



Edgar Enrique Zapata Guerrero*

La clave del éxito empresarial sigue siendo la orientación de las organizaciones hacia el mercado, pero el énfasis de la misma se ha venido modificando. Hasta hace poco se consideraba como fundamental la orientación al cliente, en la actualidad ya no sólo es suficiente para triunfar satisfacer las necesidades y/o deseos de los clientes; decididamente se debe ser eficiente en la lucha con la competencia desde luego sin olvidar a los clientes.

El triángulo estratégico descrito por Ohmae Kenichi (1989), explica inmejorablemente el planteamiento anterior.

En su obra *La mente del estratega*, Ohmae define la estrategia como: "la manera en que la corporación (organización), se esfuerza por distinguirse, en forma positiva de sus competidores, empleando sus

LA MATRIZ DE POSICIONAMIENTO Metodología novedosa para ubicar productos en la mente del cliente

puntos relativamente fuertes para lograr la mejor satisfacción de las necesidades del cliente" (Cuadro 1).

El "boom de la literatura" de la mercadotecnia en la actualidad, es la denominada planeación estratégica. Este concepto se debe entender como un proceso sistemático para detectar problemas y oportunidades que permitan dirigir un plan de acción, el cual mejore la eficiencia a nivel de la empresa individual en lo relativo a su área comercial, teniendo como punto de mirada a la competencia.

Señalan acertadamente Al Ries y Jack Trout en sus libros *Posicionamiento del producto* (1985), y *La guerra de la mercadotecnia* (1986), que el foco de atención ya no sólo debe ser el cliente, sino también la competencia.

Se plantea una "lucha" real entre las empresas por conseguir el primer lugar en la mente del cliente y se debe planear estratégicamente, como en las operaciones militares, la forma de alcanzar dicha primacía. Planteada en dichos términos la fórmula parece simple; sin embargo, dicha labor no es sencilla el líder debe afrontar ataques frontales, ataques por los

* Profesor de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), Tunja, y del Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.

flancos, guerra de guerrillas (ataques relámpago), o asumir una posición vigilante a la defensiva.

Por su parte las empresas que no son líderes desarrollan de igual forma sus tácticas para vencer al líder; es indiscutible como lo reseñan Ries y Trout que se está librando actualmente una verdadera guerra: "la guerra de la mercadotecnia".

El objetivo de dicha "guerra" es vencer al enemigo (la competencia), las armas son los productos, y la estrategia el planeamiento estratégico de la mercadotecnia en general, y el posicionamiento del producto a nivel particular.

El propósito de este ensayo es aportar una metodología práctica integral y sencilla para posicionar un producto, es decir, para disponerlo en la mejor forma posible para que emprenda la lucha por el primer lugar en la categoría de producto en la que compita.

Antes de entrar en materia es preciso ubicar el posicionamiento del producto dentro del proceso general de elaboración de un plan de mercadeo. Para simplificar sólo se hará mención al paso previo, es decir a la fijación de objetivos de mercadotecnia (véase ilustración del proceso, Cuadro 2).

En el modelo presentado como proceso de elaboración un plan de mercadeo se visualizan las tres fases del proceso en mención.

La primera fase se refiere al establecimiento y determinación de estrategias que van a permitir que el empresario pueda dar respuesta al interrogante: ¿dónde queremos estar?

La segunda fase, plan de acción incluye: definición del posicionamiento del producto, plan de mercadeo, organización y presupuesto y control del mercadeo. El desarrollo de los aspectos mencionados hace posible responder a la pregunta: ¿cómo hacemos para llegar allá?

La última fase plantea la necesidad de establecer planes de contingencia que darán respuesta al interrogante: ¿qué hacemos si no llegamos?

Los objetivos de mercadeo pueden ser de diversa índole dependiendo del tipo de empresa, intensidad de la competencia o exigencias de los cambios del mercado. Como ejemplos de objetivos de mercadeo se señalan los siguientes:

- Aumentar las ventas en una área geográfica.
- Aumentar participación en el mercado actual.
- Incursionar en un nuevo segmento de clientes.
- Aumentar la rentabilidad en una línea de productos.
- Ampliar línea de productos.
- Diversificar.
- Mejorar la imagen institucional.

- Lograr una identificación de las marcas de la empresa.
- Lanzamiento de un producto nuevo al mercado.

Una vez establecido el objetivo de mercadeo se procede a definir cuál será el "posicionamiento del producto", que es la base para la definición de los planes específicos de la mezcla de la mercadotecnia: producto, precio, distribución y comunicación.

Actualmente se presenta una encarnizada competencia entre productos de consumo o servicios que satisfacen necesidades similares; dicha situación se debe a varios factores entre los cuales la tendencia a la estandarización juega un papel fundamental (Cuadro 2).

La homogeneidad de los productos en cuanto hace referencia a sus características intrínsecas impide que los consumidores establezcan una rápida y fácil diferenciación entre productos o servicios de la misma clase; en otros términos, se puede afirmar que la composición física de los productos, o la configuración general de los servicios, se ubica dentro de unos niveles de calidad en los cuales las diferencias son imposibles o al menos muy difíciles de percibir por los clientes.

Otro factor que contribuye a incrementar la rivalidad entre empresas que ofrecen productos o servicios similares es la publicidad. Hoy nos vemos bombardeados por los medios masivos de comunicación que nos persuaden a consumir diferentes marcas del mismo producto, cada una de las cuales ofrece ventajas sobre sus adversarios. Es palpable el interés de los empresarios por la publicidad; hay en cambio muchas reservas en cuanto a la credibilidad de los mensajes por parte de los clientes, es decir, que los receptores de dichas comunicaciones difícilmente pueden aceptarlo todo.

Un tercer elemento que incide en la competencia, son los productos sustitutos que ofrecen similares o mayores ventajas a los productos o servicios a los que reemplazan.

En síntesis, hoy en día los clientes difícilmente pueden diferenciar calidades, reciben mensajes de diferentes fuentes que presentan una gran cantidad de productos o servicios como los mejores de su especie y deben evaluar una avalancha de productos que pueden reemplazar con lujo de detalles a los artículos o servicios que consideraban eran únicos o insuperables.

Los factores señalados anteriormente sumados a un mercado mundial en expansión y un rápido y continuo cambio de tecnología amenazan a las empresas productoras en su "posición" en la mente de los clientes.

Los hechos descritos obligan a las empresas que elaboran artículos de consumo o servicios, a buscar en la mercadotecnia una salida a la crítica situación planteada; la teoría moderna de la mercadotecnia

ofrece como respuesta al desafío reseñado, el concepto de posicionamiento del producto.

Ries y Trout introducen el concepto en cuestión en el año 1972; definen el posicionamiento como el hecho de colocar un producto dentro del estilo de vida del comprador y sugieren a los anunciantes interesados en posicionar productos plantearse las siguientes preguntas:

1. ¿Qué posición, si la hay, tenemos en la mente del prospecto?
2. ¿Qué posición queremos tener?
3. ¿A cuáles compañías debemos superar para establecer dicha posición?
4. ¿Contamos con el presupuesto suficiente de mercadotecnia para ocupar y mantener dicha posición?
5. ¿Tenemos el coraje suficiente para apegarnos a un concepto de posicionamiento consistente?
6. ¿Nuestro enfoque creativo se equipará con nuestra estrategia de posicionamiento?¹.

Ries y Trout introducen, con base en las reflexiones reseñadas, propuestas relativas a la metodología para posicionar un producto.

En 1981 Ries y Trout publicaron su libro *Positioning the Battle for your Mind*, en el que redefinen el concepto en cuestión así: "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, cómo se ubica el producto en la mente de éstos"².

Con relación a la metodología para enfocar el posicionamiento incluyen en el libro numerosos ejemplos para describir las diferentes alternativas de posicionamiento, utilizando casos reales como parámetros del mismo.

A partir del concepto introducido por Ries y Trout existe una aceptación generalizada del mismo. Dos de las versiones más autorizadas se reseñan a continuación:

Para Philip Kotler la posición de un producto es "la forma como los consumidores lo definen de acuerdo con atributos importantes: el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor en relación con los productos de la competencia"³. Kotler afirma que una vez que la empresa haya decidido en cuáles segmen-

tos del mercado introducirse, debe decidir que "posiciones" quiere ocupar en esos segmentos.

Para Zikmund y D'Amico el método de posicionamiento "promueve la posición de una marca en relación con la competencia en la mente de un comprador"⁴.

En lo relativo a la metodología para posicionar un producto se conocen varias propuestas complementarias a la que inicialmente sugirieron Ries y Trout, reseñada con anterioridad.

Peris y Beigne sugieren tres enfoques del posicionamiento:

- Posicionamiento centrado en el consumidor, el producto se adapta al segmento al cuál va dirigido.
- Posicionamiento basado en la competencia, se hace énfasis en las ventajas que posee el producto con relación a la competencia.
- Posicionamiento social en la empresa, se busca proporcionar una imagen de respeto al medio ambiente y a los valores sociales⁵.

Keon propone los mapas de posicionamiento de productos. Dichos mapas pretenden representar en ejes cartesianos, cómo son percibidas distintas marcas de productos de una misma categoría en función de cuatro atributos, cada uno de los cuales aparecen en un extremo de los ejes X e Y, e incluyen en cada extremo un atributo opuesto. Ejemplo: tradicional-moderno (eje X) y alto costo-bajo costo (eje Y)⁶.

Desde diferentes perspectivas se proponen variadas alternativas en lo referente a otros enfoques del posicionamiento, entre los cuales Idelfonso Grande cita los siguientes:

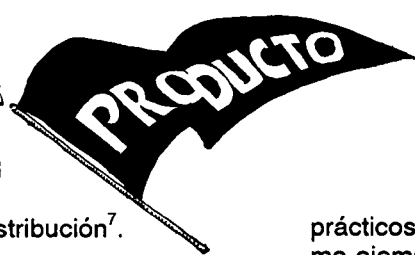
- Posicionamiento sobre las características concretas del producto.
- Posicionamiento sobre las ventajas derivadas del uso del producto.
- Posicionamiento según las características del usuario.
- Posicionamiento contra otro competidor.
- Posicionamiento en función de los huecos del mercado.
- Posicionamiento por símbolos culturales.
- Posicionamiento basado en la relación precio-calidad.

1. Jack Trout y Al Ries, *The Positioning Era*. Ries Cappiello Colwell, Nueva York, 1973, pp. 38 a 41. Citado por Otto Kleppner's, *Publicidad*. Prentice Hall, Ciudad de México, 1988. pp. 80 a 86.
2. Al Ries y Jack Trout, *Posicionamiento*. Editorial McGraw Hill, Ciudad de México, 1981, p. 3.
3. Philip Kotler, *Mercadotecnia*. Prentice Hall, Ciudad de México, 1989, p. 273.

4. William Zikmund y Michael D'Amico, *Mercadotecnia*. Cecsca, Ciudad de México, 1993. p. 524.

5. Peris S. y E. Beigne, "Estrategias de Posicionamiento. Un enfoque de Marketing". *Revista de Economía y Empresa*. Vol. VII. Números 17-18, enero-agosto 1987, p. 397 y ss. Citado por Idelfonso Grande en *Dirección de Marketing*. McGraw Hill, 1992, p. 234.

6. J. W. Keon, "Product Positioning: Trinodal Mapping of Broad Images, and Images and Consumer Preferences". *Journal of Marketing Research*. Noviembre 1983, pp. 380 y ss. Citado en Grande, op. cit., p. 235.



– Posicionamiento basado en la distribución⁷.

Como se observa las propuestas de enfoque del posicionamiento son disímiles y generalmente se expresan desde una perspectiva puntual.

La matriz de posicionamiento que se introduce en este ensayo pretende proponer una metodología integral que facilite ubicar productos existentes o nuevos en la mente de los clientes, intentando contribuir con un procedimiento novedoso, práctico y sencillo, que permita posicionar un producto a partir de un enfoque más integral y completo que los conocidos en la actualidad.

Hasta este momento se han presentado los hechos que han justificado la necesidad de posicionar productos y se han definido los términos en los cuales se enmarca el concepto y los enfoques de operacionalización del mismo; a continuación se presenta la nueva perspectiva del posicionamiento de productos y la metodología propuesta (matriz de posicionamiento) para su puesta en práctica.

Los elementos del posicionamiento de un producto se pueden observar en el cuadro que se anexa (Cuadro 3).

1. *Determinación del público objetivo.* Se trata de determinar cuál es el segmento, mercado y meta que ofrece el mayor potencial de ventas y beneficios, es decir, el grupo de clientes a los cuales se busca satisfacer una necesidad y/o deseo particular.

Los principales aspectos que se deben tener en cuenta son:

- Volumen de compras que ofrece el público objetivo en la actualidad.
- Crecimiento previsto del público objetivo en el futuro. Factibilidad de comunicación con el público objetivo.
- Apoyo requerido de distribución para llegar al público objetivo.

2. *Beneficio esencial para el consumidor.* Consiste en establecer el principal satisfactor real o subjetivo que el producto ofrece al consumidor, es decir, la principal ventaja que ofrece el producto en términos racionales o emocionales.

Los modos de enfocar el beneficio esencial son: características del producto únicas o mejoradas; características de uso únicas o mejoradas; características de economía, o al contrario del más alto costo; y características psicológicas. En términos

prácticos el beneficio esencial debe centrarse como ejemplo en la calidad, forma de abrir el envase o posterior utilización del mismo, ahorro en dinero o exclusividad por alto costo y finalmente el reconocimiento o aceptación de los demás.

3. *Categoría del producto.* La asignación de la categoría de producto se refiere al grupo de productos o sector dentro del cual el producto en cuestión se va a "posicionar", por ejemplo, el Champú Denorex tiene la categoría de un champú medicado y pertenece al grupo de productos que satisfacen necesidades del cabello en general dentro del cual existen: fijadores, revitalizantes, rinses, bálsamos, champús de belleza, etc.
4. *Modos y momentos de compra y uso.* Se trata de definir los hábitos de compra y uso que tienen los clientes con respecto a la categoría del producto en cuestión. Siguiendo el ejemplo del champú que se mencionó las preguntas claves serían: ¿cuántas veces se debe usar?, ¿en qué forma se debe aplicar?, ¿en qué sitios se acostumbra encontrar?, ¿quién lo compra o usa?, ¿cuándo lo compra y usa?, ¿cuánto compra y usa?, etc.; interrogantes como los relacionados son una muestra de los hechos que se deben establecer.

Por vía de ejemplo, una forma de evaluar la buena calidad del champú por los clientes es el hecho de que produzca abundante espuma; por tanto, un champú que en su uso no satisfaga ese anhelo de los clientes será descalificado por los mismos, el juicio anterior se hará a pesar de que en pruebas de laboratorio se demuestre científicamente que el champú sí limpia el cabello.

5. *Nivel de precios.* El nivel de precios deberá identificarse y traducir lo establecido en cuanto al segmento objetivo, beneficio esencial, categoría de producto y hábitos de compra y de consumo.

En esencia se tratará de "posicionar" el producto como *premium* (el de mayor valor), valor superior al promedio, valor promedio o valor inferior al promedio.

La definición del nivel de precios deberá además tener en cuenta los objetivos y políticas financieras de la empresa.

6. *Identificación del producto con la empresa y/o con otros productos de la línea.* Las preguntas relevantes al respecto son:
 - ¿Justifica el potencial de ventas invertir en una nueva marca?
 - ¿Es necesaria una identificación independiente del producto para evitar confusión?

7. Grande, *op. cit.*, pp. 234 y 235.

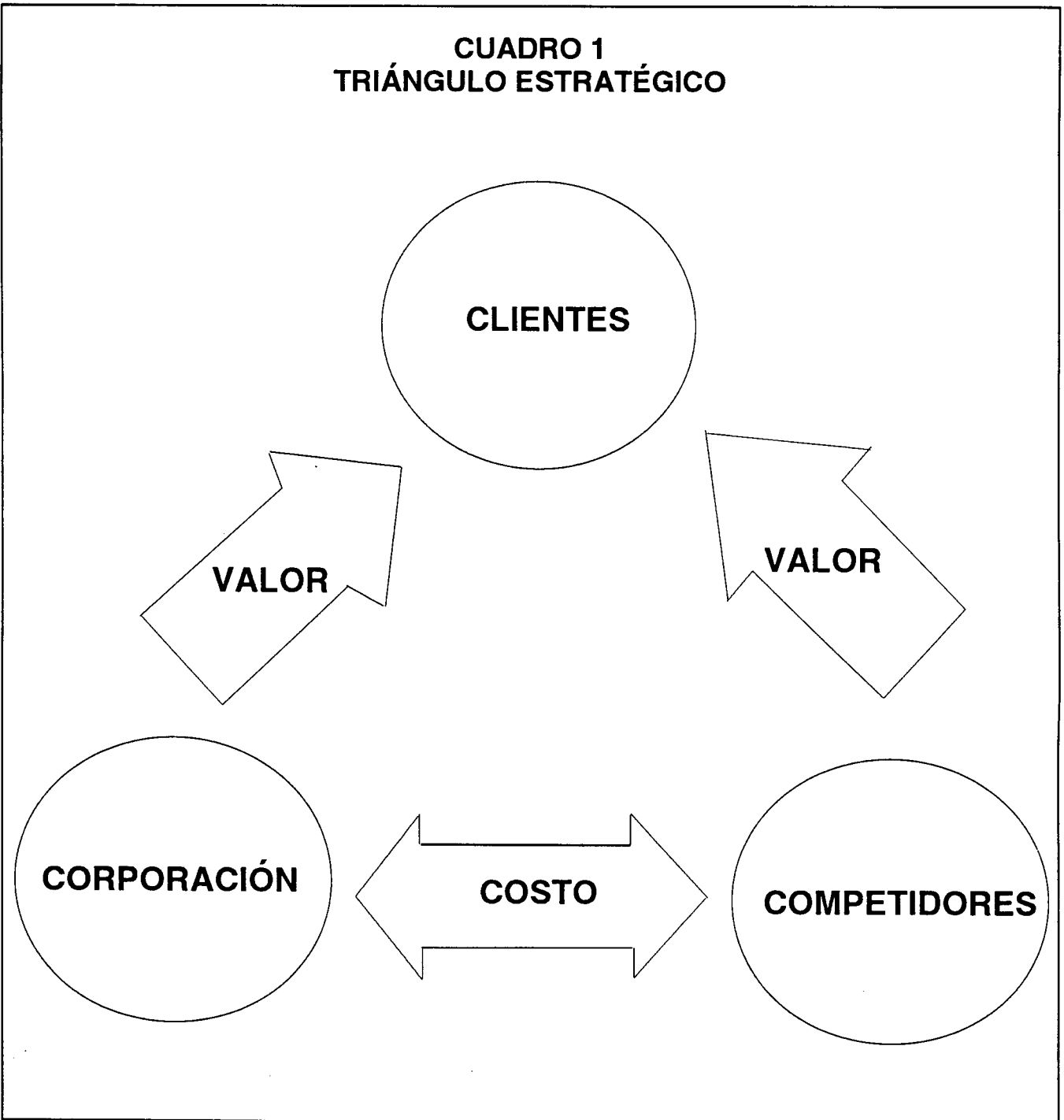
- ¿Es beneficioso para la empresa identificar sus productos como pertenecientes a una misma línea y/o a la empresa que los fabrica?

Una vez que la empresa haya definido lo pertinente a todos y cada uno de los elementos señalados, teniendo como marco de referencia a los competidores, el siguiente paso es diseñar la "matriz de posicionamiento del producto". La citada matriz se construye muy sencillamente: los elementos del posicionamiento se disponen en la primera columna de arriba hacia abajo, en sentido vertical, en las columnas siguientes se disponen los principales competidores (uno en cada columna) y nuestra empresa en la

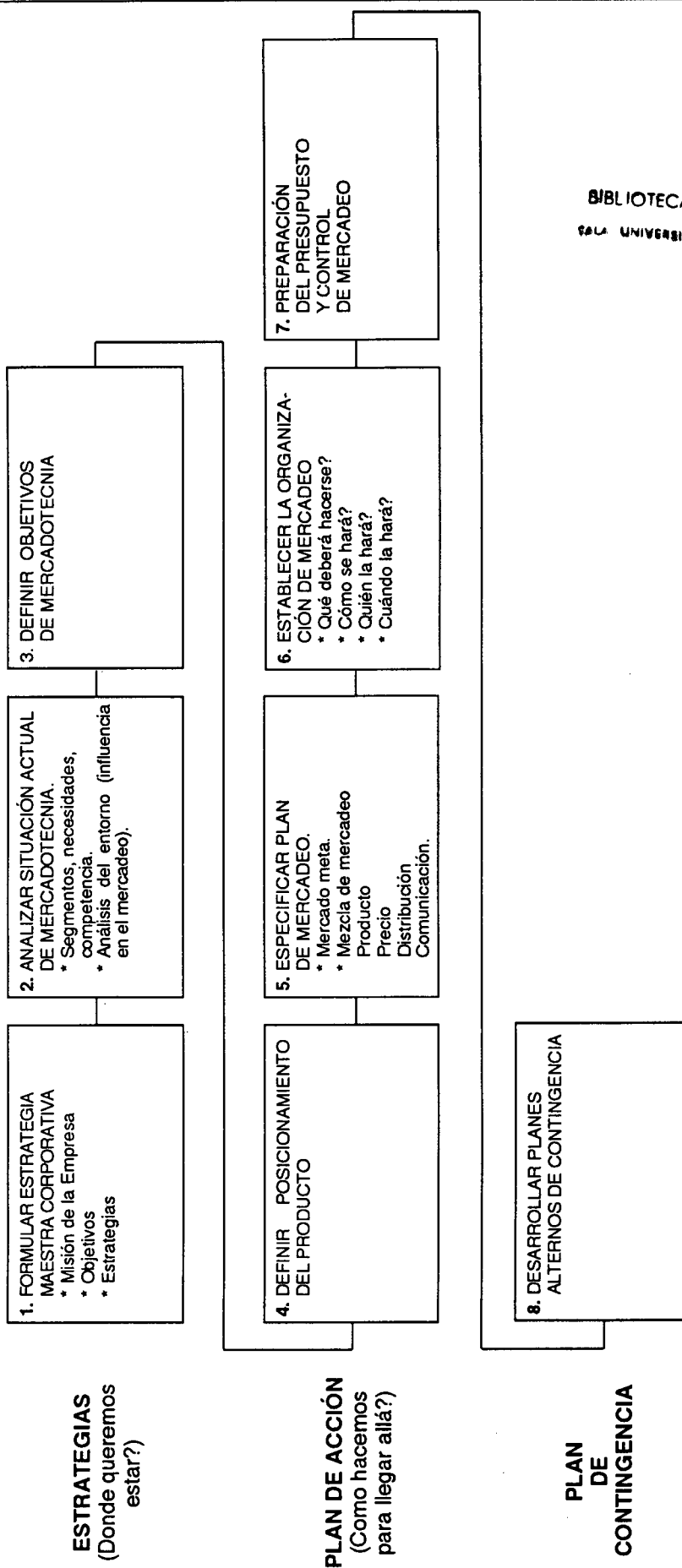
última columna. Tanto los competidores como nuestra empresa se relacionan de izquierda a derecha; el paso posterior consiste en proceder a llenar las diferentes celdas de la matriz con la información pertinente. Véase matriz de posicionamiento. Se ilustra el análisis de una distribuidora de libros de México D.F., Dipromex (Cuadro 4).

Terminado el procedimiento referido se puede concluir que se ha "posicionado el producto", desde luego "mi producto" se ha diferenciado de la competencia buscando el perfil que lo distinguirá como "el mejor de su especie". La comunicación de tal posicionamiento será responsabilidad posterior de la publicidad ○

CUADRO 1 TRIÁNGULO ESTRATÉGICO

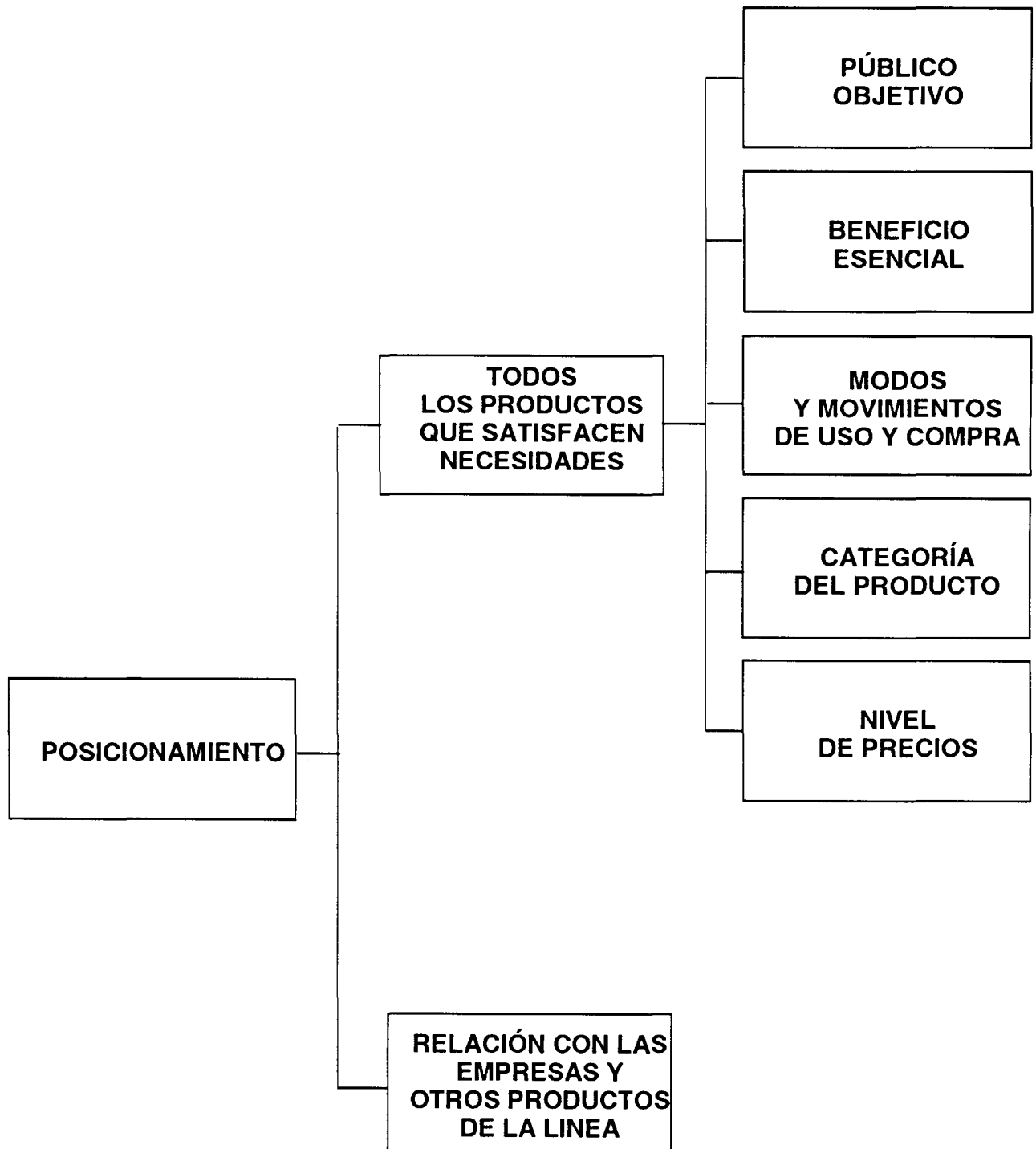


**CUADRO No. 2
PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO**



BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDAD NACIONAL

CUADRO 3
LOS ELEMENTOS DEL POSICIONAMIENTO DE UN PRODUCTO



FUENTE: Edgar E. Zapata, *El plan de mercadeo*, Editar, Bogotá, 1984, p. 86.

**CUADRO No. 4
MATRIZ DE POSICIONAMIENTO DISTRIBUIDORAS DE LIBROS**

	PROVEEDORA CULTURAL	PROMOTORA DE PUBLICACIONES	SCRIPTA	EDICIONES DE CONSULTA	DIPROMEX
PÚBLICO OBJETIVO	Estudiantes y público en general que asiste a Ferias y exposiciones en escuelas y otros sitios (nivel escolar medio superior y superior).	Estudiantes de nivel medio, medio superior y superior.	Bibliotecas de México y Estados Unidos de nivel medio superior y superior.	Bibliotecas de la UNAM.	a) Estudiantes y maestros de nivel medio superior y superior (D. F., interior y exterior). b) Público en general que gusta de asistir a conferencias, mesas redondas, presentaciones de libros, cursos, exposiciones, ferias, etc. c) Estudiantes, maestros y consumidores de libros en general que asisten a una librería a buscar libros de texto, consulta o simple lectura.
BENEFICIO ESENCIAL	Servicio (llevar los libros a los sitios a los que habitualmente asisten los clientes potenciales). No obstante, no se cubre todo el mercado potencial para este nicho.	Servicio (promover y vender los libros directamente en las aulas de clases de las escuelas).	Servicio (promover, vender y entregar directamente en el domicilio del cliente. En el caso de Estados Unidos, la promoción y entrega es por medio del correo). Oferta de libros de casi todas las editoriales.	Servicio (ofrecer a través de un solo distribuidor una amplia gama de libros de varias editoriales. Además, dar un servicio directamente en los locales del cliente).	a) Llevar los libros, exhibirlos y promoverlos directamente en el domicilio de las escuelas o sitios donde asisten los clientes potenciales, en una amplia variedad de títulos y editoriales y con atractivos descuentos, atención profesional. b) En el caso de la venta directa en librería, contar con un surtido no muy amplio.
CATEGORÍA DEL PRODUCTO	Libros de divulgación cultural y científica a nivel medio superior y superior. Editorial FCE, Diana, siglo XXI (sobre todo saldos).	Libros de texto y consulta normalmente saldos de las editoriales.	Libros de divulgación de texto, de consulta infantiles y juveniles, de nivel escolar medio y superior.	Libros de varias editoriales de divulgación cultural y científica, de texto, de consulta, técnicas a nivel medio superior y superior.	Libros de texto, consulta y divulgación cultural y científica de nivel medio a superior, de la mayoría de las editoriales nacionales y algunas extranjeras, sobre todo en idioma español, con un surtido no muy amplio, pero sí muy bien seleccionado.
HÁBITOS DE COMPRA	El comprador asiste habitualmente al sitio de venta. Al ver promoción y publicidad asiste a la exhibición de libros. Hay otras ferias a las que el público asiste atraído por la publicidad que se hace al evento con la esperanza de encontrar buenos precios.	El cliente no está predispuesto a comprar el producto. Se le convence y motiva por medio de promotores y ofertas disfrazadas. Compras de ocasión.	Las bibliotecas compran sobre presupuesto asignado de acuerdo a las necesidades de sus lectores, pero también por preferencias de los compradores.	Las bibliotecas compran sobre presupuesto, normalmente al proveedor que les da mejores precios o tiene mejor surtido o servicio.	Clientes que: a) Compran libros porque se los piden (estudiantes). b) Compran libros por impulso (por poner los libros a su alcance, bien exhibidos y promovidos). c) Acostumbran asistir a las librerías a comprar libros, o bien que acostumbren asistir a eventos especiales.
NIVEL DE PRECIOS	Depende del tipo de feria, por lo que el descuento varía entre el 0 y el 50% al público.	Como normalmente se trata de saldos (libros obsoletos), se ofrecen a precios bajos no porque estén en oferta sino porque el precio de venta data de años.	Depende del cliente. En México, el descuento promedio sobre precio portada será del 20%. Para el extranjero no sólo no se da descuento sino que los precios se incrementan 20%.	En promedio 20% abajo de los precios de venta al público.	Precios competitivos con los de otros distribuidores. Dependiendo del tipo de libros, de la editorial, y del tipo de clientes y/o evento, se otorgarán descuentos de entre el 10 y el 50%
RELACIÓN DEL PRODUCTO CON LA EMPRESA	El producto se relaciona directamente con la empresa en virtud de que se trata de una sola marca del fabricante con diferente título del libro. Esto porque este diferente distribuidor actúa a nombre del editor.	En virtud de que se trata de compras de ocasión y no se hace publicidad, se relaciona poco el producto con la empresa y mucho menos con el distribuidor.	Al ser sólo una distribuidora, la relación del producto con la empresa se da solo, en este caso, del editor con el producto y no del distribuidor con el producto.	En virtud de que se trata de un distribuidor, la relación se da producto-editor y no producto-distribuidor.	Por tratarse de una distribuidora y no del fabricante, los consumidores relacionarán los productos con este y no con el distribuidor, ya que este normalmente actúa en nombre del fabricante.

Tomado de, "Trabajo del curso promoción y publicidad" de la Especialización en Mercadotecnia. UNAM, 1992.

REFERENCIAS

1. Brookes, Richard. *La Nueva Mercadotecnia*. McGraw Hill, Ciudad de México, 1992.
2. Focke, Carlos. Notas de clase, Magister Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, 1982.
3. Keon, J. W. "Product Positioning: Trinodal Mapping of Broad Images, and Images and Consumer Preferences". *Journal of Marketing Research*. Noviembre 1983. Citado por Idelfonso Grande en Dirección de Marketing. McGraw Hill, 1992.
4. Kotler, Philip. *Mercadotecnia*. Prentice Hall, Ciudad de México, 1989.
5. Leavitt, Theodore. *Comercialización Creativa*, Cecsca Ciudad de México, 1992.
6. Ohmae, Kenichi. *La mente del estratega*. McGraw Hill, Ciudad de México, 1985.
7. Papp, Stan, y Tom Collins. *Maximarketing*. McGraw Hill, Ciudad de México, 1991.
8. Peris, S. y E. Beigne. "Estrategias de Posicionamiento. Un enfoque de Marketing". *Revista de Economía y Empresa*. Vol. VII. Números 17-18, enero-agosto 1987. Citado por Idelfonso Grande en *Dirección de Marketing*. McGraw Hill, 1992.
9. Ries, Al. y Jack Trout. *Posicionamiento*, McGraw Hill, Ciudad de México, 1985.
10. Ries, Al. y Jack Trout. *La guerra de la mercadotecnia*, McGraw Hill, Bogotá, 1986.
11. Trout, Jack y Al Ries. *The Positioning Era*. Ries Cappiello Colwell. Nueva York, 1973. Citado por Otto Kleppner's, *Publicidad*. Prentice Hall, Ciudad de México, 1988.
12. Zapata, Edgar. *El plan de mercadeo*, Editar, Bogotá, 1984.
13. Zikmund, William. y Michael D'amico. *Mercadotecnia*. Cecsca, Ciudad de México, 1993.

