

Material Imprimible

Curso Estrategias de marca, posicionamiento y diferenciación

Módulo 3

Contenidos:

- Las estrategias para gestionar los nombres de marca
- La marca del distribuidor
- La marca del fabricante
- Las marcas múltiples, la extensión de marca y la extensión de línea
- El posicionamiento estratégico de la marca
- La ventaja competitiva

Estrategias para encuadrar una marca

Un empresario dispone de una serie de estrategias que puede utilizar para enmarcar su marca. Ellas son:

- Marca única o paraguas: consiste en poner la misma marca a todos los productos de la empresa para aprovechar el prestigio de esa marca.
- Marca múltiple: este tipo de marca es contraria a la anterior, ya que consiste en poner distintas marcas a cada producto o línea de productos. Con ello el emprendedor no arriesga el prestigio de la empresa y, además, se permite el tener estrategias diferenciadas.
- Segundas marcas: son las que pertenecen a otras empresas con marcas más importantes, pero a través de ellas, la empresa consigue segmentar y ampliar el mercado.

La marca del fabricante o marca blanca

La marca del fabricante, también conocida como **marca blanca**, pertenece a los productos fabricados por un supermercado o hipermercado con una distribución especializada y con mucho estudio de mercado detrás.

Para ello, hay que remontarse a la historia de las marcas y comprender su origen. Se puede situar su nacimiento hace alrededor 150 años, en un mercado de la familia real de Inglaterra. En ese momento, surgió una comercialización adaptada a la época de crisis, denominada Gran Depresión o Depresión de precios, luego de la segunda Revolución Industrial. Esto trajo como consecuencia otro tipo de trabajos que hasta el momento eran desconocidos. De esta manera, se concibió la “empresa moderna”, ya que, con la incorporación de una nueva masa laboral, el poder adquisitivo para el consumo era mayor; lo que dio lugar al surgimiento de una nueva comercialización de productos a precios bajos. El objetivo que se perseguía era generar un mayor consumo en la población para que se reactivara la economía.

La cadena francesa *Carrefour*, 100 años después lanzó una marca propia, que en la actualidad sigue vigente, y se presenta como una nueva forma de ofrecer productos de buena calidad a precios bajos, con un logotipo para diferenciarse de las marcas del fabricante. Los productos eran y son marca Carrefour, quien puede lograr mantener los precios bajos y de buena calidad porque no invierte en publicidad adicional. De esta manera, los productos de marcas propias se beneficiaban de la acción comunicacional del negocio del supermercado, generaban un plan de comunicación para todo el supermercado y estos productos atraían mercados hasta el momento no explorados, convocando a un público que, de otra manera, no accedía a ellos.

Ya en la década de los 80, *Carrefour* se expande y se ofrecen los productos de primera necesidad con marcas propias, con el objetivo de apoyar una nueva crisis económica agudizada en Latinoamérica, una nueva recesión económica que enfrentaba el mundo en ese momento. Una vez superada la crisis fueron conscientes de que el negocio debía continuar porque daba una mayor rentabilidad y, por lo tanto, era necesario invertir en su propia producción y/o desarrollar proveedores. Esta idea de la marca propia entonces se extiende a lo largo de los continentes más importantes, Europa y América, desplazando y ocupando lugares que eran de las marcas fabricantes.

Actualmente, estas marcas siguen en vigencia y aun cuando no sea época de crisis toman una preponderancia inusual e incluso son más elegidas que las marcas de gran trayectoria. Por ejemplo, *Carrefour* tiene una línea de galletitas de excelente calidad y que son similares, en muchas ocasiones, a productos de su competencia, como *Bagley* o *Terrabusi*. Además, en los productos aptos para celíacos tiene una marca propia muy competitiva y, a diferencia de otras cadenas, las exhiben en góndolas separadas asegurando también la no contaminación de estos productos tan delicados.

Este modelo de negocios ofrece la ventaja de tener el control del mercado, incrementar las ventas, fidelizar a los clientes, no invertir en recursos para investigación o desarrollo de productos, ni tampoco en publicidad para promocionarlos, solo la de la tienda propia.

Entre las ventajas que ofrece desarrollar la marca del fabricante, los consumidores pueden identificar sus atributos frente a los de la competencia y que sean ellos mismos quienes soliciten al distribuidor que esté disponible en el supermercado, más allá de que los ubica en un lugar de privilegio frente a la competencia; el consumidor busca, por ejemplo, galletitas *Chocolinas* y la marca alternativa ofrece un producto muy similar, pero a un precio mucho menor. La marca del fabricante se posiciona en la mente de los consumidores con una identidad concreta y bien definida frente a la competencia, es reconocida por todos los actores del mercado y valorada, ya que cuenta con todos los atributos de las primeras marcas a un precio mucho más conveniente sin descuidar la calidad.

Como explica Néstor Braidot en su libro *Neuromarketing: neuroeconomía y negocios*, “en el momento de decidir la estrategia de negocio internacional, es muy importante analizar las ventajas y desventajas de optar por una marca propia o del fabricante. La gestión de una marca implica «construir una melodía armónica tocando las teclas del piano comercial», porque se edifica un activo, un capital inmaterial. Además, se debe considerar que las marcas tienen impacto único en el cerebro humano, comprometiendo el lado emocional del consumidor que activa aspectos conceptuales, con valores y emociones”. Una de las cuestiones más importantes para tener en cuenta es definir si se puede desarrollar un producto con atributos que tengan protagonismo en el mercado por su imagen o elementos esenciales que el consumidor valore por sobre la competencia, para lo cual debe valerse de quién lo producirá, como se empaquetará y como hará para ingeniarse su comercialización.

Desde los inicios las “marcas blancas”, tal como se denominaron en España, se relacionaban con artículos básicos, como arroz, harina, productos de consumo de la canasta básica. En un comienzo la relación precio calidad era percibida de la siguiente manera: como eran productos accesibles, tenían de mala calidad. Sin embargo, estos productos se transformaron en sumamente atractivos, lo que hizo que con el devenir de los tiempos tomaran un fuerte posicionamiento en las góndolas. Por eso, las cadenas de supermercados tuvieron que diseñar estrategias particulares para esta línea de productos.

Los distribuidores tienen en cuenta que para este tipo de marcas deben llevar adelante una estrategia B2C, es decir, *Business to consumer*, lo que se traduce como el negocio va directo al cliente. Este tipo de estrategia genera un fuerte lazo entre ambos. Por otra parte, los supermercados juegan con sus grandes superficies, donde pueden expandirse según su criterio y también tienen a favor la relación calidad/precio, lo que los ubica en un lugar de privilegio frente a cualquier competencia. Si a eso se le suma sus slogans, tales como “yo te conozco”, “tu marca cerca tuyo siempre”, “precios más bajos”, se puede apreciar cómo los supermercados siempre están pensando en su cliente y con el objetivo de querer persuadirlo para fidelizarlo y, de esta manera, lograr la lealtad a la que ya hemos hecho referencia en el módulo anterior. De hecho, hasta son capaces de crear una marca pensada y diseñada para su consumidor.

Por otra parte, también existen marcas de fabricantes que se dedican a producir bienes para las cadenas de supermercados y encuentran, de esta manera, una nueva unidad de negocio. Tal es el caso de *Nestlé*, por ejemplo, que producía para la cadena de supermercados española *Día*, productos *Nestlé*, pero bajo la marca *Día*. Y, para no perder clientes, tenían en claro que la clave está en la segmentación. De hecho, otro negocio de las marcas fabricantes está en aportar soluciones a lo que busca el consumidor. Su negocio consiste exclusivamente en la creación de productos específicos para brindar soluciones prácticas para el consumidor. Gran parte de su actividad está dedicada a la investigación. Estas

marcas ponen especial énfasis en utilizar las más modernas tecnologías de envasado y los más sofisticados controles de calidad para sus productos.

Otro caso es el de *Knorr*, que es una de las grandes marcas de fabricante, reconocida en todo el mundo por sus productos más tradicionales que son caldos, sopas, sazonadores, salsas y comidas de rápida preparación. Knorr está considerado como el inventor mundial del caldo en cubo que logró revolucionar el mercado y los hábitos alimenticios a partir de la introducción de este producto. La marca también es líder absoluta en la categoría de sopas envasadas. Kellogg's, por su parte, es otra marca de fábrica, de productos elaborados a partir de granos y cereales naturales listos para consumir, que logró un espacio muy importante en la dieta de las personas debido a una mayor conciencia sobre los beneficios de los alimentos naturales y su gran poder nutricional. De hecho, permanece como una de las marcas expertas en nutrición más reconocidas del mundo, a casi un siglo de su fundación.

¿Qué ventajas tiene el distribuidor para sus marcas propias? En sus puntos, un distribuidor puede organizar, ubicar el surtido y escoger los espacios para realizar las promociones, además de ofrecer sus marcas con precios bajos, por lo cual, su gestión se convierte en un instrumento de poder que le permite contrarrestar las acciones comerciales del fabricante. En los canales de distribución de productos de gran consumo existe mayor control de la demanda por parte del distribuidor, lo que le permite aumentar su poder de negociación con el fabricante y disponer de plena capacidad para establecer las estrategias comerciales más apropiadas a sus objetivos específicos. Otra ventaja radica en que pueden limitar el número de marcas de fabricante ofertadas, y, por ende, pueden asignar una mejor ubicación en las góndolas y un mayor espacio a sus marcas propias. Pueden, de igual manera, aumentar el surtido incluyendo marcas de precios bajos que les permiten controlar la gama de precios ofertada y posicionar mejor sus marcas frente a los clientes del establecimiento.

Sin embargo, los distribuidores deben llevar adelante estrategias con sus marcas alternativas para imponerse en el mercado. El éxito obtenido con sus propias marcas ha llevado a los distribuidores a incursionar con una estrategia que permite vender marcas alternativas de distribuidor. Lo que en realidad buscan los distribuidores al aplicar esta estrategia, es la variedad de oferta de marcas para que el cliente tenga mayores opciones de compra de un mismo producto a bajos precios. Las marcas alternativas compiten con las propias, en las mismas góndolas sin ninguna pretensión diferente a la fidelización del cliente por la gran superficie. El aumento de fuerza de las marcas del distribuidor no significa la desaparición de las marcas de fábrica.

Algunas marcas como *Colgate*, *Maggi*, *Kellogg's*, *Rama*, *Bimbo*, *Knorr*, *Pond's*, *Palmolive*, solo por nombrar unas pocas, son marcas de fábrica que permanecen en el mercado con mucha fuerza, pero perciben que para continuar creciendo necesitan un esfuerzo intenso de gestión, dándose impulso en el prestigio logrado a lo largo de décadas de ofrecer buena calidad y un mantenimiento estratégico y constante de promoción y publicidad. Las marcas del fabricante viven porque el consumidor necesita todavía una garantía de calidad, cuando no dispone de tiempo para examinar otras alternativas en el punto de venta.

Ventajas de la marca del fabricante

- Se rompe la competencia perfecta, lo que permite poner el precio que el productor quiera.
- Se logra fidelización del consumidor, por comodidad o por miedo al cambio.
- Facilita la investigación de problemas de marketing.
- Protege legalmente las características exclusivas del producto.
- Atrae a clientes de mayor poder adquisitivo.
- Ayuda al vendedor a segmentar el mercado.
- Ayuda a construir una fuerte imagen corporativa.

- Si se sigue una estrategia de marca única, los costos de marketing son más bajos.
- Hay un mayor poder de negociación con los distribuidores.

Desventajas de la marca del fabricante

- Encarecimiento del producto por repercutir los gastos en publicidad que ha tenido que hacer la empresa.
- Elevado costo derivado de un cambio en el nombre, composición, envase o alguna otra modificación del producto.
- Dificultad para romper la fidelidad de marca con la competencia.

Ventajas de la marca blanca

- Son marcas más baratas que las marcas que distribuye el fabricante, ya que ahorran costos en publicidad y promoción.
- En muchos casos, el producto es idéntico al comercializado por marcas líderes, pero a un costo inferior.
- El fabricante tiene garantizada la comercialización de su producto en un mercado concreto y amplio, que son los puntos de venta del distribuidor.
- Hoy en día, se puede considerar también una ventaja la fidelización del cliente a la marca, por la confianza que merecen.

Desventajas de la marca blanca

- La percepción de los consumidores de que la materia prima destinada a la marca blanca pueda ser peor, o el control de calidad pueda ser menos riguroso para ahorrar en costes de producción.
- El producto, dentro de un envase de marca blanca, puede cambiar sin previo aviso del distribuidor.

- La calidad o el sabor pueden variar sin que el consumidor lo haya elegido.
- Se pierde la conexión entre el fabricante y el cliente; esto es importante para artículos con servicio postventa, como electrodomésticos, aparatos de audio y video, entre otros.

Por lo general, los productos aclaran en sus etiquetas quién es el fabricante. Sin embargo, esto puede jugarles en contra ya que todo dependerá de las estrategias, acuerdos y negociados que manejen tanto productores, distribuidores y fabricantes. En otras ocasiones, como el caso de *Nestlé*, le da respaldo a la marca blanca y le garantiza calidad al consumidor. Desde la perspectiva del fabricante tiene que ver con estrategias de marketing el cambio de asignación de presupuestos, ya que modifica en lugar de desarrollar tal o cual producto, lo ahorra y desarrolla un producto para un supermercado que le garantiza un volumen de venta impensado desde su planta, una distribución inalcanzable haciéndolo por sí solo y le garantiza una rentabilidad muy atractiva y con una buena segmentación al alcanzar a un público que, de otra manera, no lo consumiría.

Posicionamiento de marca y diferenciación de producto

De acuerdo con lo que expone el sitio “Planificación Estratégica del Marketing”, en un mundo empresarial competitivo, las empresas deben examinar constantemente sus productos y servicios para servir mejor a los clientes. Aquello que funcionó y dio ganancias el año pasado puede que no funcione tan bien este año. La diferenciación de productos y el posicionamiento son partes fundamentales de la estrategia de marketing de una empresa y son necesarios para mantenerse por delante de la competencia. También requieren un espíritu innovador, junto con un análisis cuidadoso.

La **diferenciación** del producto es la incorporación de atributos, tales como la calidad o el precio, para animar a los clientes destinados a percibirlo como diferente y deseable. Por ejemplo, si la empresa vende cinturones de seguridad para los fabricantes de automóviles, quizás su único valor sea que las entregas

nunca fallen y no sean devueltas. Si otros fabricantes de cinturones de seguridad no están cumpliendo estas metas deseadas, se obtendrá una ventaja única frente a la competencia y se habrán diferenciado esos cinturones de los de la competencia.

El **posicionamiento** radica en cómo se ofrece la identificación de la marca de producto o servicio a medida que se avanza en el mercado. Es el siguiente paso después de haber determinado la forma de diferenciar el producto o servicio. En el ejemplo del cinturón de seguridad, el fabricante del cinturón de seguridad puede comercializar por sí mismo con la premisa de que no se pierdan los plazos de entrega y de que sus productos están libres de defectos. El producto se posiciona frente al de los competidores sobre la base de la entrega oportuna y la excelencia en la fabricación. Todos los esfuerzos de comercialización del fabricante del cinturón de seguridad deben hacer hincapié en este posicionamiento en el mercado.

Según la agencia de marketing digital Doppler, posicionar una marca tiene que ver con convertirse en uno de los referentes de ese sector del mercado. Consiste en ser una de las principales alternativas, sino la única en la que el consumidor deposite su confianza y su dinero. El objetivo es lograr que el consumidor sea capaz de distinguir las cualidades que tiene la empresa, de aquellas que proporciona la competencia, y hacer que prefiera las suyas.

¿Cómo posicionar a la marca entre las primeras del mercado? Para ello es necesario responder los siguientes interrogantes: en primer lugar, ¿a quién se dirige la marca? Si no se sabe qué le puede interesar al consumidor y qué detesta, resulta muy difícil ocupar uno de los primeros puestos en su mente. Es necesario definir al público variable por variable. Una buena técnica sería la de preguntarse qué atributos consideran relevantes.

Luego se deben revisar qué características tiene el mercado. Para obtener una noción más clara en este sentido, también es necesario hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio ante los cuales nuestro target reacciona favorablemente?
- ¿Quiénes son los competidores y cuál es su estrategia de posicionamiento?
- ¿Cómo son percibidas las diferentes marcas que compiten en relación con estas características distintivas?
- ¿Cuál sería el mejor mix de marketing y comunicación para posicionarse eficazmente en la mente de nuestro *target*?
- ¿Con qué recursos cuenta la empresa para desarrollar una campaña que permita posicionar su marca?

De acuerdo con la información que se haya podido recabar, el siguiente paso será decidir cuál es la estrategia de posicionamiento que puede resultar más efectiva. En principio nos encontramos con la estrategia por ventaja diferencial. Como dice la agencia Doppler, si los productos o servicios que se comercializan son únicos en el mercado debido a alguna característica especial, se puede utilizar este recurso como elemento sobre el cual construir una marca. Como vimos en los módulos pasados, Apple es experta en este punto. Pero sobre ventaja diferencial y competitiva hablaremos en las próximas clases...

A su vez, es fundamental prestarle atención a la estrategia de posicionamiento por precio. La agencia Doppler explica que una manera de diferenciarse es apelando a lo que busca la mayoría de los clientes: los precios. Ya sea por precios bajos, como por altos, en ambos casos se trata de una estrategia de posicionamiento. “Precios bajos, siempre” y “Ahorra dinero, vive mejor” son muestras claras de la ventaja diferencial a la que apunta *Walmart*. Vender sus productos a bajos precios conforma su promesa y su modo de diferenciarse al mismo tiempo. En cambio, *Ferrari* ha construido una estrategia de marca basada en la exclusividad. ¿Cuántas personas pueden acceder a uno de sus automóviles? El hecho de diseñar productos casi a pedido, con cualidades prácticamente únicas, junto a una estrategia de precios basada en la calidad y exclusividad, llevan a posicionar a la marca en un *top of mind*, es decir, como primeras posiciones en la mente de las personas.

Asimismo, es necesario hacer hincapié en el tipo de competencia. Para Doppler, cuando el mercado se encuentra saturado, es decir, que la competencia es fuerte y abundante, la única opción es diferenciarse. Aunque parezca difícil, el hecho de conocer en profundidad la estrategia de marca de la competencia, ayudará a definir la tuya.

Existen dos alternativas que permitirán posicionar a la marca en relación con la competencia. En primer lugar, es posible “posicionarse como el opuesto”. ¿En qué consiste esta estrategia? Veamos. Aun cuando la empresa se dedique a vender el mismo producto que otras, existen muchas maneras de marcar la diferencia. Por un lado, es posible apuntar a otro público o nicho en particular. También se puede diferenciar a la marca de forma muy clara, a partir de su identidad visual; o en base a la promesa que se le hace al público, mostrando que la marca es diametralmente opuesta a la de la competencia.

En esta instancia, aparecen nuevamente *Nike* y *Adidas*. Ambas son empresas dedicadas a la venta de calzado e indumentaria deportiva. En lo que respecta al producto, no existe una clara diferencia que haga que una persona pudiera elegir una por sobre otra. La diferencia radica en otro aspecto: su promesa. La estrategia de *Nike* apunta a la competitividad, la pasión por el deporte, la confianza en uno mismo para superarse, al mismo tiempo que pone al individualismo como un valor primario para alcanzar sus metas. Su lema “*Just do it*” – “Solo hazlo” - encierra un mensaje motivador, destinado a incentivar a que cada uno haga lo que quiera hacer, sin pensar en el resultado.

Mientras tanto, *Adidas* apunta al disfrute de la pasión por una afición, más allá de si esa afición se trata de un deporte. Su lema “*Adidas is all in*” hace referencia a la presencia de la marca en diferentes ámbitos, ya sean deportivos, culturales, de estilos de vida, música y moda. Estas estrategias muestran de qué manera dos marcas que se dedican a una misma actividad y apuntan incluso a un mismo *target*, pueden diferenciarse claramente desde la construcción de su marca y la promesa que sostienen.

Estrategias de posicionamiento de marca

Otra alternativa para posicionar a la marca en relación con la competencia consiste en “posicionarse como el retador”. Según la agencia Doppler, nunca es fácil ser el segundo, pero posicionarse como segundo también tiene sus ventajas. Una de ellas es que permite desafiar al primero. ¿Cómo sería esto? Asociar a la marca con atributos totalmente diferentes, o bien, ofrecer productos alternativos. También se puede igualar su mix de Marketing buscando mejorar los puntos en que la competencia es débil o está fallando.

El ejemplo más claro y exhibido en el fascinante mundo del *branding*, es el de *Coca-Cola* y su eterna competencia: *Pepsi*. Ésta última ha sido siempre la segunda marca posicionada en el mercado de las gaseosas. Sin embargo, lejos de resignarse por ocupar este lugar y no poder superar a su rival, decidió adoptar la estrategia de posicionarse como retador.

¿Cómo lo hizo? Para retar a su contrincante, a finales de la década de los 70s, Pepsi lanzó una campaña global llamada “El desafío Pepsi”. El objetivo consistía en demostrar cuál era el sabor preferido de los consumidores. Para ello, situaron stands en los principales centros comerciales del mundo, con dos vasos iguales, sin identificación, uno contenía *Coca-Cola* y el otro *Pepsi*, las personas debían beber un sorbo de los dos vasos y escoger el que más les gustaba. ¿El resultado? La mayoría eligió el vaso con Pepsi.

Otra alternativa es el posicionamiento múltiple. Algunas empresas grandes en cuanto a su estructura y que poseen múltiples marcas, utilizarán cada estrategia de posicionamiento de acuerdo con cada marca en particular, partiendo del análisis de su mercado, características del producto, público objetivo y promesa, entre otras tantas variables.

También existen otro tipo de estrategias. Por un lado, el posicionamiento con respecto al uso: esta estrategia consiste en relacionar al producto con un

determinado uso o aplicación. Por ejemplo, *Gatorade*, se posicionó como la bebida usada por los deportistas para hidratarse.

Luego aparece el posicionamiento orientado al usuario: este tipo de posicionamiento está asociado a la clase de usuarios. Algunas empresas eligen un personaje famoso con el cual el público pueda identificarse. Esta estrategia tiene que ver con las características del producto y del *target*.

Asimismo, existe el posicionamiento según el estilo de vida. En este sentido, las opiniones, los intereses, y las actitudes de los consumidores permiten desarrollar una estrategia de posicionamiento basada en el tipo de vida que llevan.

Y, por último, es necesario nombrar al posicionamiento a través del nombre. El nombre también representa su posición en el mercado. Por ejemplo, cuando alguien quiere pedir una cerveza, dice directamente: "Te pido una Quilmes". Una empresa nueva que está entrando en el mercado, debe tener un nombre que le permita de inmediato ser ubicada en una "escalera", que facilite su identificación inmediata con el producto que representa. Hace un tiempo atrás, cuando no existía tanta competencia, cualquier nombre podía funcionar, pero hoy en día resulta más importante una relación más directa entre el nombre y el tipo de productos que fabrica facilitar su recordación.

Ahora bien, para lograr estar en la mente de los consumidores de manera positiva, algunas tácticas efectivas son:

- Comprender el papel de las palabras, inclusive en la elección de nombres, *slogans* y descripciones.
- Saber cómo éstas palabras afectan a las personas.
- Contar con visión, coraje, objetividad, simplicidad y sutileza.
- Estar dispuesto a hacer sacrificios.
- Tener paciencia y una visión global de todas las cuestiones inherentes a la empresa.

Por otra parte, no se debe dejar de lado lo que en comunicación se denomina el asalto a la mente. En este sentido se cumple el principio de menos, es más, ya que los múltiples asuntos y problemas sociales han congestionado tanto los canales que solo una pequeña fracción de los mensajes logra llegar a su destino. En muchas ocasiones la publicidad es tanta que no podemos percibir lo que realmente quieren compartir y no podemos asimilar los mensajes. Se debe comunicar lo esencial, como se dice coloquialmente, “ir al grano” y utilizar palabras clave, para así garantizarnos que el mensaje sea claro y, de esta manera, tendremos un lugar en la mente del posible cliente. Si uno quiere que su marca lidere el mercado, hay que convencerse de la importancia de ser el primero en penetrar en la mente de los consumidores. De esta forma, se logra crear lealtad hacia una marca.

En publicidad, el primer producto que gana la posición y llega a estar en primer lugar tiene una ventaja enorme. Existen ciertas estrategias de posicionamiento para hacer frente al problema de ser el número dos, el tres o incluso el número 100. Adoptar un posicionamiento “en contra” es una maniobra publicitaria clásica. Si una compañía no logra ser la primera, entonces tiene que ser la primera en ocupar la posición número dos. No es una tarea fácil. Ahora bien, una vez logrado un posicionamiento, se necesita constancia porque ese lugar debe conservarse año tras año. Por eso muchas veces se dice que “lo difícil no es llegar, sino mantenerse”. Sin embargo, una vez que una compañía ha obtenido un brillante logro de posición, suele caer en la trampa de lo que se llama O.L.Q.L.H.G., lo que significa, “Olvidaron Lo Que Les Hizo Ganar”.

Algunas consideraciones más sobre este punto: en primer lugar, la imagen de la marca en la mente los consumidores en relación con su competencia. Esa imagen representa un lugar simbólico que ocupa una marca o un proyecto en relación con otras marcas o proyectos.

A su vez, todo proyecto incluye un posicionamiento predeterminado. Aunque no se explicita, el proyecto que se va delineando prevé cierto tipo de clientela y cierta percepción de esa clientela hacia cada proyecto. Es lo que se denomina

posicionamiento deseado. El plan que se desarrolle permitirá al final corregir o corroborar el posicionamiento deseado.

La ejecución del plan en la realidad del mercado y su posterior medición permitirá saber si se está cumpliendo con los objetivos de posicionamiento, o si, por el contrario, es necesario implementar medidas para lograrlos o si, aun sin cumplirlos, no se necesita modificar nada, porque está yendo bien, de manera, que lo que se modifica son los objetivos de posicionamiento.

Ventaja competitiva

De acuerdo con lo que dice el experto Michael Porter en su libro “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”, la estrategia competitiva consiste en ser diferente. “Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor”. Esta ventaja competitiva generará un diferencial inigualable, al menos por un tiempo, y durante ese tiempo que dure aumentará la lealtad hacia la marca. El tiempo que el cliente le sea fiel a la marca dependerá de cuál sea la ventaja y cuánto pueda demorar la competencia en copiarla.

El concepto de **ventaja competitiva** que introduce Porter guarda una relación estrecha con el concepto de valor, que en muchos casos puede sustituir al concepto tradicional de costo en términos de planificación empresarial. Las dos preguntas fundamentales en que se enfoca la ventaja competitiva son: cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para un dado tipo de empresa y cómo puede cada género de empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor.

Para ambas preguntas, Porter afirma que “la ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación con los competidores por beneficios equivalentes o

proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados”.

Porter también asegura que “una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado que los costos ocasionados por la creación del producto (...) A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual, en lugar de los costos, deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.

Por su parte Philip Kotler en su obra “Fundamentos del marketing” lo establece como: “el acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía buscando ocupar un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo”. De esta manera, sugiere nuevamente la diferencia entre la competencia y lo que significa para los clientes o consumidores.

A su vez, con respecto a las asociaciones, una estrategia de posicionamiento de marca también implica crear asociaciones de marca en la mente de los clientes para que perciban la marca de una forma específica. Una asociación acertada puede llevar a la marca a mercados impensados y hacerla crecer de manera inimaginable. Es clave para ello, identificar e intentar tener un nicho de marketing para una marca específica, producto o servicio mediante diferentes estrategias: precios, promociones, empaque, distribución y competencia, o mismo servicio. Global Blue supo encontrar su nicho en el reintegro de IVA a los turistas extranjeros, hoy cuenta con 53 países adheridos, cotiza en bolsa y es líder mundial hace ya más de dos décadas.

El objetivo que se persigue es crear una impresión única en la mente de cada cliente para que asocie algo específico y deseable con la marca, que sea diferente al resto del mercado. El posicionamiento de marca se genera independientemente de si la empresa es o no proactiva en el desarrollo de su posición. Sin embargo, si la administración adopta un enfoque inteligente y orientado a futuro, podría tener

mucha influencia en el posicionamiento de la marca ante los clientes objetivo. Un posicionamiento efectivo de una marca puede describirse como la medida en que la marca es percibida como favorable, diferente y creíble en la mente de quienes la consumen.

Posicionamiento efectivo

El paso inicial para desarrollar un buen posicionamiento o al menos el más acertado posible, es desarrollar una matriz F.O.D.A. Porter, de hecho, es uno de los creadores de este proceso. Gracias a este análisis se sabrán cuáles son las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de toda marca. Cuando se es consciente, por ejemplo, de cuáles son las fortalezas se debe saber qué hacer para conservarlas. En muchas ocasiones, estas representan las ventajas competitivas, y desconocerlas provoca que no se generen acciones para promoverlas y conservarlas y la competencia puede fácilmente copiarlas. Lo mismo ocurre con las debilidades, ya que resulta muy peligroso no saber en qué se es débil tanto para poder paliarlo o trabajar sobre ello para mejorarlo.

Además, es muy importante conocer el ámbito en el que se desarrolla una marca, ya que de esta forma se pueden aprovechar oportunidades. Por ejemplo, el caso *McCain* que solo consume las papas que cosecha. *McCain* inició sus actividades en la Argentina en 1995, y desde entonces se convirtió en el proveedor de papas congeladas del MerCoSUR. La fábrica está ubicada en la localidad de Balcarce, en el sudeste de la provincia de Buenos Aires y está considerada como una zona papera por excelencia. Cuenta también con una planta de última generación que tiene una capacidad instalada de 27 toneladas por hora para abastecer a los mercados de Sudamérica y exportar a algunos países como Sudáfrica. El distrito de Balcarce reaccionó rápidamente y logró posicionarse como su productor exclusivo, es decir que supieron ver la oportunidad. La construcción de esta planta demandó una inversión de 140 millones de dólares, lo que generó puestos de

trabajo a 600 personas en forma directa y a 3.000 personas indirectamente, aportando a Balcarce un desarrollo industrial único.

Sobre cómo se lleva a cabo la creación de una ventaja competitiva, Philip Kotler destaca en su obra Marketing que “la creación de una ventaja competitiva inicia con una comprensión detallada de las estrategias de los competidores. Sin embargo, antes de que una empresa pueda analizar a sus competidores, primero debe identificarlos, tarea que no es tan sencilla como parece”. Según las apreciaciones de este autor, los competidores son los que ofrecen lo mismo que la empresa o productos/servicios similares a los mismos clientes. De esta manera, pareciera muy sencillo, y aquí entra en juego la segmentación; se puede decir, por ejemplo, que los supermercados Coto y Carrefour apuntan a un mismo segmento y dejarían afuera a Jumbo que apunta a un segmento más alto. Pero si se toma en cuenta que la competencia está constituida por todas aquellas empresas que fabrican o brindan servicios similares o satisfacen la misma necesidad, la competencia sería más amplia.

Kotler denomina “miopía de la competencia” a esa incapacidad de no percibir a los competidores no tan visibles como los obvios. Es importante que una vez identificados, le sea posible al área de marketing establecer cuáles son los objetivos y las estrategias que maneja cada competidor. Por ejemplo, Carrefour centrará su estrategia en el “Precio más bajo siempre”. Por su parte Coto, lo hace a partir de resaltar su origen nacional argentino con su ya conocido slogan “Coto yo te conozco” y Jumbo prioriza la calidad de primera, dejando de lado el precio.

Existen algunas claves para facilitar un posicionamiento estratégico exitoso. Una de las cuestiones hace a la especialización. No se puede abarcar todos los mercados ni vender todo los productos y servicios que ofrecemos a todos, ni tampoco se puede producir para abastecer a todos, aun cuando la empresa produjera sin parar. Es necesario establecer metas claras, alcanzables y realizables. Por otra parte, es muy importante la división de tareas, y sobre todo en empresas pequeñas. Desarrollar los puestos de trabajo y describir las tareas ayuda a saber qué requerimientos tiene cada puesto para saber qué habilidades y

aptitudes deben tener las personas que deben ocuparlos. Además, hay que conectar bien los departamentos para que las decisiones no sean contraproducentes y que no se produzca ningún tipo de incompatibilidad. También es importante contar con un equipo implicado y que trabaje conjuntamente hacia metas comunes.

Cuando los procesos innovadores encuentran sinergia y los empleados adquieren los conocimientos de este funcionamiento, es más probable que la ventaja competitiva sea más duradera, que afecte positivamente a otras partes de la empresa y que se haga más difícil de imitar. Un último aspecto para considerar se relaciona con el territorio de acción, sobre el cual tendrá actuación la empresa/marca. Cada marca deberá ir desde donde se siente más segura y conozca, por usos y costumbres. Por ejemplo, si se piensa en abrir un *food truck* por las noches en un pueblo en el que la gente no suele tener salidas nocturnas, la marca está destinada al fracaso, pero no porque no gustó la marca, sino porque no supo entender el territorio de acción. También hay que tener en cuenta todas las cuestiones referidas al marco legal vigente que reglamente la marca y la actividad. Por otra parte, la visión de crecimiento/expansión que tenga la marca tendrá que ver también con el alcance que esta quiera tener.

Repaso

A modo de resumen, entonces, el posicionamiento deberá ser: en primer lugar, auténtico, es decir, que debe reflejar exactamente tal cual es la empresa, debe ser un espejo de esta. Si no lo logra, tiende al fracaso. En general, las empresas que no son auténticas no pueden perdurar en el tiempo. Por ejemplo, una ONG que actúe en pos del medioambiente no podrá utilizar vasos descartables en sus reuniones, ya que no es coherente.

Además, debe ser pertinente, esto es que el público al que apunte debe saber de qué se trata lo que se comercializa, ya que de otra forma pierde todo tipo de interés y tiende a desaparecer.

Por otra parte, el posicionamiento debe ser diferente, ya que es la única manera de lograr un buen posicionamiento en el mercado. Ser diferente no es sinónimo de ser original. Muchas veces se confunde el concepto de diferente con el concepto de ingenioso. Un servicio bien prestado, de manera correcta, es superior al mismo servicio prestado de manera deficiente y esto ya lo hace diferente.

Por último, debe ser social, ya que se debe a su público. Debe involucrar al usuario y hacerlo partícipe y, a la vez, escuchar sus sugerencias, problemáticas y todas las cuestiones que les planteen. Es la única manera que tienen las marcas de salir adelante y es esta una gran oportunidad que no deben desaprovechar.

El punto más importante de la identidad, lo que se llama *branding*, es generar lealtad. Un cliente leal rara vez abandona la marca, pero esa lealtad debe ser bien firme. Y esa firmeza puede lograrse por medio de:

- La diferenciación de mercado, es decir, mostrando la singularidad de los productos.
- Mostrando claridad en lo que se ofrece para que sea fácil la decisión de compra. El cliente confía y se entrega, no duda ni siente que lo vayan a engañar.
- La confirmación del valor: las marcas fuertes no dependen de la guerra de precios con los competidores.

Para poder crear un posicionamiento exitoso se debe tener que cada marca debe adaptar su mensaje a su cultura y a su estrategia. Además, lo que se quiera comunicar debe ser simple, para que no haya lugar a ambigüedades, y luego simplificarlo aún más si desea causar una impresión duradera.

En la actualidad, saber qué lugar ocupa la marca en la mente de los consumidores, tomar conciencia de si la empresa es o será una más dentro del mercado o se diferenciará a partir de alguna particularidad, es clave. Y para eso son necesarios análisis objetivos de un equipo profesional competente para que los datos obtenidos sean fidedignos.

Muchas empresas pecan por falta de objetividad o por decir lo que se quiere escuchar alejándose de la realidad. Tener en claro dónde se encuentra la empresa, puede dar un panorama cercano a la realidad de hacia dónde puede dirigirse.

Otro punto para tener en cuenta es identificar quiénes son los competidores directos e indirectos, así como también los bienes o servicios sustitutos, aun cuando no comercialice lo mismo puede actuar como competencia. Esto es a lo que se refiere la definición de miopía de la competencia, según Kotler. La competencia puede abordarse de tres maneras:

- A partir de reuniones periódicas con la fuerza de venta y los puntos de contacto con los clientes, se pueden obtener datos que son fuentes importantes de análisis de la competencia.
- Usar los comentarios de los clientes ya que genera un canal de comunicación que puede ser una muy buena fuente.
- Usar las redes sociales como otra forma de comunicarse con los consumidores, quienes pueden hacer preguntas sobre productos y servicios.

También es necesario entender el mercado y comprender cómo cada competidor posiciona su propia marca. Hay mercados que reparten tan bien a sus clientes, que queda lugar para todos. Por ejemplo, la comercialización de camas náuticas, donde se guardan las lanchas de pequeño porte cuando no se utilizan, en la zona Norte de Buenos Aires, presenta una oferta muy variada: desde la guardería más sencilla, con sus muelles sobre el agua y con servicios reducidos, hasta la guardería más sofisticada que tiene hasta una isla sobre el Delta. La demanda se satisface ya que hay quienes buscan precio y optan por las más sencillas, otros buscan confort, otros, cercanías, otros, tradición. Y el resultado es que todas están completas, esto significa que hay un mercado con lugar para todos.

En este sentido, la empresa *Amazon* asegura: “Nuestra visión es ser la compañía más centrada en el cliente de la tierra, para construir un lugar donde la gente puede encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar en línea”.

Y si bien parece un objetivo pretencioso, lo logra a partir de vender una amplia gama de productos para todos los consumidores, lo que también es un mayor beneficio.