aplicables*.

3. Explique cómo las empresas identifican segmentos de mercado atractivos y seleccionan una estrategia de marketing meta.

Para dirigirse a los mejores segmentos de mercado, la empresa primero evalúa el tamaño y las características de crecimiento en cada segmento, su atractivo estructural, y su compatibilidad con los objetivos y recursos de la compañía. Luego elige una de cuatro estrategias de marketing meta, que van desde una cobertura muy amplia hasta una muy estrecha. El vendedor podría ignorar diferencias entre segmentos y realizar una cobertura amplia usando el *marketing no diferenciado* (o *masivo*). Esto implica producción masiva, distribución masiva y promoción masiva del mismo artículo, casi de la misma forma, para todos los consumidores. El vendedor también puede adoptar un *marketing diferenciado*, es decir, desarrollar distintas ofertas de mercado para varios segmentos. El *marketing concentrado* (o *marketing de nicho*) consiste en enfocarse sólo en uno o unos cuantos segmentos del mercado. Finalmente, el *micromarketing* es la práctica de ajustar los productos y los programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicas. El micromarketing incluye el *marketing*

local y el *marketing individual*. La mejor estrategia de búsqueda de mercados depende de los recursos de la empresa, la variabilidad del producto, la etapa del ciclo de vida del producto, la variabilidad del mercado y las estrategias de marketing de la competencia.

4. Analice la forma en que las empresas posicionan sus productos para obtener la mayor ventaja competitiva en el mercado.

Cuando la empresa ya decidió a qué segmentos intentara penetrar, debe determinar su estrategia de posicionamiento en el mercado: las posiciones que ocupará en los segmentos que eligió. La tarea del posicionamiento incluye tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas para construir una posición, seleccionar las ven-

tajas competitivas correctas y elegir una estrategia general de posicionamiento. El posicionamiento total de marca es su propuesta de valor, es decir, la mezcla total de beneficios con los cuales se posiciona la marca. En general, las empresas pueden elegir de entre cinco propuestas de valor ganadoras para posicionar sus bienes o servicios: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos o más por menos. El posicionamiento de la empresa y de la marca se resume en declaraciones de posicionamiento que establecen la necesidad y el segmento metas, el concepto de posicionamiento y puntos específicos de diferencia. Después, la empresa debe comunicar y entregar de manera eficaz al mercado la posición elegida.

> Términos clave <

Declaración de posicionamiento 228	Marketing meta 198	Propuesta de valor 225	Segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida 200
Marketing concentrado (de nicho) 215	Marketing no diferenciado (o masivo) 214	Segmentación conductual 204	Segmentación por género 201
Marketing diferenciado (o segmentado) 214	Mercado meta 213	Segmentación de mercado 198	Segmentación por ingresos 203
Marketing individual 216	Micromarketing 216	Segmentación demográfica 200	Segmentación por ocasión 204
Marketing local 216	Posición de un producto 220	Segmentación entre mercados 211	Segmentación psicográfica 203
	Posicionamiento en el mercado 198	Segmentación geográfica 199	Ventaja competitiva 222
		Segmentación por beneficios 206	

> Análisis de conceptos <

- En el capítulo se plantea que una vez que dividimos un mercado grande y heterogéneo en segmentos más pequeños, es posible llegar a ellos de forma más eficiente y eficaz. ¿Qué significa esta afirmación? ¿Por qué es importante para el mercadólogo?
- Defina brevemente cada uno de los cuatro principales conjuntos de variables de segmentación. Si sólo pudiera utilizar uno de los cuatro conjuntos de variables para segmentar a los futuros estudiantes para el programa de la maestría en administración de empresas “de medio tiempo” de su universidad, ¿cuál usaría? ¿Por qué eligió esta variable?
- En el capítulo se analizan cinco requisitos para una segmentación efectiva. Suponga que usted es gerente de producto de una empresa restaurantera regional de comida rápida. Ahora está escuchando una presentación sobre una nueva idea sobre un emparedado envuelto (pechuga de pollo y quingombó), y es su turno de plantear preguntas. Escriba cinco preguntas que formularía a la persona que está presentando esta idea del producto. Cada pregunta deberá basarse en uno de los cinco requisitos de la segmentación.
- ¿Es buena idea que una compañía pequeña adopte una estrategia de segmentación diferenciada? Explique.
- En el contexto de marketing, ¿qué significa “posicionamiento del producto”? ¿Por qué es tan importante?
- Utilice las propuestas de valor de la figura 7.4 y escriba la propuesta de valor de Toys “R” Us. ¿Es clara la propuesta de valor de Toys “R” Us? ¿Es apropiada?

> Aplicación de conceptos <

- Como se explica en el capítulo, PRIZM es uno de los líderes en sistemas de segmentación según el estilo de vida. Visite www.tetrad.com/pcensus/usa/prizmlst.html y revise los 67 grupos de PRIZM. Ahora identifique un grupo deseable para cada uno de los siguientes vendedores al detalle: Tiffany's, Macy's y Wal-Mart.
- Usted es gerente de producto de servicios financieros que se están vendiendo directamente a los consumidores a través de Internet. La medida más importante para la empresa es el costo de adquisición del cliente, es decir, el costo de convencer a los consumidores para que compren el servicio. Usted ha realizado pruebas tanto de una estrategia de segmentación concentrada, como de una no diferenciada, y los resultados son los que se presentan a continuación. ¿Cuál sería la mejor estrategia? ¿Por qué?

Resultados de la segmentación concentrada

- Compra de 10,000 exposiciones muy dirigidas en sitios web como Yahoo Financial, y palabras clave como jubilación y plan de pensiones.

- Pago de \$80 dólares por mil exposiciones.
- Obtención de 400 clics en el sitio, 40 ensayos y 20 clientes repetidos.

Resultados de la segmentación no diferenciada

- Compra de 1,000,000 exposiciones en el sitio, en páginas Web.
 - Pago de \$1.60 dólares por mil exposiciones
 - Obtención de 2000 clics en el sitio, 100 ensayos y 40 clientes repetidos
- Suponga usted que es el director de marketing de la escuela de negocios en su universidad, y que el decano le solicitó que preparara una declaración de posicionamiento para la escuela de negocios. Redacte una declaración de posicionamiento con el formato que se presentó en el capítulo.