

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO



**CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

ESTRATEGIA COMPETITIVA

NRC: 3945

DOCENTE: Ing. EDDY A. CASTILLO M.

LEYES Y TIPOS DE POSICIONAMIENTO

INTEGRANTES: CARINA JARAMILLO

MARISOL MENA

JOSE LUIS RAMIREZ

Svo COMERCIAL

09 junio de 2011

Leyes y Tipos de Posicionamiento

➤ **Marco Teórico**

En el mercado actual, la imagen que tiene la competencia es tan importante como la nuestra propia y en ciertas ocasiones hasta más importante, ya que, para posicionarse en la mente del consumidor, es necesario saber cómo lo está nuestra competencia, así como, cuál será la manera más apropiada de compararnos con ella, y para ello es necesario conocer ¿Cuál es el posicionamiento de dichas empresas? Recordemos que posicionar consiste en diseñar la oferta de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores del mercado meta, siendo así que el "posicionamiento en el mercado" se da gracias al "posicionamiento de un producto", el cual se define como la forma en que el producto está específico por los clientes según ciertos atributos importantes, esto es, el lugar que ocupa en su mente en relación con los de la competencia.

En el presente trabajo se procederá a desarrollar los tipos y leyes de posicionamiento según el autor Lambin y David Aaker, respectivamente.

➤ **Procedimiento**

1. Para la realización de nuestro trabajo fuimos en busca de un libro Específico (Marketing Estratégico de LAMBIN) a la Biblioteca Alejandro Segovia.
2. Es así como primero consultamos de forma oportuna los Tipos y Leyes de posicionamiento.
3. Realizar la investigación de un caso práctico con todos los pasos para la verificación de los datos y valores del caso práctico
4. Analizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes después de la realización del trabajo.

➤ **DESARROLLO**

Leyes y Tipos de posicionamiento

Posicionamiento

Es el acto de diseñar y representar un producto y de su imagen con el objetivo de ocupar un lugar significativo (especial y valioso) en la mente del consumidor.

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente del consumidor y revincular las conexiones que ya existen, logrando posicionar así:

- Marcas
- Productos
- Personas
- Empresas
- Países

Cabe recalcar que el posicionamiento es la aplicación de una estrategia de diferenciación, la cual debe ser: Única, importante para el comprador, defendible y comunicable, y con ello dar a la marca una personalidad diferente con respecto a lo que hace la competencia.

Pero *¿Qué es posicionar?* Posicionar es relacionar, no se puede posicionar una marca en solitario, es por ello, que una posición viene determinada por su relación con otras y por lo tanto que tenga en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también las de sus competidores.

Finalmente Posicionar supone:

- *Simplificar y empatizar*

Las personas somos capaces de recibir una cantidad limitada de sensaciones, ya que, la mente, como mecanismo de defensa, sólo admite aquella nueva referencia que cuadra con su estado actual de ánimo, y rechaza todo lo demás, por tanto, ante la saturación de mensajes, el mecanismo de defensa de la mente es la selección, solo selecciona aquellas marcas o mensajes que le son afines.

- *Comparar y construir la diferencia.*

Estos dos parámetros son los que se toman en cuenta para determinar el posicionamiento, el cual se construye, a través de comparativos que den a la marca una personalidad diferente de lo que hace la competencia.

Tipos de Posicionamiento

Wind (1982), ha identificado seis tipos de posicionamientos posibles para una marca y los cuales se mencionan a continuación:

➤ Un posicionamiento basado en una cualidad distintiva del producto.



Una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.

Generalmente las empresas tratan de posicionarse con más de una característica o atributo, pero las estrategias que incluyen muchos atributos, son difíciles de implementar y el consumidor tiende a confundirse y a no recordarlas, es por ello que lo más recomendable es posicionarse fuertemente sobre un solo punto y reforzarlo en la mente del consumidor.

Coca-Cola, no vende refrescos, vende momentos además que lleva un largo de tiempo de existencia.

➤ Un posicionamiento basado en una oportunidad de utilización específica



El producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.

Por ejemplo Gatorade, se ha posicionado como la bebida usada por los atletas para rehidratarse y recuperar carbohidratos agotados durante una jornada de ejercicios.

➤ Un posicionamiento basado en las ventajas o en la solución aportada.



El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

Toyota, por ejemplo se ha posicionado como la marca de mejor relación precio/valor debido a su calidad. Mientras que el Chrysler Neon se posiciona como el vehículo con la mejor relación precio/valor por la cantidad de atributos y accesorios que tiene (seguridad, comodidad, potencia, capacidad) y la más amplia garantía.

➤ Un posicionamiento orientado a una categoría de usuarios.



Este tipo de posicionamiento está asociado con el usuario como tal o una clase de usuarios, es por ello que algunas empresas escogen a un personaje famoso con el cual los consumidores quieren identificarse.

Esta aplicación tiene que ver con las características aspiracionales del producto y del target. Revlon, por ejemplo con Cindy Crawford, presenta sus productos y los consumidores se sentirán ligados a la marca o el producto por sentir afinidad con el personaje que lo representa.

➤ Un posicionamiento en relación a una marca competidora.

Existen dos razones por las que puede ser importante posicionarse haciendo referencia a la competencia. La primera, es que resulta mucho más fácil entender algo, cuando lo relacionamos con alguna otra cosa que ya conocemos, y podemos dar como ejemplo el punto de referencia en una dirección: La Universidad Central del Ecuador queda frente de la iglesia evangelista. En segundo lugar, a veces no es tan importante cuán importante los clientes piensan que el producto es, sino que piensen que es tan bueno cómo, o mejor qué, un competidor determinado.

Posicionarse específicamente con relación a un determinado competidor, puede ser una forma excelente de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando hablamos de precio o calidad.



Por ejemplo, Cheese Whiz se posicionó con relación a su competidor más económico Rikesa como el queso para untar que “sí tiene queso” llamando la atención a los consumidores sobre la particularidad de que su competidor, aunque más barato, no incluía entre sus ingredientes la leche, ingrediente fundamental para hacer queso.

En productos especialmente difíciles de posicionar como los licores, es importante hacer referencia a un competidor, para que el consumidor pueda tener una referencia sobre el tipo de licor y sabor que debe esperar



Otro ejemplo de ellos se puede considerar a la Compañía Colgate, quienes no vende productos para cuidado bucal, personal y del hogar, vende calidad con respecto a sus competidores.

➤ Por posicionamiento de ruptura en relación a la categoría del producto.



El producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos, de acuerdo a un determinado uso.

Por ejemplo, Especial K de Kellogg's, es el cereal para aquellos que quieren una dieta balanceada y a base de fibra, e indirectamente, para mantenerse en la línea

Procedimiento de selección de un posicionamiento

Para proceder válidamente a la selección de un posicionamiento, deben reunirse un cierto número de condiciones previas.

- Tener un buen conocimiento del posicionamiento actualmente ocupado por la marca y el espíritu de los compradores, cuyo conocimiento puede adquirirse especialmente gracias a los estudios de imagen de marca.
- Conocer el posicionamiento conseguido por las marcas competidoras, en particular las marcas competidoras prioritarias.
- Escoger un posicionamiento y seleccionar el argumento más adecuado y creíble para justificar el posicionamiento adoptado.
- Evaluar la rentabilidad potencial del posicionamiento seleccionado, desconfiando de falsos nichos o al menos inventadas por creativos publicistas o identificados por un estudio cualitativo no válido en una gran muestra.
- Verificar si la marca detenta la personalidad requerida para conseguir mantener el posicionamiento buscado en el espíritu de los compradores.
- Medir la vulnerabilidad del posicionamiento adoptado. ¿Tenemos los recursos necesarios para ocupar y defender la posición buscada?
- Asegura que existe coherencia entre el posicionamiento escogido y las otras variables del marketing: precio, comunicación y distribución.

Se dispone de una definición clara y precisa del posicionamiento escogido, para llegar a ser relativamente simple para los responsables del marketing operativo traducir el posicionamiento en un programa de marketing adaptado.

Leyes de posicionamiento

El posicionamiento, está basado en algunas de las leyes del marketing más utilizadas y las cuales fueron planteadas por David Aaker .

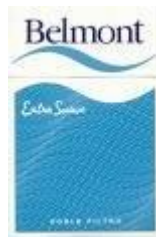
- **La ley del Liderazgo: “Es mejor ser el primero que ser el mejor”.**

Esta ley nos expone que es mucho más fácil entrar en la mente siendo el primero que tratar de convencer a alguien de que se tiene un producto mejor que el del que llegó antes.

A la hora de posicionarse en la mente del consumidor, el que lo hace primero, estadísticamente comprobado, obtiene el doble de la participación de mercado que el segundo y cuadruplica al tercero, cómo dice un dicho popular: "El que pega primero, pega dos veces". Por ejemplo: ¿Cuál es el salto de agua más alto del mundo? El salto Ángel, ¿y el segundo?, creo que ya no es tan fácil recordar. ¿Cuál es la montaña más alta de Venezuela?, ¿Y la segunda? De igual manera sucede con los productos: la Polar, los chocolates Saboya, las galletas Club Social.

Los líderes cuando saben manejar adecuadamente su liderazgo, pueden mantenerse en el tope por muchos años. Como ejemplo tenemos Coca-Cola, Belmont, Nokia, etc. Sin embargo, no porque una marca sea el líder de una determinada categoría, significa que serán también líderes en otra categoría, de hecho, algunas empresas líderes que han intentado esto partiendo de su éxito como líder en una determinada categoría, han fracasado. Como Xerox al intentar competir con IBM en el mercado de las computadoras personales, e IBM al intentar competir con Xerox en el área de las fotocopiadoras.

El problema resulta, en que muchas empresas ante las ventajas competitivas de ser el líder, no aceptan su posición secundaria en otros campos de desempeño. Ahora bien, históricamente, ser el líder de un producto en un área o campo determinado, ha sido generalmente, el resultado de un accidente más que de algo planificado.



¿Posicionarse de número 2?

Otras empresas han encontrado que posicionarse como los N° 2, puede resultar su nicho y su ventaja competitiva. Quizás el mejor ejemplo de este caso lo tiene Avis, compañía en el ramo de alquiler de vehículos, que se posicionó claramente como el segundo después de Hertz, lo cual le reportó un éxito tremendo bajo la premisa que por ser los segundos debían esforzarse más en la manera de atender a sus clientes.



Una manera de posicionarse como N° 2, puede ser la de hacerlo como diferente o inferior al líder. Volkswagen utilizó esta estrategia en los años '70s. "Piensa en pequeño" fue el concepto, cuando el mercado estaba invadido por autos muy grandes, y aquellos de menor tamaño se disculpaban diciendo que eran más grande por dentro que por fuera. Incluso, VW pudo considerarse como el carro feo, al que de hecho lo apodaron el "Bug" (bicho o cucaracha). Sin embargo, los resultados fueron excelentes y el escarabajo se convirtió en un clásico. Ni siquiera fue necesario hacerle cambios radicales, para seguir vendiéndolo con éxito durante años.

- **La ley de la Categoría: “Si usted no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda ser el primero”.**

Esta ley nos habla de que cuando queramos lanzar un nuevo producto, la primera pregunta que debemos hacernos será ¿en qué puedo ser el primero? o ¿en qué categoría es este nuevo producto “el primero”?

En el caso del posicionamiento en buscadores existen mercados que están tremendamente saturados por la competencia y obtener el primer puesto en buscadores puede ser una meta casi imposible.



Por ejemplo, competir por el primer lugar para la frase “hoteles en Madrid” es casi una guerra perdida porque de seguro es el macro objetivo de todas las empresas de la competencia. Sin embargo, si optamos por una palabra clave menos competida pero que sigue reflejando nuestro público objetivo como por ejemplo “hoteles de lujo en Madrid” la primera posición se encuentra a la vuelta de la esquina.

Un primer puesto en “hoteles de lujo en Madrid” nos traerá lógicamente menos tráfico que “hoteles en Madrid”, pero si nuestro hotel es de 5 estrellas, de seguro vamos a preferir los visitantes que llegan por la frase más compleja que por la frase más común. Recuerde que al final lo que necesita son visitas que se conviertan en clientes.

➤ **La ley de la División: “Con el tiempo, una categoría se dividirá para convertirse en dos o más categorías”.**

Esta ley nos indica que las categorías a lo largo del tiempo van evolucionando hacia una mayor segmentación. Sabiendo esto, nos debemos anticipar y tratar de ser los líderes en alguna de esas nuevas categorías.

En el ámbito del posicionamiento en buscadores, los criterios de búsqueda que utilizan los usuarios han ido evolucionando. Un ejemplo muy claro está relacionado con el número de palabras clave que se utilizan. Varios estudios indican que hace un par de años el promedio de palabras utilizadas en una frase de búsqueda era aproximadamente 1.

Al día de hoy, ese promedio ya se encuentra en 2 palabras y sigue creciendo. Frases como por ejemplo “subvenciones” han dejado de usarse para dejar paso a frases como “subvenciones para empresas”, “subvenciones para autónomos”, o “subvenciones para pymes”.

También hay que estar pendientes de los cambios de tendencias en el mercado para elegir las categorías donde queremos ser líderes. Por ejemplo, en el mercado inmobiliario mediterráneo español se ha pasado de buscar con la frase “apartamentos en primera línea de playa” a la frase “apartamentos primera línea de golf”.

Elegir las palabras claves con las cuales queremos ser líderes en los motores de búsqueda es la decisión más importante dentro de una campaña de marketing de buscadores. No tenemos una bola de cristal para predecir el futuro, pero sí podemos saber los segmentos del mercado donde la competencia no pisa fuerte. Allí es donde tenemos que presionar y tratar de ser los primeros. Cumpliendo con esa premisa estaremos en concordancia con las principales leyes inmutables del marketing que en teoría nos aseguran que no vamos por un camino tan equivocado.

Errores en el posicionamiento

En esta parte mencionaremos los errores del posicionamiento lo cual podríamos denominarla, "Que NO hacer en Posicionamiento". Cabe destacar, que en cualquier caso, "la confusión es el principal enemigo del posicionamiento".

➤ "No debes hacer una excesiva extensión en la línea de productos".

Algunas marcas, cuando han logrado tener éxito con un producto, empiezan a sacar tantas versiones y mejoras, del mismo que llega el momento en que es difícil para el consumidor entender lo que está haciendo y sobre todo: cuál es el posicionamiento. Basta con ver en un supermercado las estanterías de champús, existen tantas combinaciones, que es probable que el consumidor pierda muchísimo tiempo tratando de decidirse por el más indicado.



Un ejemplo es Eveready. Al momento de aparecer las pilas alcalinas, ellos se limitaron a sacar una un poco diferente, con las palabras "pila Alcalina", escrita a un lado. Lamentablemente apareció Duracel que se dedicó a fabricar solo pilas alcalinas y como resultado se posicionó como la marca de pilas alcalinas.

➤ "No debes cobijarte bajo una marca ya establecida"



También en ocasiones, las empresas se ven tentadas a aprovecharse de una marca que han logrado posicionar con éxito para desarrollar un nuevo producto, diferente, pero amparado bajo ese halo protector del nombre que ya se ha posicionado, terminando por crear una confusión en la mente del consumidor. Alkaseltser es un producto conocido por su efectividad para la indigestión y malestares estomacales, ¿quién pensaría en Alkaseltser Plus como un sustituto de la aspirina de Bayer para el dolor de cabeza?.

Si analizamos por ejemplo a Colgate - Palmolive, cada uno de sus productos, o bien lleva el nombre Colgate (Colgate crema dental, Colgate crema de afeitar, etc.) o bien lleva el nombre Palmolive (Champú Palmolive, jabón Palmolive, gel Palmolive, etc.). En cambio, ninguno de los productos de Procter & Gamble, lleva el nombre de la empresa, por una sencilla razón, Procter posiciona a cada uno de sus productos individualmente. Procter tiene 51 marcas en Estados Unidos, contra 65 de Colgate, pero logra tres veces sus utilidades.

➤ "No trates de ser algo que no eres"

En ocasiones, existe un nicho en el mercado que representa una excelente oportunidad de posicionamiento, pero que en realidad es algo que nuestro producto pueda cumplir a cabalidad. Es necesario hacer pruebas para comprobar si es posible cumplirle al consumidor con lo que le estamos ofreciendo, si no, estaríamos incurriendo en el terrible error de la over promise (sobre prometer) y esto podría acarrear una disonancia cognoscitiva en los compradores y el posterior rechazo al producto.



Películas en 3D

CASO PRÁCTICO

Hipermercado Chagall

El 1 de septiembre de 1992, en la pila de correspondencia que se acumulaba en su despacho al retorno de sus vacaciones, una buena sorpresa esperaba al señor Terrier, Director de Expansión de los hipermercados Chagall: el ministro de Comercio le había concedido de manera definitiva la autorización para la creación de un gran Centro comercial cerca de Maxitown, que comprendía un hipermercado de 12.000 mt², una gran galería comercial y varias grandes superficies especializadas. Esta decisión llegaba después de más de cuatro años de esfuerzos, trámites, gestiones, de rechazo y reconsideración de la administración. El señor Terrier era consciente de que la importancia del proyecto, la calidad del emplazamiento y la reputación de la marca Chagall, una de las mejores, iban a incitar a las demás marcas presentes en el lugar a reaccionar.

La inauguración estaba programada para octubre de 1993, o sea, doce meses después de la fecha en que comienza esta reflexión. Con una sonrisa el señor Terrier saca el dossier Maxitown para refrescarse la memoria sobre sus principales aspectos. Para comenzar, el plano de la zona ya que, como todos sus colegas, él sabe que el comercio comienza por la geografía.

Analisis de la zona comercial de MAXITOWN

El señor Terrier pasa rápidamente revista a las características de la zona. Su población alcanza los 250.000 habitantes en total, de los cuales 150.000 viven en Maxitown y 100.000 en los pueblos de los alrededores. O sea, un potencial suficiente para acoger un proyecto de la envergadura del que él ha concebido.

Maxitown es una gran ciudad de provincia sin rasgos particulares, apartada de los grandes polos turísticos franceses. Es una ciudad de nivel de vida mas bien acomodado, predominantemente terciaria, exceptuando la zona sur, predominantemente obrera y de viviendas sociales. Las zonas más ricas son el centro de la ciudad y la parte norte. Los municipios satélites alrededor de Maxitown y sobre la autopista EO son urbanizaciones, con numerosas familias con hijos, de ingresos medios.

Los pueblos de las zonas semi rurales norte, alrededor de Vialatte, están en general estancados, con una población de personas mas bien mayores, de modestos ingresos. Los pueblos de la zona semi rural sur (a lo largo de la autovía SO) se ajustan a la media nacional. Al oeste y al noroeste de

Maxitown no hay ningún pueblo importante: solamente zonas de bosques y de ciénagas, no demasiado agradables, recuerda el señor Terrier (ver Fig. 1).

Maxitown es la sede del Gobierno Civil y la única ciudad de la provincia. Allí se encuentran los hospitales, los institutos y liceos, el gran mercado del domingo, las salas de espectáculos, el estadio de fútbol, etc. Sin lugar a dudas, el emplazamiento ha sido bien elegido. Desde luego, la competencia ya está presente desde hace mucho tiempo:

En Maxitown: Rodin (8.000 mt²), Gorki (10.000 mt²), cinco grandes supermercados (media 1.300 mt²), tres tiendas de descuento (700 mt²), una decena de pequeños supermercados de barrio (media: 600 mt²).

En las afueras: Vialatte (5.500 mt²), cinco grandes supermercados, dos tiendas de descuento y diez supermercados de barrio repartidos por los pueblos.

Es decir, una oferta comercial sólida representando un total de 52.000 mt², o sea, 208 mt² por 1.000 habitantes, próximo a la media nacional. La competencia ha sido de intensidad moderada hasta 1.990, en ausencia de las marcas más poderosas y más agresiva en precio. Desde 1990, sin embargo, varios grandes supermercados de descuento han endurecido el mercado. El nivel de precio de medio de los productos de gran consumo (PGC) ha pasado así de 103 a 101 en dieciocho meses (media nacional: 100). A pesar de ello, el señor Terrier no tiene dudas: “Queda sitio para Chagall, y si no hubiese más sitio entonces se lo haremos a costa de las marcas ya establecidas.”

Plano MAXITOWN

El mercado alimentario es de 3.200 millones de francos: 40% pequeños comercios especializados y tiendas de comestibles; 28% supermercados y tiendas de descuento y 32% hipermercados.

Finalmente, Maxitown posee un gran almacén de 8.000 mt² en el centro de la ciudad, así como un almacén popular. El centro de la ciudad, muy comercial, ha sido renovado recientemente, con una zona peatonal. Allí se encuentran, sobre todo, comercios no alimentarios y algunas tiendas grandes especialistas (ENAC, C&A). En los barrios se encuentran los habituales comercios de alimentación (especializados o pequeños autoservicios) y tiendas independientes de productos no alimenticios.

En torno a Rodin se han ubicado numerosas grandes superficies especializadas (GSE), como Castorama, Centre Intersport, Halles aux Vetements, Conforama y otros numerosos establecimientos especializados alrededor de un Intermarché: Bricomarché, Vetimarché, Logimarché, etc.

Se hallan un gran número de GSE aisladas o agrupadas de a dos o tres, en la periferia de Maxitown y algunas superficies especializadas medianas en los grandes pueblos.

➤ Los competidores presentes

Establecimientos	Superficie en M2	Cifra de ventas TTC	de Cuota de Mercado	Cifra de Alimentación	de Alimentación
Gorki	10000	680	24.8	408	21.3
Rodin	8000	6000	21.9	360	18.8
Vialatte	5500	385	14.1	250	13.0
Grandes S/M	13000	632	23.1	506	26.3
Tiendas de Descuento	3500	140	5.1	123	6.6
A/M de barrio	12000	300	11.0	270	14.0
TOTAL	52000	2.737	100.0	1920	100.0

➤ Analisis de los Competidores

✓ Hipermercado Gorki

En Maxitown, no obstante, se ha conocido la noticia de la llegada de Chagall y, si bien se toma la amenaza en serio, no piensan dejarse liar.

El director de Gorka, el señor Bernabé, descubrió la información al leer el periódico, como todas las mañanas, después de su reunión diaria con los jefes de departamento. Pensativo, dio algunos pasos en su oficina cuya ventana daba a la superficie de ventas.

Amplia superficie, puesto que Gorka, con sus 10.000 mt², es el hipermercado más grande de la ciudad.

El diseño del negocio es clásico, con sus secciones de productos frescos en islotes y varias secciones en servicio tradicional (embutidos, quesos, pescados, carnicería, pastelería). El señor Pitch introdujo cuando llegó, hace ya cuatro años, un tratamiento parcial por zona (iluminación, códigos de color, techo) para las secciones de productos frescos y los textiles. Bernabé se dirige hacia el gran plano de la región que adorna una de las paredes de su despacho y donde está dibujada el área de mercado o influencia de Gorki, tal como la ha revelado la última relación de cheques. Gorki tiene una fuerte penetración en la parte sureste de Maxitown, pero débil en los otros barrios de la ciudad y pueblos del sur.

Las ventas/mt² son medias, pero el negocio tiene su clientela fiel: la frecuencia de visita de los clientes es elevada (3.5 veces por mes en promedio) y una cesta de compra media aceptable (330 FF). Los clientes recorren todas las secciones de alimentos, pero también compran regularmente productos no alimenticios. Todas las secciones tienen una frecuencia respetable, sin verdaderos puntos fuertes ni débiles.

Fácilmente accesible desde Maxitown, dotado de un vasto y práctico estacionamiento, Gorki sufre, sin embargo, la ausencia de GSE próximas. Solamente una estación de servicio de gasolina y una galería comercial de 20 locales, algunos stands de servicios diversos y una cafetería. El proyecto de ampliación y de renovación de la galería, anhelado por el señor Bernabé, está muy avanzado: el permiso de construcción y la autorización ya han sido concedidos. Pero en Paris, "ellos" no están apresurados en reinvertir en un negocio que si bien no genera resultados espectaculares, se desarrolla sin problemas. Gorki es una firma con sucursales de fuerte notoriedad, una de las más antiguas de Francia. Después de haber envejecido un poco estos últimos años, ha emprendido en 1991 una reorganización, que se traduce en una política de precios más agresiva y en un desarrollo de marcas propias y de primeros precios. La gestión, hasta ahora muy centralizada, se ha flexibilizado progresivamente desde hace dos años, pero las inversiones de esta magnitud son aún decididas por Paris. Con la llegada de Chagall, sonríe el señor Bernabé, "ellos" estarán obligados a aceptar su proyecto. Se pone a considerar el futuro: hay verdaderas posibilidades de extensión, hasta 35.000 mt² de terreno que podrían albergar a las GSE, en los terrenos del este y al sur del hipermercado.

Animado por estos pensamientos, y nada disgustado con la perspectiva de un buen enfrentamiento entre los grandes, el señor Bernabé le pide a su secretaria que programe una reunión de trabajo con sus mandos medios para reflexionar sobre la mejor manera de prepararse para la llegada de Chagall.

A los dos días, con todos sus colaboradores, el señor Bernabé comenzó a hacer un balance de los puntos fuertes y de los puntos débiles de su negocio. La primera cosa que todos tienen en mente es el nivel de precios más bien elevado para un hipermercado de este tamaño (nivel de precio: 101). En cambio, el surtido profundo en productos de alimentación (con 8.500 referencias en PGC) y equilibrado en productos no alimenticios es una mano ganadora. Las secciones "pesadas" (muebles, grandes electrodomésticos) están, sin embargo, poco desarrolladas.

De acuerdo con la estrategia de la firma, las marcas propias están en proceso de reorientación hacia un nivel cualitativo más bien elevado, con algunos productos innovadores u originales, pero 350 productos de precios bajos no constituyen una gama y no están identificados en los lineales. Por el momento, esto no es quizá un punto débil, pero seguramente tampoco un punto fuerte, piensa Bernabé.

La publicidad a nivel nacional de la firma tiene su eje en la complicidad con el cliente mediante carteles, vallas, radio y sponsors en TV. El establecimiento lo alterna en el local con 25 operaciones de folletos al año (promociones de fines de semana), tipo catálogo de 12 páginas formato A5, con textos, distribuidos por la zona o área de mercado actual, frecuentemente apoyado por unos cuantos carteles. La cantidad de operaciones es inferior a la de los competidores. Bernabé se pregunta si no habría que ser más agresivo. Pero el responsable de la publicidad es categórico:

“El futuro para los hipermercados es la fidelización de los clientes y un discurso que supere la simple noción de romper los precios”

Después de tres horas de discusiones animadas hay al menos un punto sobre el cual todo el mundo está de acuerdo: para definir la estrategia y el plan de acción se necesita más información. El último estudio de imagen de los consumidores se remonta tres años atrás. Bernabé decide entonces telefonar al servicio de estudios de la central, para pedirles que realicen una encuesta lo antes posible. Da cita a sus mandos medios para proseguir el debate una vez que los resultados de la encuesta estén disponibles...

✓ *Hipermercado Rodin*

El director de Rodin, el señor Camilla, tiene más suerte: ya había previsto realizar un estudio de sus clientes, sobre sus expectativas y su opinión del establecimiento. Cuando llega la noticia de la implantación de Chagall, él se limita a pedir a la empresa de estudios local, a la que le ha asignado el presupuesto, hacerlo lo antes posible. Mientras tanto, comienza a reflexionar, para nada impresionado por Chagall. El negocio que él dirigía hasta el año pasado estaba compitiendo frontalmente con un Chagall, más pequeño, es cierto...y el establecimiento del señor Camilla salía bien parado.

Rodin y Chagall son dos hermanos en la distribución francesa: tanto el uno como el otro son cadenas sucursales de fuerte notoriedad, especialistas en grandes hipermercados (media: 9.000 mt²). Rodin practica un poco más el descuento, más promocional, con una comunicación de tipo de creación de afluencia, sobre todo en radio, y una gestión más descentralizada. Pero en general, las dos firmas se asemejan bastante y luchan con armas similares.

El Rodin de Maxitown ya no es demasiado nuevo, mientras que Chagall dispondrá de un negocio de última generación. El diseño de Rodin es clásico, con un decorado sobrio, incluso un poco clínico. Las secciones de productos frescos en murales y la iluminación de neón uniforme en toda la superficie contribuyen a convertirlo en un negocio un poco frío.

Y, sobre todo, Rodin sufre un grave problema de estacionamiento. Si bien el acceso es bueno, el aparcamiento es saturado los fines de semana, sobrecargado especialmente por clientes de otros negocios de la zona comercial cercana. De hecho, numerosas superficies especializadas están presentes en el lugar, así como un centro del automóvil y una estación de servicio en el estacionamiento del hipermercado.

Un proyecto de ampliación y de racionalización del aparcamiento está en estudio, pero impedimentos técnicos han retrasado su realización.

Como el señor Bernabé, el señor Camilla contempla el plano colgado de su pared: Rodin tiene una buena penetración en toda el área de Maxitown, sobre todo en la mitad noroeste, pero también al este, y una fuerte penetración en los barrios del oeste. La clientela, en su conjunto, se acerca a la media nacional: con un poco menos de hijos, un poco más de hogares con dos empleos, mandos medios y salarios medios-altos.

La cesta de la compra es media-alta (380), pero la baja frecuencia de visita (82.5 Veces por mes) molesta un poco al señor Camilla. Rodin es el negocio de las "grandes compras" mensuales o bi mensuales, más que el negocio de las compras de rutina. Las secciones de alimentos secos, droguería-limpieza, marrón-blanco, fotografía y deportes marchan bien; en cambio, las secciones de alimentos frescos, higiene-belleza, libros-discos y vestimenta están claramente por debajo de los niveles de rendimiento habituales de la firma en los hipermercados de este tamaño.

No obstante, el marketing medio del negocio se adecua a la estrategia de la firma, considera Camilla, con precios de descuento (nivel precio: 98) y una política promocional muy activa, tanto por su número como por su agresividad en precios de las operaciones: 54 operaciones de folletos por año, varias grandes operaciones (aniversario del negocio y de la firma, fiesta de las cuatro estaciones, etc.), mucha PPR (prensa periódica de la región). Los folletos, de cuatro páginas, formato A3, se distribuyen por todo Maxitown.

El surtido es medio en alimentos (7.100 referencias PGC) y más desarrollado en no alimenticio. Para un hipermercado de esta superficie su gama es amplia, con secciones de grandes electrodomésticos, iluminación y muebles y camas desarrollados.

De acuerdo a la política de la firma, se encuentran 400 productos firmados Rodin en alimentos y droguería-limpieza, de nivel de calidad medio-bueno, respecto a las marcas nacionales. La gama de productos de bajo precio está bien desarrollada (500 productos) e identificados mediante stop-sección en el pasillo.

"veremos con más claridad cuando dispongamos de los resultados de la encuesta a los consumidores", piensa el señor Camille.

"Chagall no abrirá antes de octubre o noviembre del 93, esto nos deja más de un año para actuar y prepararnos para la nueva tarea. Ni hablar de quedarnos con los brazos cruzados; yo sé lo que hay que hacer para enfrentarse a Chagall. Ya lo he hecho antes. Le vamos a demostrar que les habría convenido quedarse en su casa..."

✓ Hipermercado Vialatte

Si el señor Bernabé está un poco preocupado, pero animado, el señor Camille, firme y sereno, el señor Leboucher, director de Vialatte, permanece fiel a su imagen: bocazas, un poco fanfarrón, pero un comerciante sagaz y acostumbrado a los enfrentamientos.

Se enteró de la noticia antes que todos; de todas formas se lo esperaba. Desde hace tres meses sabía que los asuntos de Chagall avanzaban muy bien.

Hay que decir que el señor Leboucher se distingue de sus dos competidores en que es originario de la región y propietario de su negocio. Vialatte es una agrupación de comerciantes independientes que explotan sobre todo supermercados. La Vialatte del señor

Leboucher es uno de los establecimientos más grandes de la firma y el señor Leboucher, uno de los “barones” del grupo. Él tiene su puesto en la comisión de marketing y viaja a París todas las semanas para participar en ella. Vialatte no es un sólo descuento, su postura reconcilia precios competitivos con practicidad-ambientación del establecimiento.

Leboucher está orgulloso de su negocio, es original porque, a pesar de su superficie, está un poco concebido como un supermercado: entrada por la zona de productos frescos en islotes, parcialmente en servicio tradicional (charcutería, pescadería, quesos), con un techo más bajo en algunos lugares y una decoración agradable y cálida. El acceso al establecimiento es fácil desde las ciudades que se encuentran a lo largo de la autopista, pero menos directo desde las otras.

Vialatte se beneficia de un cómodo estacionamiento que se comunica con un M. Bricolaje, un centro del automóvil y una estación de servicio. Hace cuatro años, cuando el establecimiento fue ampliado (anteriormente ocupaba 2.500 mt²), el señor Leboucher creó una galería con algunos locales comerciales y stands de servicios. Ahora prevé su extensión dentro de cuatro meses, con una docena de locales comerciales suplementarios pero sin cafetería. En cambio, es imposible lograr que vengan GSE.

Los excelentes resultados del negocio han permitido al señor Leboucher ganar mucho dinero desde hace algunos años. Ese dinero no piensa gastarlo en residencias secundarias, ni dejarlo jugar en la bolsa: el señor Leboucher es ambicioso y apasionado por su negocio. La ampliación de su establecimiento hasta 8.000 mt² es posible a corto plazo (autorización ya concedida, pero nunca utilizada). Pero Leboucher permanece prudente: tal salto representa una gran inversión, asumir un riesgo importante, un desfase acentuado respecto a la estrategia del grupo. Duda si no sería preferible comprar otros pequeños hipermercados de la región.

De todas formas, la prioridad del próximo año es preparar una digna bienvenida al invasor.

El señor Leboucher está preocupado. A pesar de la aparente desproporción de fuerzas. Su clientela viene de los pueblos y de las zonas rurales de los alrededores, con una penetración homogénea y fuerte sobre una zona o área de mercado importante (un poco menos al sur que en las otras direcciones). Su negocio domina en su zona, es el único generalista en alimentos y en no alimentos.

Su clientela es rural, más bien de edad mayor, con pocos niños, muchos pasivos y agricultores. No es una clientela fácil, ni muy gastadora, pero muy fiel, y Laboucher sabe lo que hay que ofrecerles: él se ha criado en una familia de agricultores a pocos kilómetros de ahí... Vialatte es “la” tienda de sus clientes.

De hecho, la frecuencia de visita es bastante elevada (3, 4 veces por mes) con una frecuentación homogénea de todas las secciones del almacén. En relación a los hipermercados de su tamaño, las ventas/mt² y la cesta de la compra media (280 FF) son buenas, y las secciones de productos no alimenticios son muy frecuentadas, incluidas electrodomésticos, bricolaje, vestimenta...El surtido es amplio, pero poco profundo, incluso en alimentación (4.500 referencias PGC).

La posición protegida de Vialatte en su zona le ha permitido al señor Leboucher trabajar con cómodos márgenes. El año pasado ha bajado un poco los precios, pero aún están en el índice 102. La política de marcas propias, siguiendo la de la empresa, es clásica, con una pequeña gama de productos con la marca de la firma (350 referencias) y una pequeña gama de productos con los precios más bajos (250), identificados con stop-secciones.

El señor Leboucher sigue las 45 operaciones de folletos anuales realizadas por la firma a nivel nacional o regional. La firma es aficionada a las promociones por temas, que el señor Leboucher apoya con una amplia difusión de folletos a cuatro páginas formato A3, la PPR, un poco de radio y de carteles. Todo ello respetando la comunicación de la firma nacional, que tiene su eje en la practicidad, la proximidad y los alimentos, por radio y un poco de sponsoring en TV.

Como sus colegas, el señor Leboucher ha decidido realizar un estudio de sus clientes para prepararse mejor para la llegada de Chagall. Él sabe hacerlo a nivel nacional, en la comisión de marketing, es él el encargado de los estudios de mercado y de las relaciones con los gabinetes exteriores.

➤ **Objetivos de Chagall**

El 12 de septiembre, el señor Terrier reunió al equipo que tendría a su cargo la creación del centro comercial, compuesto por los miembros de su servicio de expansión, pero también del responsable comercial regional, del futuro director del hipermercado, de los arquitectos, etc.

El señor Terrier les explicó que el proyecto del centro comercial estará muy bien comunicado, en el cruce de la autopista con la autovía NE, de fácil acceso (a menos de veinte minutos del centro de la ciudad). Comprenderá un hipermercado de 20.000 mt², una galería comercial de 70 comercios y de GSE, con un centro del automóvil, una gran superficie de reparaciones menores, una GSE textil, una GSE de electrodomésticos, varios especialistas en equipamiento del hogar.

El equipo del proyecto es optimista: la marca Chagall es una de las más renombradas y de las que ha obtenido mejores resultados, especialista en muy grandes superficies. Su imagen es fuerte y positiva: desde antes de su llegada la tienda goza, a priori, de una actitud favorable de parte de numerosos consumidores.

Los puntos fuertes de Chagall son la variedad, los precios y la calidad. Sus puntos débiles, ligados a su gran superficie, son la falta de ubicación adecuada, las pérdidas de tiempo. Sus secciones estrella son en general todas las de alimentos, especialmente los frescos, la fotografía, deportes, vestimenta.

El futuro director, prudente, puesto que le concierne directamente, se pregunta: La zona ya está dotada de grandes superficies ¿los objetivos de ventas/mt² de 80.000 francos y de ventas totales por 960 millones, de acuerdo con los resultados habituales de la firma, son en verdad realistas? Los negocios existentes no van a permanecer sin reaccionar a esta intrusión. Terrier y el director regional lo tranquilizan:

“Los tres hipermercados ya instalados no tienen peso sobre Chagall. Rodin es triste y está saturado; Gorki, adormecido y Vialatte, enclavado y es realmente demasiado pequeño para molestarnos. ¡Les vamos a enseñar lo que es el comercio! Mientras tanto, a trabajar. Es necesario que el establecimiento esté abierto para las fiestas de fin de año, es decir, noviembre del 93, a más tardar. No tenemos tiempo para dudar...”

➤ **La Hora de las Decisiones**

Un mes después del anuncio oficial de la llegada de Chagall, los responsables de los tres hipermercados se reunieron para analizar las informaciones recogidas y definir las eventuales acciones a emprender.

✓ *Reflexión estratégica de Gorki*

A mediados de octubre, el servicio de estudios de mercado de Gorki pudo presentarle al señor Bernabé los primeros resultados de la encuesta, que valora la tarea desarrollada. La opción seleccionada ha sido la encuesta telefónica en la zona o área de mercado de Gorki, pero también más allá. Es más caro que las encuestas a la salida de caja, porque se necesita una muestra más amplia, pero permite también obtener la opinión de los no clientes, saber porque no vienen al establecimiento.

Los resultados no sorprenden al señor Bernabé. A sus clientes les gusta su establecimiento, tienen una imagen positiva de su variedad de productos, de su practicidad, de su personal. Los únicos puntos que consideran insuficientes son compras pesadas. Su servicio post venta para electrodomésticos es de los peores de la región.

Los no clientes de Gorki le reprochan sobre todo sus elevados precios, su falta de dinamismo promocional y la ausencia de una oferta comercial suplementaria en el emplazamiento. En resumen, Gorki es un establecimiento comercial agradable, apreciado por sus clientes pero sin una verdadera capacidad de atracción. Su área de mercado es muy densa, lo que le ha permitido vivir bien hasta ahora y obtener una rentabilidad superior a la media. La multiplicación de los supermercados y de tiendas de descuento ha comenzado a debilitar esta posición. Con la llegada de Chagall se corre el riesgo de acentuar dicha pérdida de influencia.

Tabla 2. Algunos datos sobre los tres hipermercados

	Ventas/mt2 (FF)	Nivel de Precios	Margen en % sobre ventas	% ventas en alimentación
Gorki	68.000	101	17.5	60
Rodin	75.000	98	14.0	60
Vialatte	70.000	102	18.0	65

Afirmándose en estas constataciones, el señor Bernabé reunió una vez más a sus colaboradores, muy decidido esta vez a no concluir la reunión hasta que una decisión fuese tomada. Por otra parte, ha escogido la hora en función de éste objetivo: no por la mañana, como es habitual, sino al final de la tarde.

Desde el comienzo, el debate era animado y la discusión hizo emerger dos grandes tesis. Algunos ejecutivos del negocio pensaban que la fidelización de los clientes es la prioridad absoluta en un contexto competitivo que se endurece.

Estiman que la posición del establecimiento en su zona es fuerte y que la pérdida de ventas a corto plazo frente a Chagall debería mantenerse moderada. Ellos aconsejan tener más en cuenta las expectativas insatisfechas reveladas por la encuesta, reforzar aún más la oferta de productos frescos, ampliar la galería comercial,...; en pocas palabras, todo aquello que pueda contribuir a estrechar los lazos con los actuales clientes. “Más vale pájaro en mano que cien volando - exclama el responsable de comunicación que ha elaborado los estudios -. Los americanos han demostrado que conquistar un nuevo cliente cuesta diez veces más caro que conservar uno que ya se tiene.”

Otros, sin cuestionar la necesidad de mantener los esfuerzos de fidelización de la actual clientela, temen que una posición demasiado defensiva conduzca a un lento declive del negocio, frente a una competencia más dinámica. Ellos estiman que ha llegado el momento de redinamizar el punto de venta, mediante una política de precios y promoción más agresiva, realzando las secciones “locomotoras” para crear afluencia del público, ampliando la zona de distribución de folletos (buzoneo) para atraer clientes desde más lejos, etc.

Además, todo esto se adecua bien a la orientación estratégica de la empresa, más agresiva desde hace dos años. Esta solución los partidarios de la fidelización la juzgan peligrosa puesto que implica nuevas inversiones de dudosa rentabilidad y se corre el riesgo de desestabilizar a una parte de sus clientes: siempre es peligroso cambiar la línea de marketing.

El señor Bernabé se frota las cejas, señal en él de perplejidad: “es exactamente éste el drama del que ha de tomar la decisión –piensa-. Decidir cuándo se sabe lo que hay que hacer es fácil. Pero el patrón es quien debe decidir cuando no se sabe lo que hay que hacer, cuando es 50/50. Cenaremos tarde...”

✓ *Reflexión estratégica de Rodin*

Mediados de octubre, por la mañana tempranos, antes de abrir el negocio, todo el equipo de dirección de Rodin Maxitown se reunió en la cafetería para la presentación de los resultados del estudio.

El gabinete presentó su metodología: una encuesta a la salida de las cajas, sobre una muestra de 600 personas. Clásico, fiable, seguro, rápido y no muy caro. Comenzando por el final, dando en dos frases su opinión global sobre el establecimiento:

Rodin es un hipermercado de los años ochenta, eficaz, pero incapaz de establecer relaciones “afectivas” con sus clientes.

El señor Camilla frunce el ceño y vuelve a servirse una taza de café. Según el gabinete de estudios de mercado la imagen de Rodin es muy buena en precios y promociones pero mediocre en ubicación (“Maldito estacionamiento”, piensa el señor Camilla), en personal (incómodo silencio en la sala) y en decoración. Sus expectativas principales son el precio, las promociones y la ubicación, en cambio, son menos exigentes en surtido que la media. El éxito del Rodin de Maxitown, concluye el gabinete, descansa ampliamente en los precios bajos y en una política promocional activa y en el atractivo de la zona comercial que rodea al hipermercado, punto fuerte que Rodin era el único en poseer hasta ahora.

Frente a Chagall, que se beneficiará de los mismos atractivos, existe el riesgo de pérdida global de tráfico peatonal en la zona comercial y de disminución de la penetración de Rodin en la parte este de la ciudad.

El impacto en las ventas a corto plazo podría ser significativo. Una disminución de los volúmenes plantearía un problema de rentabilidad al ser los márgenes muy bajos. Los ejecutivos del negocio se preguntaban sobre la conducta a seguir: ¿aceptar una disminución relativa de las ventas y compensarla buscando una mejor media de márgenes, potenciando las secciones de productos frescos, buscando mejorar la fidelidad de los clientes de la parte oeste de la ciudad y aumentando la frecuencia de visita y las compras de rutina? O por el contrario, ¿fortalecer aún más su posición en precio para limitar la evasión hacia Chagall y continuar siendo el especialista en grandes compras? El señor Camille sonrió. Tiene una idea precisa de lo que hay que hacer. Pero la dirección consiste también en dejar que los colaboradores tomen por sí mismos las decisiones que de todas formas les serían impuestas.

✓ *Reflexión estratégica de Vialatte*

En cuanto al señor Leboucher y sus tres principales colaboradores deben esperar a los últimos días de octubre para disponer de los resultados del estudio. Pero valdrá la pena. Los resultados muestran que las cosas son más complejas de lo que parecían...

La imagen que tienen de Vialatte sus clientes es buena y se corresponden bien a los que ellos esperan, sobre en todo en términos de calidad de productos, de personal, de promociones. Su principal reproche: su surtido, un poco corto en cada sección, cosa normal en un negocio donde, en 5.500 mt², se encuentra de todo, incluso grandes electrodomésticos.

La constatación es clara: Vialatte goza de una posición privilegiada, con una débil competencia en su zona de influencia o mercado. Bien gestionado, agradable, apreciado por sus clientes, obtiene una rentabilidad muy elevada: las ventas/mt² son buenas y los márgenes respetables debido a la ausencia de competidores importantes y, sobre todo, los clientes están contentos.

Pero la llegada de Chagall amenaza con poner en evidencia esta posición privilegiada. Los niveles de precio, y sobre todo las secciones de productos no alimenticios de Chagall así como de los establecimientos especializados que los acompañan, van a reducir el atractivo de Vialatte.

¿Hay que ampliar el establecimiento y su galería para fortalecer el surtido en productos no alimenticios, con la finalidad de mitigar el impacto de Chagall, continuar dominando en la zona, con riesgo de estar un poco sobredimensionado en relación con el potencial de la zona? O por el contrario, ¿aceptar compartir el mercado, concentrarse en las compras de rutina y regulares y buscarse otros puntos fuertes para diferenciarse de Chagall?

Leboucher, moderando su temperamento impulsivo, que lo empuja a “arremeter a ciegas”, vacila. Sus colegas Sus colegas asalariados se juegan el dinero de sus accionistas. Él arriesga su propia fortuna personal...

CONCLUSIONES

- El posicionamiento es fundamental para el éxito de una campaña de mercadeo y la búsqueda del mismo debe ser una preocupación del ejecutivo desde el lanzamiento del producto. Si una empresa ha adoptado un posicionamiento en la dirección correcta, podrá atravesar airoso las corrientes de cambio del mercado, aprovechando mientras las oportunidades que se le presenten.
- El secreto del posicionamiento está en tomar la iniciativa antes que la competencia haya tenido oportunidad de establecerse, y sustentarse en dos principios fundamentales: una posición exclusiva y un amplio atractivo.
- El nombre del juego de mercadeo actual, es Posicionamiento. Solo los mejores jugadores sobrevivirán.
- Los Tipos de Posicionamiento son:
 - ✓ Un posicionamiento basado en una cualidad distintiva del producto: una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
 - ✓ Un posicionamiento basado en una oportunidad de utilización específica: el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
 - ✓ Un posicionamiento orientado a una categoría de usuarios: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
 - ✓ Un posicionamiento en relación a una marca competidora: se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
 - ✓ Posicionamiento por categoría de productos: el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
 - ✓ Un posicionamiento basado en las ventajas o en la solución aportada: el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

RECOMENDACIONES

- Para lograr un espacio en la mente del cliente es necesario trabajar siempre con una estrategia.
- Se debe ser creativos e innovadores, lo cual no implique la imitación de nuestra competencia en nuestra línea de negocio.
- Para lograr el posicionamiento de nuevas líneas de productos no debes cobijarte bajo una marca ya establecida.
- No se debe hacer una excesiva extensión en la línea de productos.

BIBLIOGRAFIA

- Lambin, Jean - Jacques (1995), Casos prácticos de Marketing Estratégico, McGraw-Hill, España, primera edición.
- Ries-Jack Trout, La batalla por su mente (2002), McGraw-Hill, España, primera edición.
- Análisis de marketing, Realizado el 13 de marzo del 2007. En
<http://www.slideshare.net/linaec/segmentacin-y-posicionamiento-3023286/2009/02/html>