
capítulo ll

*E*STRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA DIFERENCIAR Y POSICIONAR LA OFERTA

Nunca entables la batalla antes de ganar la guerra.

ANONIMO

Supongamos que una empresa ha investigado y elegido el mercado **deseado**. Si es la única compañía que atiende a dicho mercado, probablemente podrá fijar un precio que le produzca una ganancia razonable. Si fija un precio demasiado alto y no existen considerables barreras de entrada, la competencia entrará a este mercado y bajará el precio. Si varias empresas apuntan a este mercado meta y sus productos no están diferenciados, casi todo el público preferirá la marca menos costosa y las demás empresas tendrán que bajar sus precios. El único camino que le queda a la primera compañía es el diferenciar su oferta del producto de la competencia. Si logra hacerlo eficazmente, puede fijar un precio con una ganancia extra. La diferenciación le permite a la empresa obtener una ganancia extra con base en el valor extra percibido por los consumidores.

En este capítulo se analizarán las maneras de que dispone una compañía para diferenciar su oferta ante los consumidores meta, y así asegurarse una ventaja competitiva y una ganancia extra en el mercado deseado. Plantaremos las preguntas siguientes:

- ¿Cómo definen el valor los consumidores y cómo eligen sus proveedores?
- ¿Cómo puede identificar la empresa las fuentes de posibles ventajas competitivas?
- ¿Cuáles son los principales medios de diferenciación con que cuentan las empresas?
- ¿Cómo puede elegir la empresa las diferencias más eficaces para posicionarse en el mercado?
- ¿Cómo puede comunicarle su posicionamiento al mercado?

COMO DEFINEN EL VALOR Y COMO ELIGEN SUS PROVEEDORES

La competencia para hacerse del cliente depende de cómo se define el valor. Comprender mejor que la competencia sus necesidades y su comportamiento en el mercado. En los capítulos 6 y 7 examinamos el proceso de compra de los consumidores y de las empresas, respectivamente. Ahora estudiaremos la elección del comprador de acuerdo con su apreciación del mayor valor del producto.

Nuestra hipótesis es que los compradores efectúan sus compras con la empresa que le ofrece el **mayor valor agregado**. El **valor agregado** es la diferencia entre el **valor total para el cliente** y el **precio total para el cliente** (véase la figura 11.1).

Explicaremos lo que es el valor agregado mediante un ejemplo. El comprador de una importante compañía constructora desea adquirir un tractor, ya sea de Caterpillar o de Komatsu, y los respectivos vendedores le explican en qué consisten sus ofertas.

Ahora bien, el comprador piensa darle determinado uso al tractor: emplearlo en obras de construcción residencial, así que pondera los dos tractores de acuerdo con este uso y le concede más valor al tractor de Caterpillar. Luego observa ciertas

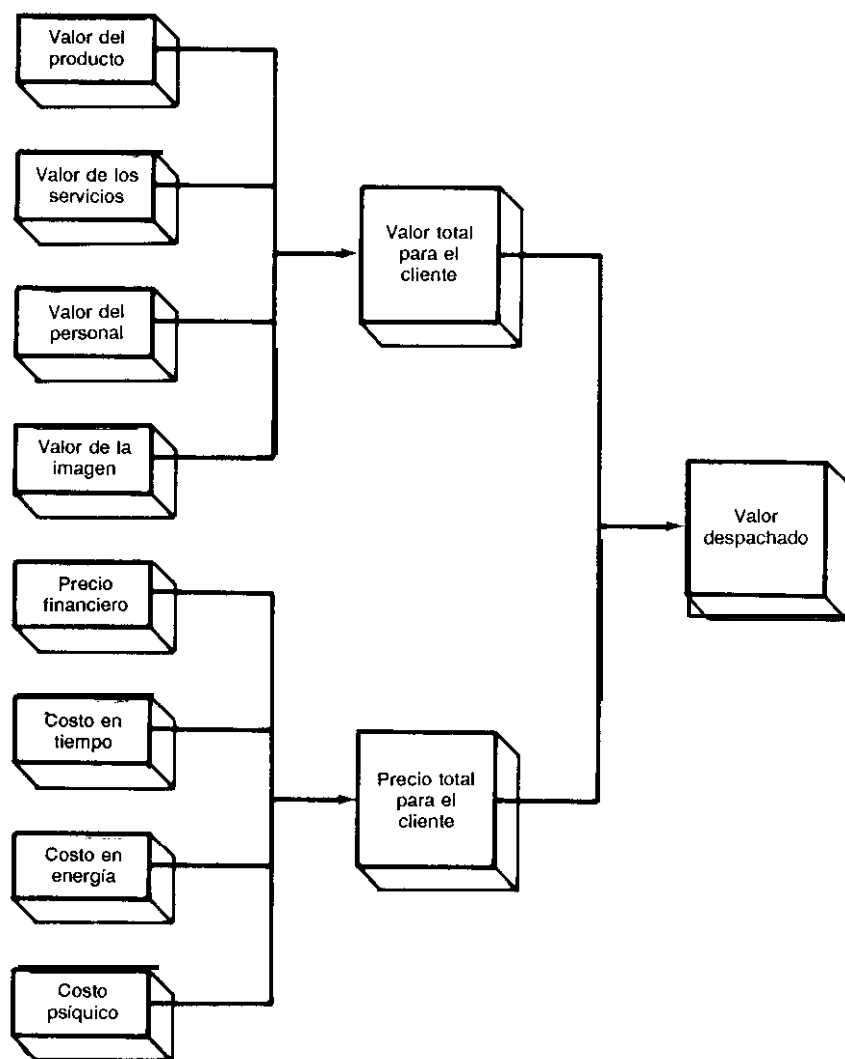


FIGURA 11-1
Determinantes del valor
percibido del cliente

diferencias en los servicios accesorios (entrega, capacitación y mantenimiento) y le da más valor a Caterpillar; nota cierta diferencia en el personal de ambas empresas y le da más valor a Caterpillar. Asimismo, capta una diferencia en las imágenes de las dos compañías y le da más valor a la imagen de Caterpillar. Suma los valores de las cuatro fuentes (producto, servicios, personal e imagen) y advierte que Caterpillar ofrece más *valor total para el cliente*.

¿Entonces compra el tractor de Caterpillar? No necesariamente: también pondera a cuánto equivale el *precio total que implica para el cliente* tratar con uno u otro vendedor. El valor total para el cliente no consiste solamente en el *precio monetario*. Como observó Adam Smith hace más de dos siglos: "El verdadero precio de las cosas está en la molestia de adquirirlas". Esto incluye los costos de tiempo previsto y energía, además del costo psíquico. Estos costos se valoran y se incluyen, junto con el precio monetario, en el cuadro del *precio total para el cliente*.

Ahora bien, el comprador debe considerar si para el cliente de Caterpillar el precio total es demasiado alto comparado con el valor total. Si es así, quizá el comprador compre el tractor de Komatsu, pues hará el trato con quien le ofrezca el mayor valor agregado.

Aprovechemos esta teoría del comprador para ayudar a Caterpillar a vender el tractor. Caterpillar puede mejorar su oferta de tres maneras. Primero, puede aumentar el valor total para el cliente aumentando las ventajas del producto y mejorando los servicios, el personal y la imagen. En segundo lugar, puede reducir los

costos intangibles ahorrándole al comprador tiempo, energía y gastos psíquicos. En tercer lugar, puede rebajar el precio monetario.

Supongamos que Caterpillar realiza un avalúo del *valor para el cliente* y decide que el comprador estima la oferta de Caterpillar en 20 000 dólares. Supongamos también que la producción del tractor le cuesta a Caterpillar 14 000. Esto quiere decir que la oferta de Caterpillar puede producir 6 000 dólares (20 000 - 14 000) de valor total agregado.

Caterpillar necesita fijar el precio entre 14 000 y 20 000 dólares. Si lo fija en menos de 14 000, no cubrirá sus costos. Si lo fija en más de 20 000, se excederá del valor total calculado por el cliente. El precio que fije Caterpillar decidirá qué tanto del valor total agregado recibirá el comprador y qué tanto será para Caterpillar. Por ejemplo, si Caterpillar fija un precio de 16 000, le cede al cliente 4 000 de valor total agregado y se queda con 2 000 de ganancia. Si fija un precio de 19 000, sólo le da al cliente 1 000 de valor total agregado y se queda con 5 000 de ganancia. Por supuesto, mientras más bajo sea el precio que fije Caterpillar, más alto será el valor agregado y, por tanto, mayor será el *estímulo para la compra* que reciba el cliente.

Como Caterpillar desea hacer la venta, debe ofrecer más valor agregado que Komatsu. El valor agregado puede considerarse como una diferencia o como una proporción. Si para el cliente el valor total es de 20 000 y el precio total es de 16 000, entonces el valor agregado es de 4 000 (considerado como una diferencia) o de 1.25 (considerado como una proporción). Cuando las proporciones se emplean para comparar las ofertas, se llaman *proporción entre el valor y el precio*.

Algunos mercadólogos dirán que esta teoría sobre la manera en que los compradores eligen a sus proveedores es demasiado racional y citarán casos en que los compradores no se decidieron por el mayor valor agregado. Veamos el siguiente ejemplo:

El vendedor de Caterpillar convence al comprador de que si se toman en cuenta el precio de compra y las ventajas disponibles, el tractor de Caterpillar ofrece un valor agregado más alto. El vendedor señala que el tractor de Komatsu gasta más combustible y tiene más fallas. Con todo, el comprador se decide por el tractor de Komatsu. ■

¿Cómo podemos explicar este caso en que no se elige el mayor valor del producto? Hay tres posibles explicaciones:

1. Quizá el comprador recibió de su empresa la orden de conseguir el precio más bajo debido a una escasez de fondos. El comprador tiene explícitamente prohibido basar su elección en el valor agregado. Al vendedor le corresponde convencer a la administración del comprador de que si utiliza el precio como base para la compra, perderá rentabilidad.
2. El comprador renunciará antes de que la compañía se dé cuenta de que sale más caro el funcionamiento del tractor de Komatsu que el de Caterpillar. El comprador causará una mejor impresión inmediata, aumentará su ganancia personal y no concederá ningún peso al **beneficio de la empresa**. La **tarea del vendedor consiste en convencer a los demás miembros de la compañía** del cliente de que el valor de la oferta de Caterpillar es mayor.
3. El comprador es amigo del vendedor de Komatsu desde hace tiempo. El vendedor de Caterpillar necesita convencer al comprador de que quienes manejen el tractor de Komatsu se quejarán cuando descubran su alto consumo de combustible y las constantes **reparaciones** que necesita.

Por supuesto, los compradores están sujetos a diferentes limitaciones y además, al elegir, a veces dan más peso a su beneficio personal que al de la empresa. Sin embargo, sentimos que la maximización del valor agregado es un útil marco

de interpretación que se aplica a muchas situaciones y proporciona una profunda perspectiva del asunto. Esto es lo que implica: primero, el vendedor debe calcular qué valor total y qué precio total asigna el cliente a cada miembro de la competencia, para saber cómo se ubica su propia oferta. En segundo lugar, el vendedor cuyo valor agregado está en desventaja tiene dos posibilidades: puede: tratar de aumentar el valor total para el cliente o puede hacerle una rebaja en el precio total. Para lo primero necesita reforzar o aumentar las ventajas de la oferta del producto, los servicios, el personal y la imagen. Para lo segundo necesita reducir los costos del comprador. El vendedor puede rebajar el precio si simplifica los trámites de la compra y la entrega, o si absorbe parte del riesgo del comprador, ofreciéndole una garantía.

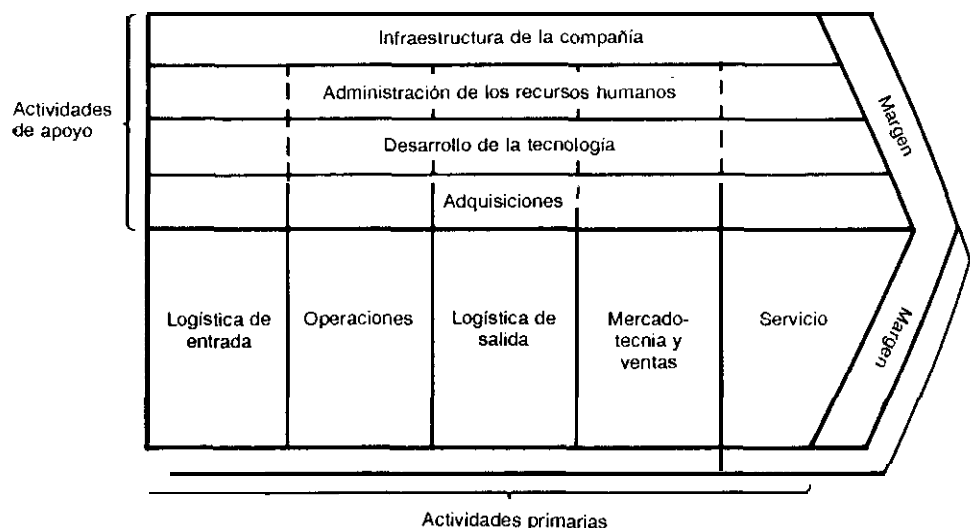
IDENTIFICACION POSIBLES VENTAJAS COMPETITIVAS DIANTE EL ANALISIS DE CADENA VALOR

Si suponemos que los compradores eligen al proveedor que les ofrece el mayor valor agregado, ¿cómo puede identificar el proveedor aquellas fuentes que aumentan el valor que le proporcionará una ventaja competitiva? Porter propuso la *cadena de valor como el mejor instrumento* para identificar posibles fuentes de aumento del valor (véase la figura 1 1-2).¹ Todas las empresas son una colección de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, distribuir, entregar y apoyar a su producto. La cadena de valor divide las empresas en nueve actividades estratégicas a fin de comprender el comportamiento de los costos en determinado negocio o industria y en las fuentes de diferenciación presentes y futuras. Las nueve actividades de valor constan de cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.

Las actividades primarias representan la secuencia en que los materiales se llevan a la empresa, se elaboran, se despachan, se distribuyen y reciben servicio. Las actividades de apoyo se desarrollan al mismo tiempo que las actividades primarias. Así, las adquisiciones representan la compra de insumos para cada una de las actividades primarias; el departamento de compras sólo efectúa una parte de las mismas. La tecnología se aplica durante todas las actividades primarias; sólo una fracción se aplica en el departamento de I y D. La administración de recursos humanos también se gestiona en todos los departamentos. La infraestructura de la empresa cubre los gastos generales de administración, planeación, finanzas, contabilidad y asuntos legales y oficiales que implican las actividades primarias y de apoyo.

La tarea de la empresa consiste en examinar los costos y el funcionamiento de cada una de las actividades productoras de valor, tratando de mejorarlos. Asimismo, la empresa debe calcular los costos y el funcionamiento de la competencia.

FIGURA 11-2
Cadena de valor genérica
Fuente: Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York, Free Press, 1985), p. 37.



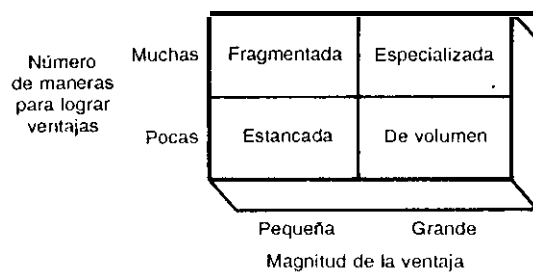


FIGURA 11-3
La nueva matriz del Boston Consulting Group

cia, para utilizarlos como punto de referencia. En la medida en que supere a sus competidores, tendrá una ventaja competitiva.

La empresa necesita buscar ventajas competitivas fuera de su propia cadena de valor, en las cadenas de valor de sus proveedores y distribuidores e incluso en la de sus propios clientes. Por ejemplo, puede ayudar a que un proveedor importante reduzca sus costos y con ello tenga un importante ahorro; o puede ayudar a los clientes a efectuar alguna actividad mejor o a mejor precio, ganándose su lealtad.

Por supuesto, la cadena de valor le proporciona a la empresa un marco amplio para buscar sistemáticamente maneras de proporcionarle valores más altos a los consumidores. Si le inspira muchas o pocas ideas depende del tipo de industria.

El Boston Consulting Group distingue cuatro tipos de industrias basándose en el número de ventajas competitivas y en su tamaño (figura 11.3). Los cuatro tipos de industrias son los siguientes:

- *Industria de volumen:* aquella en que las empresas sólo pueden obtener contadas ventajas, aunque bastante considerables. Un ejemplo sería el de la industria de equipo para construcción, en que una empresa puede luchar para ocupar una posición de bajo costo o una posición sumamente diferenciada y así obtener “jugosas” ganancias. En este caso, la rentabilidad tiene relación con el tamaño de la empresa y con su participación en el mercado.
- *Industria estancada:* aquella en que existen pocas ventajas y todas son pequeñas. Un ejemplo sería el de la industria del acero, en la cual es difícil diferenciar el producto y su costo de manufactura. Aunque las compañías pueden tratar de contratar a mejores vendedores o darle al público una mejor atención, estas ventajas son pequeñas. En este caso la rentabilidad no tiene relación con la participación de la empresa en el mercado.
- *Industria fragmentada:* aquella en que las empresas tienen muchas oportunidades de diferenciación, aunque todas son pequeñas. Por ejemplo, un restaurante puede diferenciarse de muchas maneras sin que llegue a ocupar un lugar importante en el mercado. La rentabilidad no tiene relación con el tamaño del restaurante, pues tanto los restaurantes pequeños como los grandes pueden ser o no rentables.
- *Industria especializada:* aquella en que sus empresas tienen muchas oportunidades de diferenciación, cada una de las cuales puede ser altamente lucrativa. Un ejemplo sería el de las empresas que fabrican maquinaria especializada para segmentos selectos del mercado. Las empresas pequeñas pueden ser tan rentables como las grandes.

Así que no todas las empresas cuentan con muchas oportunidades para reducir sus costos o lograr utilidades. Algunas empresas pueden encontrar pequeñas ventajas, aunque todas serán fáciles de copiar y, por lo tanto, pasajeras. Para estas compañías, una solución consiste en identificar continuamente nuevas ventajas posibles y ponerlas en práctica una tras otra, sin parar, a fin de que la competencia se tambalee. Estas empresas necesitan establecer como “rutina” el proceso de innovaciones, no tanto con la esperanza de lograr una ventaja importante y sostenida, sino más bien para descubrir muchas diferencias pequeñas que con el tiempo puedan conseguirle una participación en el mercado.

RRAMIENTAS RA LA FERENCIACION MPETITIVA

Aquí queremos saber de qué manera una empresa puede diferenciar su oferta de la competencia. Ya vimos que una compañía o una oferta de mercado pueden diferenciarse por medio de sus productos, sus servicios, su personal o su imagen. Veamos estas categorías con más detenimiento.

Diferenciación del producto

Identificaremos ahora las bases para diferenciar un producto físico. En un extremo encontramos productos sumamente estandarizados que permiten escasas variaciones: la carne de pollo, el acero y las aspirinas. Incluso en estos casos pueden marcarse algunas verdaderas diferencias. Frank Perdue afirma que su marca de pollo es mejor, que la carne es más suave y, debido a ello, consigue 10% de utilidad extra. La dureza y las propiedades del acero pueden variar. Y Bayer afirma que su aspirina "llega más pronto al torrente sanguíneo".

En el otro extremo se encuentran los productos que pueden diferenciarse marcadamente, como los automóviles, los edificios comerciales y los muebles. Aquí el proveedor se enfrenta con abundantes parámetros de diseño. A continuación se analizan los principales.

CARACTERÍSTICAS. Son los elementos que complementan el funcionamiento básico del producto. Casi todos los productos pueden ofrecerse con diferentes características. Se parte de una presentación del producto "en bruto", sin adornos, y la empresa puede producir nuevas presentaciones agregándole características extra. Así, un fabricante de automóviles puede ofrecer elementos opcionales, como ventanillas eléctricas, transmisión automática y aire acondicionado. El fabricante debe decidir qué características serán estándar y cuáles optativas. Cada característica puede atraer a más clientes.

Las características son un elemento competitivo para diferenciar el producto de una empresa. Algunas empresas muestran un gran ingenio al añadir características nuevas a sus productos. Uno de los factores clave del éxito de las compañías japonesas es que continuamente destacan las características de sus relojes, cámaras, autos, motocicletas, calculadoras y videograbadoras. Una de las maneras más eficaces de competir es siendo el primero en introducir nuevos y valiosos elementos.

¿Cómo puede identificar y elegir una empresa características nuevas y adecuadas? La respuesta es que la compañía debe comunicarse con sus últimos compradores y hacerles una serie de preguntas:

¿Qué le pareció el producto? ¿Tiene algún defecto? ¿Alguna cualidad? ¿Podrían agregársele nuevas características para mejorarlo? ¿Cuáles? ¿Cuánto pagaría por cada cambio? ¿Qué opina de las siguientes características mencionadas por otros clientes?

Con esto, la empresa obtendrá una lista de elementos que agregar. Su siguiente tarea consiste en decidir cuáles valen la pena. La compañía debe calcular el valor que tendría para el cliente cada nuevo elemento, y compararlo con el costo para la empresa. Supongamos que un fabricante de autos piensa en tres posibles mejoras, que aparecen en la Tabla 11-1. El "desempañante" para la ventanilla trasera

LA 11-1
Tabla del valor de la
característica para el cliente

CARACTERÍSTICAS	COSTO PARA LA EMPRESA (1)	VALOR PARA EL CLIENTE (2)	EFICACIA PARA EL CLIENTE (3 = 2 ÷ 1)
Antiempañante del parabrisas trasero	\$10	\$ 20	2
Transmisión automática	\$60	\$ 60	1
Dirección hidráulica	\$60	\$180	3

le costaría a la compañía 10 dólares por auto en la fase de fabricación. Según el cliente promedio, esta característica valía 20 dólares. Por tanto, la empresa conseguiría 2 dólares de satisfacción extra para el cliente por cada dólar de costo para la compañía. Al analizar las otras dos características, se observa que la "dirección hidráulica" produciría más satisfacción para el cliente por cada dólar de costo para la empresa.

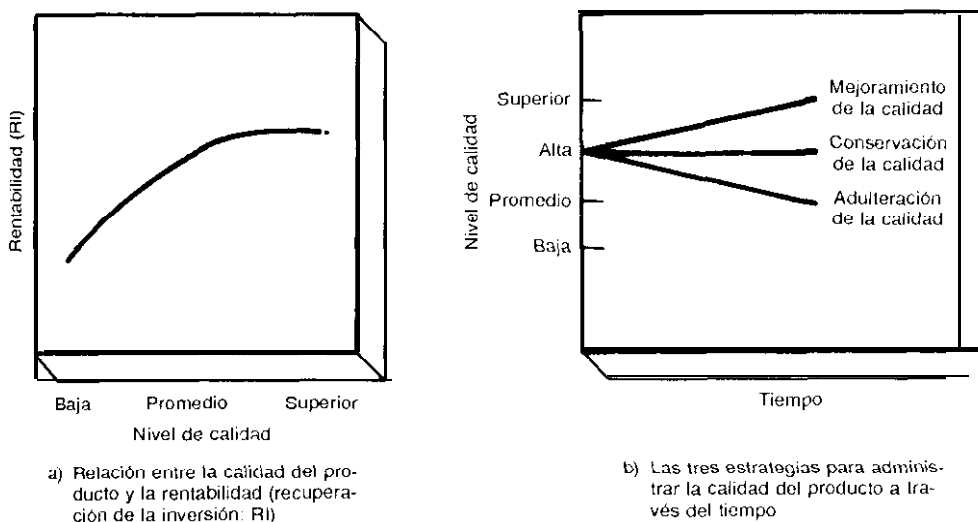
Estos criterios sólo constituyen un punto de partida. Asimismo, la compañía debe tomar en cuenta, por ejemplo, cuántas personas desearán cada innovación, cuánto tiempo se llevará producirlo y si la competencia puede imitarlos.

FUNCIONALIDAD . Se refiere a los niveles de operación de las características primarias del producto. Así, un Cadillac funciona mejor que un Chevrolet si la marcha es más suave, si se maneja mejor y si acelera más rápido. Una computadora de Digital Equipment funciona mejor que una computadora de Data General si es más rápida y tiene más memoria. Por lo general, quienes compran productos costosos comparan las características de funcionalidad de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto.

Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatro niveles de funcionalidad: bajo, promedio, alto y superior. Lo que hay que saber es si la funcionalidad más alta de un producto lo hace más rentable. El Strategic Planning Institute estudió el impacto de la mayor calidad relativa del producto (que equivale a la funcionalidad y a otros factores que aumentan el valor) y descubrió una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión (figura 11-4 a). En una muestra parcial de 525 negocios de tamaño mediano, los que tenían productos de baja calidad relativa ganaban el 17%; los de calidad media, el 20%; y los de alta calidad, el 27%. Así, los negocios de alta calidad ganaban 60% más que los negocios de baja calidad, debido a que su mayor calidad les permitía cargar un precio extra, con lo que lograban más renovación de compras y la constancia y recomendación de los propios clientes; por lo demás, el costo de esta calidad extra no era mucho mayor que el de los negocios que producían poca calidad.

Al mismo tiempo, esto no quiere decir que la empresa deba proponerse lograr la más alta calidad posible, pues a veces disminuye la recuperación, dado que pocos compradores desean pagar por ella. Algunos productos pecan de "exceso de técnica": una persona que maneja diez cuerdas para ir a su trabajo no necesita

FIGURA 11-4 Estrategias de calidad de marca y rentabilidad



un Rolls-Royce. El fabricante debe elegir el nivel de calidad apropiado para el mercado deseado y el posicionamiento de la competencia.

La empresa debe decidir también cuál será su política acerca de la calidad a largo plazo. En la figura 11-4b) se presentan tres estrategias. La primera, en que el fabricante mejora continuamente el producto, suele producir la recuperación y la participación más altas en el mercado. Procter & Gamble destaca en esta práctica de mejorar sus productos, lo que, aunado a la alta funcionalidad inicial de los mismos, ayuda a explicar que se encuentre a la cabeza en muchos mercados. La segunda estrategia consiste en conservar la calidad del producto. Muchas compañías no cambian la calidad inicial a menos que encuentren defectos muy visibles o se presenten oportunidades excepcionales. La tercera estrategia consiste en reducir la calidad del producto con el tiempo. Algunas empresas alteran la calidad para contrarrestar los costos crecientes, esperando que los compradores no noten la diferencia. Otras la bajan a propósito para aumentar sus ganancias, aunque a la larga esto suele afectar su rentabilidad.

CUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES .

Es el grado en que el diseño y las características de operación de un producto se acercan a la norma deseada. Supongamos que un Porsche se diseña para que acelere a 100 kilómetros por hora en diez segundos. Si todos los autos que salen de la línea de ensamblado lo logran, se dice que el auto tiene un alto cumplimiento de las especificaciones. No obstante, si el tiempo de arranque varía mucho, su cumplimiento es bajo en relación con este criterio. El problema del bajo cumplimiento es que muchos compradores no disfrutarán de la funcionalidad prometida del producto y se desilusionarán. Una de las principales razones de la reputación de alta calidad de que gozan los fabricantes japoneses es que sus productos tienen un alto cumplimiento de especificaciones. Sus automóviles son apreciados por tener "buen arranque y acabado" y esto la gente lo paga con gusto.

DURABILIDAD .

Es una medida del tiempo que se espera que funcione el producto. Por ejemplo, Volvo anuncia que sus autos tienen el promedio de vida más largo y esto justifica su alto precio. Aunque los compradores pagan más por un producto que dura mucho, esto tiene sus limitaciones. El precio extra no debe ser excesivo y el producto no debe estar sujeto a los vaivenes de la moda o a la caducidad tecnológica, pues el comprador no pagará por la larga vida de estos productos. Así, anunciar que una computadora o una videocámara tienen alta durabilidad puede resultar poco atractivo, pues sus características y sus niveles de funcionalidad cambian velozmente.

SEGURIDAD DE USO . *Es el grado de probabilidad de que un producto funcione bien o sin fallas en un lapso determinado. Así, un Cadillac ofrece más seguridad que un Chevrolet si la posibilidad de que no falle en algún aspecto importante durante un mes es del 90% frente al 60% de la segunda marca. La gente paga una cantidad extra por los productos conocidos por su seguridad, pues desea evitarse el costo de las fallas y el tiempo de reparación. También en este caso los japoneses han mejorado extraordinariamente la seguridad de sus productos. Estos son dos ejemplos:*

Una empresa japonesa que importó licuadoras Oster y las vendió en 2 500 tiendas de Japón, se quejó de haber recibido 2% de devoluciones porque las aspas se oxidaban en dos años. La empresa le explicó al fabricante estadounidense que debería usar un acero inoxidable de mejor calidad para Japón, pues no aceptaría más del .05% de devoluciones. El fabricante estadounidense estuvo de acuerdo y con el tiempo también introdujo las nuevas aspas en los Estados Unidos. ■

La Mitsubishi adquirió la división Quasar de Motorola, que fabricaba televisiones. La Motorola había detectado 141 defectos por cada cien aparatos; Mitsubishi los redujo

a 6 por cada ciento. Las quejas del público bajaron al 10% del nivel anterior, y la reclamación de la garantía también bajó al 10%. ■

REPARABILIDAD. *Es la medida de la facilidad con que se repara un producto cuando funciona mal o se descompone.* Así, un automóvil construido con partes estándar fácilmente sustituibles tiene una reparabilidad alta. La reparabilidad ideal existe cuando los propios usuarios pueden reparar el producto a bajo o ningún costo y casi instantáneamente. El cliente sólo tiene que quitar la parte que falla e instalar la refacción. Cuando esto no es posible, algunos productos incluyen un aditamento para el diagnóstico que le permite al departamento de servicio rectificar a distancia por teléfono, o indicarle al usuario cómo efectuar la reparación. El peor de estos casos es cuando al descomponerse un producto y hacer una llamada solicitando el servicio, transcurre mucho tiempo antes de que se consiga al personal de servicio y a las refacciones.

SELLO DISTINTIVO. *Es la manera en que el comprador aprecia el producto y cómo se siente con él.* Así, la gente que compra un Jaguar paga un precio extra por su apariencia extraordinaria, aunque las referencias sobre la seguridad de esta marca son malas. La división Cadillac de General Motors le encargó a Pininfarina, una empresa italiana diseñadora de automóviles, el diseño del nuevo Avanti, para que le diera un estilo europeo. Algunas compañías son famosas por el estilo de sus productos, como Mermaid Miller (muebles modernos), Olivetti (máquinas para oficina), Band & Olufsen (estéreos para el hogar) y Nissan y Mazda (autos deportivos). El sello distintivo tiene la ventaja de darle a los productos una apariencia difícil de imitar. Por lo mismo, sorprende que no haya más empresas que inviertan en mejorar la apariencia de sus productos; muchos de éstos pasan inadvertidos, sin pena ni gloria, en vez de llamarla atención. Por ejemplo, pocos aparatos pequeños para cocina tienen un sello distintivo, salvo algunas cafeteras y otros artefactos pequeños de empresas italianas y alemanas. Por otro lado, un estilo muy marcado no por fuerza es señal de alta funcionalidad. Una silla puede tener un aspecto fabuloso y ser verdaderamente incómoda.

En este renglón debemos incluir a las envolturas, que son parte del sello distintivo, sobre todo de los productos alimenticios y cosméticos, los artículos para el baño y los aparatos pequeños. La envoltura constituye el primer contacto del comprador con el producto y puede atraerlo o frenarlo. La envoltura se analiza con detalle en el Capítulo 12.

EL DISEÑO, ELEMENTO INTEGRADOR. Todas las características anteriores son elementos del diseño e indican lo difícil que es diseñar un producto, dadas todas las modificaciones que pueden hacerse. El diseñador debe calcular cuánto se invertirá en el desarrollo de las características, la funcionalidad, el cumplimiento de las especificaciones, la seguridad, la reparabilidad, el estilo y otros factores. Desde el punto de vista de la empresa, un producto bien diseñado es el que se fabrica y se distribuye sin problemas. Desde el punto de vista del cliente, un producto bien diseñado debe tener un aspecto agradable, debe ser fácil abrirlo, instalarlo, aprender a usarlo, usarlo, repararlo y desecharlo. El diseñador ha de tomar en cuenta lo anterior y seguir la máxima de que "la forma se adecúa a la función". El diseñador debe supeditar algunas de las características a otras más deseables. Mucho depende de que sepa cómo percibe y aprecia el mercado meta los distintos costos y beneficios.

Por desgracia, son demasiadas las empresas que no invierten en un buen diseño. Algunas lo confunden con el sello y piensan que consiste en elaborar un producto y ponerle una envoltura bonita, o cree que la seguridad es algo que se advierte al revisar el producto, y no algo inscrito en el diseño durante el proceso de fabricación. Tal vez piensan que los diseñadores prestan poca atención al costo o que producen diseños demasiado innovadores para que el mercado los acepte. Un instrumento que midiera la sensibilidad de la compañía en relación con el dis-

MERCADOTECNIA VELOZ: LA RESPUESTA INMEDIATA UNO HERRAMIENTA COMPETITIVA

una compañía puede tratar de ganar en su batalla por la competencia de cuatro maneras: puede hacer la mejor oferta, o una oferta diferente, o más barata, o más rápida. Con mucha inteligencia, varias compañías usan como elemento de competencia la rapidez. Se vuelven compañías de **respuesta rápida** y **renden a comprimir o acelerar el tiempo**. Aplícalas a la mercadotecnia veloz en tres áreas: la innovación, la distribución y el menudeo.

Es esencial acelerar la innovación en una época en que los ciclos de vida de los productos son más cortos. Los competidores de muchas industrias se benefician de las nuevas tecnologías y de las nuevas oportunidades de mercado más o menos al mismo tiempo. Por ejemplo, varias compañías se apresuran en la búsqueda de un **tratamiento eficaz** para el sida, para explotar la promisorio aplicación de la **superfuerza** y para **lograr** una televisión de alta definición. Las compañías que descubran **primero** la definición gozarán de la ventaja de quienes "hacen la primera jugada" en el mercado. En la fabricación de autos, los japoneses han logrado una considerable ventaja competitiva al diseñar e introducir nuevos modelos de autos en tres años. Ford **está alcanzando** a los japoneses, pues diseñó el Taurus 1986 en cuatro años, tras lo que parece que para el GM todavía falta cinco años. Ser el primero tiene sus recompensas. Un estudio de McKinsey and Company **descubrió** que los productos que salían seis meses después aunque

dentro del presupuesto dejaban en promedio 33% menos de ganancias durante los primeros cinco años; los productos que salían a tiempo pero 50% arriba del presupuesto sólo perdían 4% de ganancias.

La clave para la velocidad innovadora **consiste en** eliminar los retrasos innecesarios en el proceso de desarrollo del **nuevo** producto. ¿Es demasiado lenta la empresa para reunir nuevas ideas de investigación y analizarlas; para desarrollar y poner a prueba nuevos conceptos y prototipos, o para lanzar el producto? Si la compañía examina cada paso del proceso de elaboración del producto, puede encontrar maneras de reducir el tiempo para la innovación.

La segunda fase en donde acortar tiempo es en la distribución. A los clientes no les gusta esperar días, semanas o meses por productos agotados. Los fabricantes conscientes estudian a fondo cómo **acelerar su** sistema de reabastecimiento. Estos son algunos ejemplos:

La empresa Levi Strauss sabe por la noche qué estilo y talla de pantalones se **vendió** durante ese día en todo el país. Con base en esta información, fabrica existencias de reemplazo y ordena **nuevos** materiales. También otras compañías de ropa, como Benetton y The Limited, **han adoptado los sistemas de** respuesta rápida que conectan a sus proveedores,

ño y su eficacia ayudaría a la administración a saber si aprovecha el diseño para añadir suficiente valor.

Ahora hay varias empresas que empiezan a captar la importancia del diseño. Ford es un ejemplo excelente de una compañía que mejoró el diseño y la calidad de su proceso y su producto. En Inglaterra, el British Design Council informa que algunos de sus proyectos de diseño no sólo han contribuido a que las empresas británicas aumenten sus ventas más del 100% y bajen los costos de fabricación el 50%, sino que también han ayudado a que se recuperen empresas que estaban al borde de la bancarrota y compitan entusiastamente con empresas japonesas o de Alemania Occidental. En resumen, el buen diseño sirve para captar la atención, mejorar la funcionalidad, disminuir los costos y comunicar el valor del producto al mercado deseado.

Diferenciación de los servicios

La empresa, además de diferenciar su producto físico, puede diferenciar también los servicios que presta. Cuando no es fácil diferenciar al producto físico, la clave

plantas y fábricas, centros de distribución y tiendas de menudeo. ■

El gran éxito de Federal Express es el resultado de que su fundador, Fred Smith, reconociera la importancia que tiene para los hogares y negocios el servicio de mensajería rápido y eficaz. Smith estableció un brillante sistema logístico que le permitió a Federal Express entregar las cartas y los paquetes recibidos antes de las 5 pm. en cualquier lugar de los Estados Unidos, antes de las 11 am. del día siguiente, so pena de devolver el dinero. Ahora proporciona este sistema de entrega en todo el mundo.

Para la distribución veloz, hay que encontrar maneras de acortar el tiempo que transcurre desde la venta de menudeo, después de la cual se envía la orden al fabricante (*tiempo de información de las órdenes de venta*); el fabricante recibe la orden e inicia la producción (*tiempo de manufactura*); cuando la termina envía las mercancías al minorista (*tiempo de entrega*). Estos pasos se agilizan enviando una relación de pedidos por las noches a fábricas flexibles que producen con poca anticipación y poco tiempo de planeación, y empleando sistemas de flete rápidos.

El tercer aspecto que hay que agilizar es el de la ventaja sobre la competencia. Hace años, los clientes aguardaban toda una semana para que les revelaran un rollo de película o les entregaran un par de lentes. Hoy, las películas se revelan en una hora y los lentes se fabrican en media hora. La clave ha sido transformar las tiendas al menudeo en pequeñas fábricas o industrias. De esta manera, en la casa de fotografía

funciona un equipo de revelado, y Eyelab y otras ópticas pequeñas cuentan con laboratorios en sus instalaciones. Mrs. Fields, Mista Donut y otras panaderías que homean conforme se necesita, aplica este mismo principio de fábricas en pequeño.

El servicio a domicilio también está agilizándose. El éxito de las Pizzas Domino se debe a que promete entregar la pizza dentro de su zona de reparto en un lapso máximo de media hora; en caso contrario, no cobran o hacen un descuento. Como si esta rapidez no bastara, un nuevo competidor puede prometer entregas más rápidas equipando sus camiones con hornos y teléfonos, de manera que las pizzas se homeen mientras van de camino al lugar de entrega.

No a todas las industrias les entusiasma esta competencia de velocidad. A algunas les preocupa, y con justa razón, que la celeridad vaya en mengua de su calidad. Podrían lanzar productos con demasiada rapidez y sin suficiente cuidado, o forzar el sistema de distribución. Las empresas conscientes no permiten que esto suceda y modifican sus operaciones para que sea más rápidas y mejores. Todo lo que se necesita es que una compañía encuentre la manera de proporcionar un servicio mejor y más rápido para obligar a la demás a analizar su desempeño en la innovación, la distribución, y el tiempo de menudeo.

Más sobre este tema se encuentra en Brian Dumaine, "Speed", en *Fortune*, febrero 17 de 1989, pp. 54-59, y George Stalk Jr. y Thomas M. Hout, *Competing Against Time* (Nueva York: The Free Press, 1990).

para competir con éxito suele radicar en el aumento y la calidad de los servicios. Abajo se describen las principales variables en los servicios.

ENTREGA. Comprende la manera en que el cliente recibe el producto e incluye la rapidez, el esmero y la atención con que se hace el envío. Por ejemplo, Deluxe Check Printers, Inc. goza de una reputación impresionante porque envía sus cheques al día siguiente de que recibe el orden, y en 12 años no se ha retrasado una sola vez. La elección entre los diferentes transportes depende de sus diferencias de rapidez y seguridad (véase Estrategias de mercadotecnia 1 H).

INSTALACION. Comprende el trabajo que debe efectuarse para que un producto funcione en determinado lugar. Quienes compran equipo pesado esperan que el vendedor les proporcione un buen servicio de instalación. La calidad de este servicio puede variar. Por ejemplo, IBM entrega todo el equipo al mismo tiempo, en vez de enviar los diferentes elementos por separado, uno tras otro, y cuando le piden que traslade un equipo a otra localidad, acepta trasladar también los muebles y el equipo de otras empresas.

CAPACITACION DEL CLIENTE . Implica capacitar a los empleados del cliente para que utilicen adecuada y eficazmente el equipo comprado. Así, la General Electric no sólo vende e instala costoso equipo de rayos X en los hospitales, sino que se encarga de capacitar a los usuarios en el manejo del equipo. Uno de los requisitos para los que adquieren una franquicia de McDonald's es que asistan durante dos semanas a la Universidad de la Hamburguesa para que aprendan a administrar adecuadamente su franquicia.

SERVICIO DE ASesorIA. Comprende los datos, la información y la publicidad que el vendedor ofrece gratis o por un precio. McKesson Corporation, una importante empresa mayorista de medicamentos, ayuda a sus 12 000 farmacias independientes a desarrollar sistemas computarizados de contabilidad, inventario y pedidos. McKesson cree que se gana la fidelidad de sus clientes al ayudarlos a tener una participación más competitiva. Uno de los mejores proveedores de servicio de asesoría es Milliken & Company.

Milliken le vende toallas a las lavanderías industriales que, a su vez, las alquilan a las fábricas. Aunque las toallas en sí son iguales a las de la competencia, Milliken cobra un precio más alto y tiene la mayor participación en el mercado. ¿Cómo puede cobrar más por la misma mercancía? La respuesta es que Milliken "personaliza" constantemente su producto mediante una serie continua de atractivos para su clientela: capacita a los vendedores de sus clientes, les proporciona pautas para tratar a los consumidores y material para la Promoción de ventas; les instala sistemas de encargo por computadora y sistemas para el mejor aprovechamiento del flete; efectúa investigaciones de mercado para sus clientes, auspicia talleres para mejorar la calidad y permite que sus propios vendedores formen equipos de trabajo con sus clientes. Las lavanderías están más que dispuestas a comprar las toallas de Milliken ya pagar un precio extra dados estos servicios accesorios que aumentan su rentabilidad. ■

SERVICIO DE REPARACIONES . Se refiere a la calidad del servicio de compostura del producto que la compañía ofrece a los clientes. Caterpillar afirma que el servicio de reparación de su equipo pesado para la construcción es el mejor y el más rápido de todo el mundo. A quienes compra" automóviles les interesa mucho la calidad del servicio de reparación que ofrece la empresa vendedora.

SERVICIOS VARIOS . Las empresas pueden encontrar muchas otras maneras de agregar valor mediante servicios diferenciados: pueden mejorar la garantía o el contrato de mantenimiento de la competencia, o pueden establecer premios de descuento, como las aerolíneas en los programas para los pasajeros frecuentes. De hecho, son ilimitados los servicios y ventajas que pueden ofrecer las compañías para diferenciarse de la competencia.

Diferenciación del personal

Las empresas pueden ganar una fuerte ventaja competitiva si contrata" mejor personal que la competencia y lo capacitan más. Por ejemplo, gran parte de la excelente reputación de Singapore Airlines se debe a lo atractivo y amable de su personal de a bordo. El personal de McDonald's es atento; el de IBM, profesional; y el de Disney, animoso. Los vendedores de compañías como Connecticut General Life y Merck gozan de una reputación inmejorable." Wal-Mart ha diferenciado a sus sucursales destacando en cada una a un empleado para que reciba a la gente, la salud, le indique dónde se encuentra la mercancía, marque los artículos para cambios y devoluciones, y ofrezca regalitos a los niños.

El personal bien capacitado posee seis características:

- **Competencia:** los empleados poseen la capacidad y los conocimientos necesarios.
- **Cortesía:** los empleados son amables, respetuosos y considerados.

- ❑ *Credibilidad*: los empleados inspiran confianza.
- ❑ *Responsabilidad*: los empleados proporcionan el servicio con exactitud y esmero.
- ❑ *Simpatía*: los empleados atienden sin demora las solicitudes y los problemas de los clientes.
- ❑ *Buena comunicación*: los empleados tratan de comprender al cliente y de comunicarse claramente con él.⁶

Diferenciación de la imagen

Incluso cuando los productos y los servicios respectivos le parezca iguales a los compradores, el público puede notar alguna diferencia en la empresa o en la imagen de la marca. Uno de los mejores ejemplos es el de los cigarrillos Marlboro. Casi todas las marcas de cigarrillos tienen el mismo sabor y se vende de la misma manera. La única explicación de la extraordinaria participación de Marlboro en todo el mundo (cerca del 30%) es que la imagen del “vaquero viril” ha tocado una cuerda sensible en la mayor parte de los fumadores. Además de “imagen”, Marlboro tiene “personalidad”.

Uno trata de transmitir ciertas características con una imagen. Debe contener un mensaje *unitario* que establezca el posicionamiento del producto y su principal cualidad. Debe transmitir el mensaje con claridad, para que no se confunda con otros mensajes parecidos de la competencia, y con fuerza emotiva para que apele tanto a los sentimientos como a la conciencia del público.

Para elaborar una imagen fuerte para una marca o compañía se necesita creatividad y empeño. La imagen no puede plasmarse en la mente del público de la noche a la mañana, ni puede difundirse sólo por un medio de comunicación. Debe difundirse por todos los medios de que disponga la empresa y ha de repetirse constantemente. Si el mensaje unitario es “IBM es servicio”, debe **expresarse por** medio de símbolos, a través de los medios auditivos y visuales, en reuniones y ferias, por medio del trato y del personal. A continuación reseñamos los principales medios para comunicar la imagen.

SÍMBOLOS . Una imagen fuerte consta de uno o más símbolos que identifican a la compañía o a la marca. El diseño de los *logos* de la marca y de la empresa deben hacer que la identificación sea instantánea. La compañía puede elegir un *objeto*, por ejemplo un león (Harris Bank), una manzana (computadoras Apple) o un soldado (Pillsbury) como símbolo de alguna cualidad de la organización. La empresa puede hacer que cierta marca gire en torno a alguna celebridad, como en el caso de los nuevos perfumes Passion (Elizabeth Taylor) y Uninhibited (Cher). Otra táctica consiste en elegir un color que identifique a la marca o a la empresa, como el azul (IBM) o el rojo (sopa Campbell), y a veces determinada *melodía* o *canción*.

MEDIOS AUDIOVISUALES . Los símbolos elegidos deben incluirse en *anuncios* que expresen la personalidad de la empresa o la marca. Los anuncios tratarán de expresar algo distintivo: una anécdota, un estado de ánimo o la funcionalidad. El mensaje debe repetirse en otras *publicaciones*, como informes anuales, folletos y catálogos. El papel *membretado* y las *tarjetas de presentación de la compañía* deben reflejar la misma calidad de la imagen que la empresa desea transmitir.

AMBIENTE . El espacio físico en que la organización fabrica o distribuye sus productos y servicios es otra importante fuente de imagen. Los hoteles Hyatt formaron su imagen a partir de los vestíbulos encristalados de sus hoteles, y los restaurantes de la Estación Victoria con base en sus carretas. Un banco que desee dar una impresión acogedora debe elegir un edificio de cierto estilo y decoración interior, con determinados colores, materiales y mobiliario.

ACTIVIDADES . Una compañía puede crear su imagen a través del tipo de actividades en que participa. Perrier, la empresa de agua embotellada, empezó a destacar

CAPACITACION DEL CLIENTE . Implica capacitar a los empleados del cliente para que utilicen adecuada y eficazmente el equipo comprado. Así, la General Electric no sólo vende e instala costoso equipo de rayos X en los hospitales, sino que se encarga de capacitar a los usuarios en el manejo del equipo. Uno de los requisitos para los que adquieren una franquicia de McDonald's es que asistan durante dos semanas a la Universidad de la Hamburguesa para que aprendan a administrar adecuadamente su franquicia.

SERVICIO DE ASesorIA . Comprende los datos, la información y la publicidad que el vendedor ofrece gratis o por un precio. McKesson Corporation, una importante empresa mayorista de medicamentos, ayuda a sus 12 000 farmacias independientes a desarrollar sistemas computarizados de contabilidad, inventario y pedidos. McKesson cree que se gana la fidelidad de sus clientes al ayudarlos a tener una participación más competitiva. Uno de los mejores proveedores de servicio de asesoría es Milliken & Company.

Milliken le vende toallas a las lavanderías industriales que, a su vez, las alquilan a las fábricas. Aunque las toallas en sí son iguales a las de la competencia, Milliken cobra un precio más alto y tiene la mayor participación en el mercado. ¿Cómo puede cobrar más por la misma mercancía? La respuesta es que Milliken "personaliza" constantemente su producto mediante una serie continua de atractivos para su clientela: capacita a los vendedores de sus clientes, les proporciona pautas para tratar a los consumidores y material para la promoción de ventas; les instala sistemas de encargo por computadora y sistemas para el mejor aprovechamiento del flete; efectúa investigaciones de mercado para sus clientes, auspicia talleres para mejorar la calidad y permite que sus propios vendedores formen equipos de trabajo con sus clientes. Las lavanderías están más que dispuestas a comprar las toallas de Milliken y a pagar un precio extra por estos servicios accesorios que aumentan su rentabilidad.⁴ ■

SERVICIO DE REPARACIONES . Se refiere a la calidad del servicio de compostura del producto que la compañía ofrece a los clientes. Caterpillar afirma que el servicio de reparación de su equipo pesado para la construcción es el mejor y el más rápido de todo el mundo. A quienes compran automóviles les interesa mucho la calidad del servicio de reparación que ofrece la empresa vendedora.

SERVICIOS VARIOS . Las empresas pueden encontrar muchas otras maneras de agregar valor mediante servicios diferenciados: pueden mejorar la garantía o el contrato de mantenimiento de la competencia, o pueden establecer premios de descuento, como las aerolíneas en los programas para los pasajeros frecuentes. De hecho, son ilimitados los servicios y ventajas que pueden ofrecer las compañías para diferenciarse de la competencia.

Diferenciación del personal

Las empresas pueden ganar una fuerte ventaja competitiva si contratan mejor personal que la competencia y lo capacitan más. Por ejemplo, gran parte de la excelente reputación de Singapore Airlines se debe a lo atractivo y amable de su personal de a bordo. El personal de McDonald's es atento; el de IBM, profesional; y el de Disney, animoso. Los vendedores de compañías como Connecticut General Life y Merck gozan de una reputación inmejorable.⁵ Wal-Mart ha diferenciado a sus supermercados destacando en cada uno a un empleado para que reciba a la gente, la salude, le indique dónde se encuentra la mercancía, marque los artículos para cambios y devoluciones, y ofrezca regalitos a los niños.

El personal bien capacitado posee seis características:

- **Competencia:** los empleados poseen la capacidad y los conocimientos necesarios.
- **Cortesía:** los empleados son amables, respetuosos y considerados.

- *Credibilidad*: los empleados inspiran confianza.
- *Responsabilidad*: los empleados proporcionan el servicio con exactitud y esmero.
- *Simpatía*: los empleados atienden sin demora las solicitudes y los problemas de los clientes.
- *Buena comunicación*: los empleados tratan de comprender al cliente y de comunicarse claramente con él.⁶

Diferenciación de la imagen

Incluso cuando los productos y los servicios respectivos le parezcan iguales a los compradores, el público puede notar alguna diferencia en la empresa o en la imagen de la marca. Uno de los mejores ejemplos es el de los cigarrillos Marlboro. Casi todas las marcas de cigarrillos tienen el mismo sabor y se venden de la misma manera. La única explicación de la extraordinaria participación de Marlboro en todo el mundo (cerca del 30%) es que la imagen del “vaquero viril” ha tocado una cuerda sensible en la mayor parte de los fumadores. Además de “imagen”, Marlboro tiene “personalidad”.

Uno trata de transmitir ciertas características con una imagen. Debe contener un mensaje *unitario* que establezca el posicionamiento del producto y su principal cualidad. Debe transmitir el mensaje con claridad, para que no se confunda con otros mensajes parecidos de la competencia, y con fuerza emotiva para que apele tanto a los sentimientos como a la conciencia del público.

Para elaborar una imagen fuerte para una marca o compañía se necesita creatividad y empeño. La imagen no puede plasmarse en la mente del público de la noche a la mañana, ni puede difundirse sólo por un medio de comunicación. Debe difundirse por todos los medios de que disponga la empresa y ha de repetirse constantemente. Si el mensaje unitario es “IBM es servicio”, debe expresarse por medio de símbolos, a través de los medios auditivos y visuales, en reuniones y ferias, por medio del trato y del personal. A continuación reseñamos los principales medios para comunicar la imagen.

SÍMBOLOS. Una imagen fuerte consta de uno o más símbolos que identifican a la compañía o a la marca. El diseño de los *logos* de la marca y de la empresa deben hacer que la identificación sea instantánea. La compañía puede elegir un *objeto*, por ejemplo un león (Harris Bank), una manzana (computadoras Apple) o un soldado (Pillsbury) como símbolo de alguna cualidad de la organización. La empresa puede hacer que cierta marca gire en torno a alguna celebridad, como en el caso de los nuevos perfumes *Passion* (Elizabeth Taylor) y *Uninhibited* (Cher). Otra táctica consiste en elegir un color que identifique a la marca o a la empresa, como el azul (IBM) o el rojo (sopa Campbell), y a veces determinada *melodía* o *canción*.

MEDIOS AUDIOVISUALES. Los símbolos elegidos deben incluirse en *anuncios* que expresen la personalidad de la empresa o la marca. Los anuncios tratarán de expresar algo distintivo: una anécdota, un estado de ánimo o la funcionalidad. El mensaje debe repetirse en otras *publicaciones*, como informes anuales, folletos y catálogos. El *papel membretado* y las *tarjetas de presentación de la compañía* deben reflejar la misma calidad de la imagen que la empresa desea transmitir.

AMBIENTE. El espacio físico en que la organización fabrica o distribuye sus productos y servicios es otra importante fuente de imagen. Los hoteles Hyatt formaron su imagen a partir de los vestíbulos encristalados de sus hoteles, y los restaurantes de la Estación Victoria con base en sus carretas. Un banco que desee dar una impresión acogedora debe elegir un edificio de cierto estilo y decoración interior, con determinados colores, materiales y mobiliario.

ACTIVIDADES. Una compañía puede crear su imagen a través del tipo de actividades en que participa. Perrier, la empresa de agua embotellada, empezó a destacar

al patrocinar pistas para ejercicios y actividades deportivos. Otras organizaciones, como AT&T e IBM, se identifican porque fomentan eventos culturales, por ejemplo conciertos sinfónicos y exposiciones de arte. Y otras más se identifican con las causas sociales: Heinz dona dinero a los hospitales y General Foods a MADD (Mothers Against Drunk Drivers).

SARROLLODE AESTRATEGIADE SICIONAMIENTO

Hemos visto que cualquier compañía o marca puede diferenciarse. La mercancía **en sí no** existe. Una empresa, en vez de pensar que vende una "mercancía", debe pensar que tiene en sus manos un "producto indiferenciado" que puede **transformar en** una "oferta diferenciada". Dermot Dunphy, ejecutivo de la Sealed Air Corporation, empresa que introdujo al mercado la envoltura protectora de burbujas de plástico, declara:

La elección que hay que aprender es que no importa lo anodino que pueda parecer un producto, no tiene que ser una mercancía. Todos los productos y servicios pueden diferenciarse.⁷

Levitt y otros autores han señalado docenas de maneras de diferenciar una oferta.⁸ Parte de la solución está en reconocer que los compradores tienen distintas necesidades y que, por lo tanto, los atraen diferentes ofertas.

Al mismo tiempo, no todas las diferencias de marca tienen sentido o valor. No todas las diferencias son distintivas. Cada una tiene el potencial para crearle costos a la compañía y para convertirse en una ventaja para el cliente. Por ello, la empresa debe elegir cuidadosamente de qué maneras se distinguirá de la competencia. Vale la pena marcar una diferencia en la medida en que satisfaga los siguientes criterios:

- ☐ *Importancia.* La diferencia incluye un beneficio muy valorado por una cantidad apreciable de clientes.
- ☐ *Distinción.* Nadie más debe ofrecer la diferencia, o bien la compañía debe ofrecerla de manera más distintiva.
- ☐ *Superioridad.* La diferencia es superior a otras maneras de alcanzar las mismas ventajas.
- ☐ *Comunicabilidad.* La diferencia puede comunicarse a los compradores y éstos pueden captarla.
- ☐ *Prioridad.* La diferencia no puede ser imitada fácilmente por la competencia.
- ☐ *Costeabilidad.* El comprador puede costear la nueva diferencia.
- ☐ *Redituabilidad.* La compañía encontrará redituable introducir la diferencia.

Muchas empresas han introducido diferenciaciones que no satisfacían alguno de estos requisitos. El hotel Westin Stamford de Singapur se anuncia como el hotel más alto del mundo; de hecho, esto no le interesa a la mayoría de los turistas e incluso a algunos les desagrada. Los teléfonos Picturevision de la AT&T fracasaron en parte porque el público no creía que ver a la otra persona valiera el alto precio del teléfono. La película Polarvision de Polaroid, que se revelaba instantáneamente, también fracasó, pues aunque era distintiva y constituía un gran adelanto, era inferior a otras técnicas para captar el movimiento, como las videocámaras.

Spongamos que aun fabricante de camiones de carga, digamos a Volvo, le preocupara que los consumidores no distinguieran entre las diferentes marcas y basara su elección sobre todo en el precio. En la Tabla 1 1-2 se describe esta situación hipotética. En este caso, el comprador no observa ninguna diferencia entre los camiones. Todos tienen una tracción excelente (9 de puntuación, cuando el máximo es 10), y son más o menos cómodos (6 de puntuación). Por lo anterior, Volvo y sus tres competidores deciden diferenciar las características físicas de sus camiones.

TABLA 11-2
Decisión de compra de los consumidores de camiones para trabajo pesado

SIN DIFERENCIACION		CALIFICACION DE LA FUNCIONALIDAD			
Atributo	Weight	Navistar	Paccar	Volvo	Mack
Durabilidad	35	7	7	7	7
Ahorro de combustible	25	8	8	8	8
Características importantes	20	6	6	6	6
Manejo	20	9	9	9	9

DIFERENCIACION IMPORTANTE					
Atributo	Wight	Navistar	Paccar	Volvo	Mack
Durabilidad	35	7	7	8	9
Ahorro de combustible	30	9	8	7	7
Características importantes	20	6	9	7	6
Manejo	15	5	7	8	6

Ejemplos hipotéticos.

Fuente: Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale, *The PIMPS Principles: Linking Strategy to Performance* (Nueva York: Free Press, 1987), p. 122.

Diferenciar consiste en establecer una serie de diferencias con sentido para distinguir la oferta de la compañía de las ofertas de la competencia.

Los resultados se muestran en la Tabla 11-2. Ningún camión es superior a los de la competencia atributo por atributo. Volvo decidió ser el que ahorrara más combustible, aunque eso implicaba disminuir su inversión en la calidad de la tracción. Mack es superior en durabilidad (lo que más interesa a los compradores, que le conceden el 35% de peso), pero se distingue menos en los demás atributos.

Nuestra conclusión es que cada camión atrae ahora de distinta manera a diferentes compradores. Si así lo desea, cada uno de los fabricantes puede mostrar esta *carta comparativa* a su posible clientela. Algunas veces estas cartas no las preparan las empresas, sino los clientes y las oficinas evaluadoras de productos. Cuando la columna de cada marca incluye todas las dimensiones de la oferta, describe la *estrategia total de posicionamiento* de la marca. Esta estrategia también puede representarse mediante mapas perceptuales, en lugar de tablas, como se ve en el recuadro Conceptos y herramientas de mercadotecnia.

No todos los clientes notarán cada una de las diferencias que hay entre marca y marca o se interesarán por ellas. Tampoco es útil para una empresa describir exhaustivamente todas las diferencias a cada posible cliente. Cada empresa destaca aquellas diferencias que más atraen a su mercado meta y establece una *estrategia de posicionamiento localizada*, que llamaremos sencillamente posicionamiento y definiremos como sigue:

El posicionamiento consiste en conformar la oferta de la compañía de manera que ocupe un lugar claro y apreciado en la conciencia de los consumidores meta.

Para esta ubicación, la empresa debe decidir cuántas y cuáles diferencias destacar entre los clientes meta.

¿Cuántas diferencias conviene destacar?

Muchos mercadólogos propugnan porque sólo se anuncie decididamente una cualidad ante el mercado meta. Por ejemplo, Rosser Reeves declaró que una compañía debía desarrollar una *propuesta única de ventas* (PUV) por marca y atenerse a ella.⁹ De esta manera, el dentífrico Crest siempre anuncia la protección contra la caries, y Mercedes su alta técnica automotriz. También Ries y Trout prefieren que nada más se posicione siempre un mensaje.¹⁰ Cada marca debiera elegir un atribu-

POSICIONAMIENTO EN LOS PARQUES DE DIVERSIONES

¿Qué tenemos un caso de posicionamiento medianamente exitoso? El uso de mapas perceptuales. Una empresa desea construir un nuevo parque de diversiones en la zona de Los Angeles para aprovechar la gran cantidad de turistas que van a Disneylandia y otras atracciones turísticas. Actualmente funcionan siete de los parques en Los Angeles y la administración cree que todos son muy caros. A una familia de cuatro personas le cuesta 50 dólares pasar un día en Disneylandia. La administración cree que podría instalar un parque menos caro que atraiga a turistas con presupuestos más restringidos. No obstante, la administración necesita saber cómo ven los consumidores a los siete parques: es decir, cómo consideran que satisfacen sus necesidades, incluyendo el bajo costo.

Para elaborar el siguiente mapa perceptual de los siete principales atracciones turísticas de Los Angeles, el investigador de mercado de la compañía presentó al público series de tres parques (por ejemplo, los Jardines Busch, el Parque Japonés de los Venados y Disneylandia) y pidió que señalaran cada tercio los dos más parecidos y los dos menos parecidos. A partir del análisis estadístico se produjo el mapa perceptual adjunto.

Este mapa tiene dos características. Hay siete puntos que representan las siete principales atracciones turísticas de Los Angeles. Mientras más cerca están dos atracciones, más parecidas son; así, Disneylandia y la Montaña Mágica se consideran parecidas, mientras que Disneylandia y el Safari al País de los Leones se consideran poco parecidos. El mapa también indica con flechas las nueve satisfacciones que la gente busca en estos lugares turísticos: el atributo de cada atracción; por ejemplo, para el público, Marinelandia del Pacífico es "donde hay que esperar menos tiempo", así que está más lejos

de la línea imaginaria de la flecha "poca espera", mientras que se considera que para la Montaña Mágica hay que esperar más tiempo. Según los consumidores, los Jardines Busch son la atracción más económica y Knoth's Berry Farm la más cara. Desde luego, el principal competidor de la empresa serán los Jardines Busch si decide construir un parque que atraiga a los turistas de clase económica. Al mismo tiempo, en su búsqueda de un concepto de producto para el parque y para su estrategia de posicionamiento en relación con los demás parques de diversiones de Los Angeles, la administración tomaría en cuenta todos los demás satisfactores que busca el consumidor.

El análisis puede mejorarse preparando otro mapa perceptual de cada segmento del mercado en lugar de un solo mapa para todo el mercado. Es probable que cada segmento perciba los productos y las ventajas de diferente manera. El mercadólogo en realidad desea saber cómo percibe el mercado meta los productos alternativos.

Por supuesto, cada producto necesita una estrategia de posicionamiento bien centrada para poder comunicar claramente su lugar en el conjunto del mercado. Se han identificado seis bases alternativas para elaborar una estrategia de posicionamiento, las que aparecen abajo y se ilustran hipotéticamente para los parques de diversiones:

- *Posicionamiento según determinadas características de los productos.* Disneylandia puede anunciarse como el parque de diversiones más grande de todo el mundo. El tamaño es una característica que implica una ventaja, es decir, mayor cantidad de diversiones.
- *Posicionamiento según las ventajas, la solución de problemas y la satisfacción de necesidades.* Knoth's Berry Farm puede posicionarse como par-

to y apostar todo a ese atributo "número uno". El mensaje del "número uno" es el que el público suele recordar mejor, sobre todo en las sociedades con exceso de publicidad. (Véase en el recuadro Estrategias de mercadotecnia 11-2, más sobre los puntos de vista de Ries y Trout acerca del posicionamiento.)

¿Cuáles son las posiciones "número uno" que conviene destacar? Las principales son "más calidad", "mejor servicio", "mejor precio", "más valor" y "tecnología más avanzada". Si una empresa anuncia siempre una de estas posiciones y se apoya firmemente en ella, es probable que sea conocida y recordada por dicha característica.

No todos están de acuerdo en que el *posicionamiento de una sola ventaja* sea siempre lo mejor. La compañía puede tratar de anunciar un *posicionamiento*

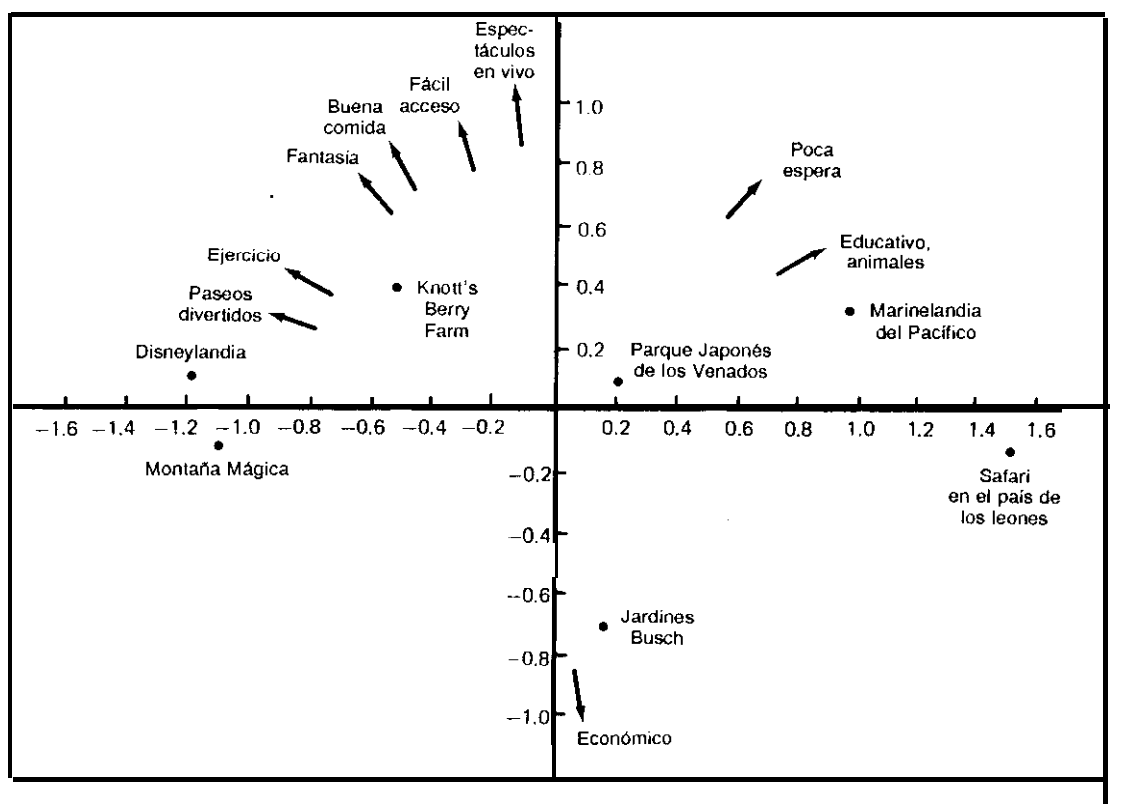
que de diversiones para quienes buscan una **experiencia** con el mundo de la fantasía.

- **Posicionamiento según determinadas ocasiones.** El Parque Japonés de los Venados puede posicionarse para el turista que sólo dispone de una hora y desea una diversión corta.
- **Posicionamiento para una clase de usuarios.** La Montaña Mágica puede anunciarse como parque de diversiones para quienes "buscan emociones"; de esta manera se define según la clase de usuarios.
- **Posicionamiento respecto de otro producto:** El Safari en el País de los Leones puede anunciar que po-

see mayor variedad de animales que el Parque Japonés de los Venados.

- **Diferenciación de la clase del producto:** Marinelandia del Pacífico puede posicionarse como "institución educativa" en vez de como "parque de atracciones" y así se coloca en una clase de productos distinta de la esperada.

Fuentes: Véase Robert V. Stumpf, "The Market Structure of the Major Tourist Attraction in Southern California", *Proceeding of the 1976 Sperry Business Conference* (Chicago, American Marketing Association, pp. 101-106); y Yoram J. Wind, *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy* (Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982), pp. 79-81.



doble cuando dos o más empresas afirman que son las mejores en la oferta del mismo atributo. La intención es encontrar una casilla especial dentro del segmento deseado. Stellectcase, Inc., una empresa de muebles para oficina, se diferencia de la competencia a partir de dos ventajas: la entrega más puntual y el mejor servicio de instalación. Volvo posiciona a sus automóviles como los más "seguros" y "resistentes"; por fortuna, se trata de dos ventajas compatibles: uno espera que un auto muy seguro también sea resistente.

Asimismo, existen casos de **posicionamiento triple** que han tenido éxito. Por ejemplo, Beecham promueve su pasta dentífrica Aquafresh con base en tres ventajas: "protección anticaries", "mejor aliento" y "dientes más blancos". Desde luego, mucha gente desea las tres ventajas, y la dificultad está en convencerla de que

POSICIONAMIENTO SEGUN RIES Y TROUT

palabra **posicionamiento** fue acuñada por dos cutivos de publicidad: Al Ries y Jack Trout, para enes el posicionamiento constituye una práctica ativa que se lleva a cabo con un producto existe. Esta es su definición:

El posicionamiento empieza con un producto: una mercancía, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no es lo que uno le hace al producto: es lo que uno logra en la conciencia del público. Es decir, uno hace que el producto ocupe una posición en la mente del público.

Ries y Trout afirman que los productos suelen par determinada posición en la conciencia de consumidores. Así, éstos piensan que Hertz es la ncia de alquiler de autos más grande de todo el ndo; Coca Cola, la mayor empresa de refrescos otellados; Porsche, uno de los mejores autos ortivos, y así sucesivamente. Estas marcas ocu- estas posiciones y aun competidor le sería difícil desplazarlos.

A la competencia sólo le quedan tres estrate-: una consiste en dejar bien marcado su lugar en onciencia de los consumidores. De esta manera, s ocupó la segunda posición en el negocio de al- a de autos y lo dejó bien señalado: "Somos el nero dos y trabajamos más". Esto lo cree el con- idor. Por su parte, 7-Up capitalizó el hecho de no contiene cola anunciándose como el refres- sin cola.

La segunda estrategia consiste en buscar una ición nueva y desocupada, valorada por los

consumidores, para apoderarse de ella. A esto se le llama "buscar el hueco": hay que encontrar el hueco del mercado y llenarlo. Así, Milky Way deseaba afianzar su participación en el mercado frente a Hershey; sus mercadólogos observaron que casi todas las barras de chocolate se consumían en un minuto, pero que Milky Way duraba más, así que buscaron la posición del que "dura más", que no ocupaba ningún competidor. Otro ejemplo es el del United Jersey Bank, que buscaba la manera de competir con los grandes bancos de Nueva York como el Citibank y el Chase. Sus mercadólogos observaron que los grandes bancos se tardaban más en tramitar los préstamos y posicionaron al United Jersey como "el banco más rápido"; su éxito se basó en que efectivamente era el "banco más rápido".

La tercera estrategia consiste en reubicar ala competencia. Casi todo el público creía que las vajillas Lenox y Royal Doulton eran inglesas. Royal Doulton publicó anuncios mostrando que Lenox se fabricaba en Nueva Jersey, pero que su vajilla era de Inglaterra. De la misma manera, el vodka Stolichnaya atacó alas marcas Smirnoff y Wolfschmidt señalando que eran fabricadas en Hartford (Connecticut) y Lawrenceburg (Indiana) respectivamente, pero "Stolichnaya es diferente: es vodka ruso". Finalmente el famoso comercial de Wcndy, en el que una septuagenaria llamada Clara mira la hamburguesa de la competencia y pregunta: "¿Dónde está la res?", muestra cómo un ataque puede minar la confianza del consumidor en el líder.

En esencia, Ries y Trout muestran cómo pueden diferenciarse hasta cierto punto las marcas Pa-

la marca posee las tres Beecham dio con la solución al crear una pasta dental que sale del tubo en tres colores, con lo que confirma visualmente las tres ventajas. De esta manera, Beecham atrajo a tres segmentos y no sólo a uno. En esta época en que los segmentos se vuelven muy pequeños, las compañías tratan de ampliar la estrategia de posicionamiento para atraer a más segmentos.

No obstante, cuando las empresas promueven varias ventajas de su marca, corren el riesgo de no convencer al público y de no dejar bien sentado su posicionamiento. En general, una compañía debe evitar cuatro errores importantes de posicionamiento:

- *Subposicionamiento*: algunas empresas descubren que los clientes apenas tienen una vaga idea de la marca y de hecho no saben nada especial de ella.
- *Sobreposicionamiento*: el público puede tener una imagen demasiado reducida de la marca. Así, un cliente puede pensar que la compañía Steuben sólo fabrica cristal de \$1 000 para arriba, cuando en realidad produce buen cristal a partir de los 50 dólares.

recidas, en una "sociedad con exceso de comunicación" en la que hay tantos anuncios que los consumidores descartan la mayoría de los mensajes. Un consumidor puede conocer sólo siete refrescos, aunque haya muchos más en el mercado. Incluso entonces, uno suele registrarlos dentro de una escala de productos, como Coca-Pepsi-RC Cola, o Hertz-Avis-National. Ries y Trout observan que por lo general la segunda empresa tiene la mitad de la participación de la primera empresa, y la tercera la mitad de la participación de la segunda empresa. Además, la primera marca es la que se recuerda mejor.

La gente tiende a recordar "al primero" o "al primer lugar". Por ejemplo, cuando preguntan "¿Quién fue la primera persona que atravesó sola el Océano Atlántico?" contestamos "Charles Lindberg". En cambio, cuando preguntan "¿Y quién fue la segunda persona?" no sabemos. Por eso, las empresas tratan de ocupar el primer lugar. No obstante, Ries y Trout señalan que la posición de "tamaño" sólo puede ocuparla una marca. Lo importante es ocupar una posición de primer lugar con algún atributo valioso, aunque no sea el del "tamaño". Así, 7-Up es el primero de los refrescos sin cola, Porsche el primer auto deportivo, y Dial el primer jabón desodorante. El mercadólogo debe identificar un atributo o ventaja importante que posca de verdad la compañía. De esta manera, las marcas se graban en la mente a pesar del interminable bombardeo al que están expuestos los consumidores.

Existe una cuarta estrategia que Ries y Trout no mencionan, y que puede llamarse la estrategia del club exclusivo. Puede ponerla en práctica una empresa que no pueda ostentar el primer lugar con

algún atributo importante. Un competidor puede difundir la idea que de que es "Uno de los tres más importantes", o "Uno de los ocho grandes", y así sucesivamente. La idea de Las Tres Grandes se le ocurrió a Chrysler, la fábrica de automóviles que ocupaba el tercer lugar, y la idea de Los Ocho Grandes fue inventada por el octavo despacho de contabilidad. (El líder del mercado nunca utiliza este concepto.) Con esto se deja ver que quienes pertenecen al club son "los mejores". Un ejecutivo de finanzas de una de las 500 compañías que aparecen en la lista de las 500 principales empresas publicada anualmente por la revista *Fortune*, se siente tranquilo ante una auditoría si elige a uno de los ocho grandes despachos de contabilidad; pero si elige a otro, y algo malo sucede, lo criticará, por no haber recurrido a uno de los Ocho Grandes.

Ries y Trout se refieren sobre todo a la psicología del posicionamiento o la reubicación de una marca en la conciencia del consumidor; reconocen que esta estrategia puede requerir que se cambie el nombre del producto, su precio o su envoltura, si bien se trata de "cambios superficiales para conseguir un lugar valioso en la conciencia del público". Otros mercadólogos hacen más hincapié en el *verdadero posicionamiento*, en el que pulen todas las facetas tangibles de un nuevo producto para ocupar una posición. El posicionamiento psicológico debe apoyarse en un posicionamiento real, pues no se trata sólo de un juego mental.

Fuente: Al Ries y Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (Nueva York, Warner Brooks, 1982).

- *Posicionamiento impreciso:* El público puede tener una imagen borrosa de la marca; esta impresión acaso resulte del anuncio de demasiadas cualidades o del frecuente cambio de posicionamiento de la marca.
- *Posicionamiento dudoso.* Es posible que al público le cueste trabajo creer en la publicidad al confrontarla con las características, el precio y la fabricación del producto.

La ventaja de resolver el *problema del posicionamiento* es que le permite a la empresa resolver el *problema de la mezcla de mercadotecnia*. Esta combinación (producto, precio, lugar y promoción) consiste esencialmente en precisar los detalles tácticos de la estrategia del posicionamiento. De esta manera, una empresa que se apoya en la "posición de alta calidad" sabe que debe producir artículos de alta calidad, fijarles un precio elevado, distribuirlos entre comerciantes de gran categoría y anunciarlos en revistas de alta calidad. Esa es la única manera de proyectar una imagen de alta calidad congruente y verosímil.

11-3 Método para seleccionar la ventaja competitiva

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	REPUTACION DE LA COMPAÑIA (1-10)	REPUTACION DE LA COMPETENCIA (1-10)	IMPORTANCIA DE MEJORAR LA REPUTACION (A-M-B)*	POSIBILIDAD Y VELOCIDAD (A-M-B)	CAPACIDAD DEL COMPETIDOR PARA MEJORAR SU SITUACION (A-M-B)	ACCION RECOMENDADA
guía	8	8	B	B	M	Mantenerse
	6	8	A	M	M	Analizar
	8	6	B	B	A	Analizar
	4	3	A	A	B	Invertir

, M = Mediana, B = Baja

¿Qué diferencias oromover?

Indicamos que una compañía debe promover sus puntos fuertes siempre que el mercado meta los valore. Asimismo, la empresa debe reconocer que el proceso de diferenciación es continuo. Supongamos que una compañía compara el posicionamiento de cuatro de sus atributos (tecnología, costo, **calidad** y servicio) con el posicionamiento de su principal competidor (tabla 11-3). Las dos empresas tienen 8 en tecnología (1 es el posicionamiento más bajo y 10 el más alto), lo que significa que la tecnología de ambas es buena. La compañía no puede ganar mucho mejorando su tecnología, sobre todo dado el costo de la misma. El competidor tiene mejor puntuación en costo (8 en vez de 6) y esto puede afectar a la empresa si el mercado se guía más bien por el precio. La compañía ofrece más **calidad que sus** competidores (8 en vez de 6). Por último, el servicio que ofrecen ambas empresas está por debajo del promedio.

Parecería que la compañía debiera mejorar los costos o los servicios para aumentar su atractivo en el mercado frente al competidor. No obstante, hay otros puntos que considerar. El primero ¿qué importancia tienen para los clientes meta las mejoras en cada uno de estos atributos? La **columna 4** indica que las mejoras en costo y servicio serían muy importantes para los clientes. Luego ¿tiene la empresa la capacidad para hacer las mejoras, y en qué tiempo puede efectuarlas? La **columna 5** muestra que está a su alcance mejorar el servicio y que lo lograría pronto. Empero, tal vez el competidor mejore el servicio si la compañía empieza a hacerlo. La **columna 6** muestra que el competidor tiene poca capacidad para mejorar su servicio, quizá porque no crece en él o porque carece de fondos. Luego, la **columna 7** muestra las medidas a tomar en relación con cada atributo. La más lógica es que la empresa mejore su servicio y promueva la mejora como ventaja secundaria. El servicio es importante para los clientes; la compañía puede costear esta mejora y hacerlo rápido, y es probable que el competidor no la alcance.

A esta conclusión llegó Monsanto en uno de sus mercados de productos químicos. De inmediato contrató más personal para el servicio técnico, y cuando estuvo listo y capacitado, Monsanto se anunció como "el líder en servicio técnico". ■

Así pues, este tipo de razonamiento puede ayudar a la empresa a elegir o agregar auténticas ventajas competitivas.

10 UNDIR EL KIONAMIENTO A COMPANIA

La compañía no sólo debe establecer una estrategia clara de posicionamiento; también debe comunicársela eficazmente al público. Supongamos que una empresa elige la estrategia del posicionamiento de la "mejor calidad". Entonces debe asegurarse de que expresa esta afirmación de manera convincente. Para informar sobre la calidad se eligen los signos físicos y las claves que la gente normalmente emplea para juzgar dicha calidad. Estos son algunos ejemplos:

Un diseñador de abrigos de pieles utiliza forros de seda muy fina, pues sabe que las mujeres juzgaran la calidad del producto en parte por la calidad del forro. ■

Un fabricante de máquinas podadoras afirma que su podadora es “potente” y emplea un motor que hace ruido, pues la gente cree que si una podadora hace ruido, es potente. ■

- Un fabricante de camiones recubre el chasis, no porque éste lo necesite, sino porque esto sugiere interés por la calidad. ■

Un fabricante de autos instala en sus unidades puertas que cierran con un buen golpe porque en la sala de exhibición mucha gente azota la puerta para verificar si el auto está bien armado. ■

Ford diseñó el Mustang como si fuera un “coche deportivo” y esto lo comunicó mediante el estilo, los asientos separados y el volante de cuero, aunque no se trata de un verdadero auto deportivo desde el punto de vista de la funcionalidad. Por otro lado, el BMW si es un verdadero auto deportivo pero no está diseñado como tal. ■

La calidad también se expresa mediante otros elementos de mercado. Un alto precio suele indicar un producto de más calidad. Asimismo, en la imagen de calidad del producto intervienen la envoltura, la distribución, la publicidad y la promoción. Estos son algunos casos en que la imagen de calidad de una marca resultó afectada:

Una conocida marca de alimentos congelados perdió su prestigio porque se vendía a precios de rebaja con demasiada frecuencia. ■

La alta imagen de una cerveza embotellada se deterioró cuando empezó a enlataarse. ■

La calidad de un aparato de televisión que era muy valorado resultó perjudicada cuando empezó a venderse en tiendas de autoservicio. ■

Así pues, todos los elementos (la calidad de la envoltura de la marca, los canales y la promoción, entre otros) deben comunicar y reforzar la imagen de la marca.

También la fama de los fabricantes contribuye a que se perciba la calidad. Algunas compañías son indicio de calidad; los consumidores esperan que los productos de P&G y los de IBM sean buenos. La percepción de los consumidores toma en cuenta el país de origen del producto. Los artículos japoneses, que en otro tiempo se consideraban corrientes, hoy se consideran de alta calidad, aunque no siempre la posean. Se supone que la ropa italiana está bien cortada y es elegante. Por otro lado, Chrysler tuvo dificultades para vender sus autos hechos en México porque existía la idea de que los productos fabricados en dicho país no estaban a la altura de las normas estadounidenses. Irónicamente, los autos mexicanos estaban mejor hechos porque la fábrica era nueva y los trabajadores se esmeraban más. Para que una declaración relativa a la calidad sea verosímil, lo más seguro es ofrecer “total satisfacción o la devolución de su dinero”. Las empresas que proceden con astucia tratan de comunicar la idea de calidad y declaran que reintegrarán el dinero si dicha calidad no es satisfactoria.

K ESUMEN

El posicionamiento consiste en planear la oferta y la imagen de la empresa de manera que el mercado meta comprenda y valore su ubicación en relación con la competencia. Para su posicionamiento, la empresa debe comprender la manera en que el mercado meta define sus valores y elige entre los diferentes vendedores. Las tareas de posicionamiento constan de tres pasos. Primero, la compañía debe identificar las posibles diferencias del producto, los servicios, el personal y las imágenes que podrían señalarse en relación con la competencia. En segundo lugar, la empresa debe aplicar los criterios para elegir las diferencias más importantes. En tercer lugar, la compañía debe indicarle eficazmente al mercado deseado en

CUESTIONARIO

1. ¿En qué se distingue el posicionamiento de la segmentación? Apoye su respuesta en ejemplos tomados de la industria.
2. Examine los siguientes conceptos destacando sus mutuas relaciones:

Imagen	Características del producto
Posición	Ventaja competitiva
Percepción del cliente	Estrategia de posicionamiento
3. Hay diferentes maneras de establecer y poner en práctica una estrategia de posicionamiento. Indique y analice por lo menos cuatro de estas tácticas.
4. Usted recibe una invitación para planear una junta a fin de desarrollar la estrategia de posicionamiento de un negocio pequeño. Su tarea consiste en guiar al comité a través de una serie de pasos de planeación para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento. Indique cuáles podrían ser estos pasos y dé razones para ello.
5. ¿De qué manera se ha segmentado a los consumidores de cigarrillos? ¿Cómo han posicionado los fabricantes de cigarrillos sus productos en estos mercados mediante el diseño del propio producto y de su envoltura, así como mediante los mensajes publicitarios?
6. Se compararon siete dimensiones de cuatro marcas de lavadoras para ropa. (La puntuación positiva más alta indica la mejor posición de la dimensión dada.) Elabore un mapa bidimensional para las marcas A, B, C y D.

	A	B	C	D
Velocidad de lavado y movimiento de aspas	-2	2	2	3
Regulador de la temperatura del agua	-1	2	1	3
Frecuencia de las reparaciones	2	3	2	-1

	A	B	C	D
Especificaciones del detergente	-3	1	1	2
Disponibilidad del servicio de reparaciones	1	2	1	-2
Garantía	1.5	2.5	2	-1
Capacidad máxima de carga	-2	3	1	2

7. Suponga que mediante la investigación de mercadotecnia de las lavadoras se obtiene la evaluación que aparece en la pregunta 6. ¿Dónde posicionaría una nueva marca de lavadora?
8. Estudie con qué dimensiones podrían posicionarse un hospital o una universidad. Elija un grupo de hospitales o universidades de su localidad y elabore el mapa de posicionamiento respectivo.
9. Elija una de las instituciones que examinó en la pregunta 8 e indique las estrategias que emplearía para posicionarla con más ventaja.
10. Busque el ejemplo de una compañía que haya empleado la "Mercadotecnia veloz" (véase el recuadro Estrategias de mercadotecnia 11-1) e informe sobre los siguientes aspectos: a) ¿En qué sentidos la empresa aplica la mercadotecnia veloz? b) En el caso de esta industria ¿cómo se traduce la mayor velocidad en ventaja competitiva? c) En su opinión, ¿la empresa podrá mantener una ventaja competitiva sobre esta fuente? ¿Por qué sí o por qué no?
11. ¿Cuáles son algunas de las industrias que se incluyen en la clasificación del GCB (figura 11-3)? Elija una empresa de cada una de estas industrias y describa cómo obtiene una ventaja competitiva al entregarle mayor valor agregado al cliente. ¿A qué atribuye las diferentes estrategias de las empresas?

NOTAS

1. Michael Porter, *Competitive Analysis* (Nueva York: Free Press, 1985), p. 37. Véase también, George S. Day y Robin Wensley, "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, abril de 1988, pp. 1-20.
2. En David A. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1987, pp. 101-109, se analizan algunas de las siguientes bases.
3. Véase Philip Kotler, "Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool", *Journal of Business Strategy*, otoño de 1984, pp. 16-21. Véase también Christopher Lorenz, *The Design Dimension* (Nueva York: Basil Blackwell Inc., 1986.).
4. Adaptado de la descripción de Tom Peters en *Thriving on Chaos* (Nueva York, Knopf, 1987), pp. 56-57.
5. Véase, M. D. Harkavay, *100 Best Companies to Sell For* (Nueva York, Wiley Press, 1989).
6. Adaptado de "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", de A. Parasuraman, V. A. Zeithaml y L. L. Berry, en *Journal of Marketing*, otoño de 1985, pp. 41-50.

7. Discurso en una reunión de ventas de la Sealed Air Corporation, pronunciado el 19 de marzo de 1984.
8. Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation —of Anything", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1980.
9. Rosser Reeves, *Reality in Advertising* (Nueva York: Knopf, 1960.)
10. Véase, de Al Ries y Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (Nueva York, Warner Books, 1982).