

## 5.6. POSICIONAMIENTO

### 5.6.1. Introducción

Una vez que la empresa ha identificado el segmento o segmentos a los que va a dirigir su oferta, debe determinar la estrategia de posicionamiento para su producto o servicio, es decir, ha de decidir cómo desea que los consumidores fijados como meta perciban el producto.

CUADRO 5.7

#### PRINCIPALES RASGOS QUE CARACTERIZAN A LOS SEGMENTOS DE MERCADO DE HOGARES COMPRADORES EXCLUSIVOS DE ACEITE DE OLIVA Y DE OLIVA Y GIRASOL

Características	Segmentos		
	Hogares compradores exclusivos de aceite de oliva y hogares compradores de oliva y girasol "conocedores"	Hogares compradores exclusivos de aceite de oliva "no conocedores"	Hogares compradores de aceite de oliva y girasol "no conocedores"
Imagen de los aceites	Poseen mejor imagen del aceite de oliva que del oliva virgen. «El aceite de oliva es de calidad superior al virgen pero más barato y más saludable».		
Características demográficas y socioeconómicas	Se concentran más que el resto de hogares en las poblaciones de más de 100.000 habitantes y, de forma prioritaria, en las de más de 500.000 habitantes.	Responsables de compra de edad superior al resto —63,1% posee 65 o más años.	
Hábitos de obtención de información	Los responsables de compra leen más frecuentemente que el resto las informaciones sobre alimentación, en general, en prensa y/o revistas, así como las etiquetas. Son los más implicados.	Los responsables de compra son los que menos leen las informaciones sobre alimentación, en general, en prensa y/o revistas, así como las etiquetas. Son los menos implicados.	Los responsables de compra leen menos que el resto las informaciones sobre cocina o preparación de alimentos en prensa y/o revistas. Están poco implicados.

Fuente: Parras y Torres (1996). Elaboración propia.

Ries y Trout (1981, p. XVIII) definen el posicionamiento en los siguientes términos: "El posicionamiento comienza en un "producto". Un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Quizás usted mismo.

Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

Por lo mismo, no es correcto llamar a este concepto "posicionamiento del producto" como si se le hiciera algo al producto en sí.

Pero esto no quiere decir que el posicionamiento no comporte un cambio. Sí lo comporta. Pero los cambios que se hacen a los nombres, a los precios y al embalaje no son en realidad cambios del producto mismo.

Se trata sólo de cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva.

El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada".

Una definición más resumida del concepto de posicionamiento desarrollado por Ries y Trout es la siguiente: "El posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares" (Peralba, 1989, p. XIII).

Esta concepción de posicionamiento como "significado mental" de los productos o marcas, fue la que marcó de una manera definitiva y dió cuerpo al desarrollo del término posicionamiento. El posicionamiento hace referencia, por lo tanto, al ámbito perceptual, a lo que los individuos ven y entienden independientemente de las características objetivas de los productos. Así, Cravens y Woodruff (1986, p. 287) definen el posicionamiento como "la percepción global por parte del comprador, de una marca, línea de productos o empresa, resultado del impacto

del marketing-mix de la empresa en el comprador. Esta imagen o estado mental es el resultado de las acciones de marketing llevadas a cabo por la empresa, tales como el producto ofrecido, canales de distribución, precio, publicidad, y fuerza de ventas. El posicionamiento del producto es la imagen o percepción en la mente del comprador que lo distingue de la competencia”.

Como recapitulación e integración de lo anteriormente dicho podríamos llegar a la siguiente redefinición del concepto de posicionamiento, más completa y precisa, y que fundamentará el posterior análisis de la definición de una estrategia de posicionamiento: posicionamiento es la percepción competitiva de un producto, marca o empresa por parte de un público objetivo determinado.

### **5.6.2. Posicionamiento y segmentación de mercados**

El posicionamiento del producto guarda estrecha relación con la segmentación. El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en relación con los competidores dentro de un mercado, tal y como lo percibe el grupo correspondiente de clientes, es decir, el mercado meta. El posicionamiento determina cómo el público percibe el producto y, se diseñan y ponen en práctica estrategias de marketing tendentes a alcanzar la posición deseada en el mercado. Producto, precio, distribución y promoción deben considerarse herramientas que ayudan a posicionar una compañía y sus ofertas. “En consecuencia, el posicionamiento no posee un valor intrínseco, sólo lo adquiere por su efecto en el segmento del mercado meta” (Loudon y Della Bitta, 1993, p. 79).

La descripción de los segmentos de mercado y los mapas perceptuales facilitan la labor de posicionamiento a fin de que:

- El desempeño del producto encaje con los criterios de selección de ofertas de los segmentos del mercado, y, en consecuencia, la oferta se adecue a las satisfacciones esperadas por los consumidores que forman los mercados-meta.

- Se tome en consideración la fuerza impulsora de la empresa y el nivel de competencia al que ha de enfrentarse.

En definitiva, segmentación y posicionamiento, tanto a nivel de análisis como estratégico, juegan papeles netamente diferenciados y no asimilables (aunque íntimamente relacionados). Las decisiones de segmentación siempre serán previas y constituirán el marco de referencia para el diseño de la estrategia de posicionamiento más efectiva, de acuerdo con el segmento o segmentos objetivo seleccionados y la percepción que los consumidores integrantes de estos segmentos posean de las ofertas de la competencia.

### **5.6.3. Desarrollo de una estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento es decidir lo que una empresa o una marca quiere que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo (Kotler, 1991, p. 327).

El posicionamiento debe ser, por lo tanto, el resultado de una acción voluntaria por parte de la empresa y no puede ser, en ningún caso, el resultado de un proceso de formación natural de la imagen del producto en la mente del consumidor. Por lo tanto, el posicionamiento de un producto exige decisiones y acciones por parte de las organizaciones, en orden a atender, al menos, los siguientes objetivos (Serraf, 1974, p. 79):

- Marcar las características diferenciales del producto en la mente de los consumidores, con el objeto de que lo identifiquen y lo singularicen frente a los competidores.
- Asociar el producto con valores reconocidos en el mercado y organizar el programa de marketing-mix para conseguir una comunicación de tal idea de forma clara, fuerte y distintiva.

La identificación de los posibles conceptos de diferenciación es una etapa clave en la estrategia de posicionamiento. “La diferenciación es el acto de diseñar un conjunto de distinciones significativas para distinguir la oferta de una empresa de la de la competencia” (Kotler, 1991, p. 327). Hay múltiples formas o caminos para que una organización diferencie su producto del de la competencia. Es a la organización a la que le compete seleccionar cómo hacerlo. Una diferencia estará establecida correctamente

en la medida en que satisfaga los siguientes criterios (Kotler, 1991, p. 326):

- Sea importante: la diferencia debe proporcionar un beneficio altamente valorado por un número suficiente de clientes.

- Sea distintiva: la diferencia no debe ser ofrecida por la competencia, a no ser que la compañía la ofrezca de forma particular.

- Sea superior: la diferencia supera a otros medios que podrían proporcionar el mismo beneficio.

- Comunicable: debe ser comunicable y visible para los compradores.

- No imitable: no debe ser fácilmente copiable por la competencia.

- Costeable: el comprador debe tener poder adquisitivo para pagar la diferencia.

- Rentable: la compañía debe encontrar rentable introducir la diferencia.

El desarrollo de una estrategia de posicionamiento, esto es, el proceso de elección de un posicionamiento, supone seguir los siguientes pasos:

- Una vez identificados el segmento o segmentos de mercado a los que la empresa va a dirigir su oferta, ha de determinar cuáles son los atributos del producto que utilizan los consumidores para percibir y posicionar los distintos productos o marcas que hay en el mercado. En definitiva, cuáles son las dimensiones de percepción más relevantes utilizadas actualmente por los individuos para comparar subjetivamente los productos o marcas competidoras.

- Conocer la posición que ocupan los productos competidores en el espacio definido de los productos, con base en los atributos principales que han sido identificados anteriormente. Los mapas perceptuales o de posicionamiento son unas herramientas idóneas para contestar a esta cuestión, por cuanto permiten visualizar, sobre un sistema de ejes, las posiciones que ocupan las distintas marcas o productos competidores. La proximidad o lejanía que existe entre los productos o marcas representados en los mapas revela la semejanza o diferencia en la percepción que de los mismos poseen los consumidores.

Es conveniente, asimismo, determinar a partir de qué elementos objetivos los individuos perciben las dimensiones “subje-

tivas” de percepción, es decir, qué elementos concretos utilizan los individuos para percibir criterios subjetivos. El conocimiento de estos elementos permitirá definir en qué aspectos del marketing-mix hay que incidir para poder comunicar eficazmente la imagen deseada.

— Decidir cuál es el mejor posicionamiento para el producto de la empresa. En este sentido, hay que investigar cuáles son las ventajas competitivas del producto, para hallar en ellas la elección del posicionamiento.

En esta fase, hay que efectuar un diagnóstico preciso de la capacidad de la empresa para gestionar una determinada propuesta de posicionamiento: capacidad de la empresa para gestionar los elementos de comunicación a través de los cuales se debe percibir el posicionamiento deseado y en el caso de reposicionamiento, grado de afianzamiento de la imagen actual no deseada en el público objetivo.

— Una vez elegida la posición para nuestro producto, es decir, la forma en que queremos que sea percibido por los consumidores potenciales, es necesario comunicarla al mercado.

#### **5.6.4. Estrategias para posicionar productos**

Se dispone de muchos medios de posicionar un producto o servicio o una organización. A continuación, se describen algunos de ellos. Conviene precisar que también es posible hacer combinaciones de estas técnicas. Aaker y Shansby (1982, pp. 56-62) identifican las siguientes estrategias de posicionamiento:

- Posicionamiento basado en los atributos del producto, que consiste en asociar un producto con un atributo, una característica o una ventaja buscada por los consumidores<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Suele ser habitual que un producto pueda posicionarse con un solo atributo, sin embargo, también puede posicionarse con dos beneficios e incluso hay posicionamientos exitosos apoyados en tres beneficios, simultáneamente. No obstante, es cierto que a medida que se fomenta el número de asociaciones para los productos, se corre el riesgo de perder credibilidad y mostrar una imagen confusa (Kotler, 1991, pp. 327-331).

Un nuevo producto puede ser posicionado con respecto a algún atributo que los competidores hayan ignorado.

- Posicionamiento por precio-calidad. Consiste en posicionarse utilizando la dimensión del atributo precio-calidad.

- Posicionamiento basado en el uso. Esta estrategia consiste en asociar el producto con un uso o aplicación. “A menudo, una estrategia de posicionamiento por usos representa un segundo o tercer posicionamiento diseñado para expandir el mercado” (Aaker y Shansby, 1982, p. 57).

- Posicionamiento basado en el usuario. En esta técnica se asocia el producto a un usuario o a una clase de usuarios.

- Posicionamiento respecto a un competidor. A menudo, para que una compañía tenga éxito, se requiere que identifique los puntos débiles del posicionamiento de sus competidores y que luego centre en esos puntos sus ataques de marketing. En esta estrategia, se efectuarán comparaciones directas o indirectas con los productos de la competencia.

- Posicionamiento respecto a un producto-tipo o por “disociación de la clase de producto” (Santesmases, 1992, p. 344). Algunas decisiones críticas de posicionamiento implican asociaciones a productos-tipo, mediante las que se pretende “desmarcar” el producto de los competidores.

- A estas estrategias podemos añadir la del posicionamiento basado en los beneficios que aporta el producto a los consumidores. Este método guarda estrecha relación con el posicionamiento basado en los atributos. “La diferencia entre este método y el de las características se refleja muy bien en aquello de “no vendas el producto, vende lo que se invierte al comprarlo”” (Loudon y Della Bitta, 1993, p. 80).

- Por último, está la estrategia de posicionamiento alternativo —“surrogate positioning” (Crawford, 1985)—, que consiste en usar afirmaciones que permitan al consumidor sacar sus propias conclusiones sobre la posición distinta de la marca o el producto.

#### **5.6.5. Estrategia de posicionamiento para los aceites de oliva vírgenes**

La selección de los mercados-meta, efectuada en el epígrafe 5.5.2., ha puesto de manifiesto que en el producto-mercado de

hostelería y restauración son los restaurantes de superior categoría el segmento más atractivo para lograr un incremento de la demanda de aceite de oliva virgen. Asimismo, en el productomercado de los hogares, hemos identificado cuatro segmentos de mercado en los que es posible incrementar la demanda de oliva virgen: hogares compradores de aceite de oliva virgen pero que lo utilizan no de forma exclusiva o prácticamente exclusiva; los hogares consumidores de aceite de oliva y de oliva y girasol, conjuntamente, en los que sus responsables de compra conocen la existencia del aceite de oliva virgen; los hogares consumidores exclusivos de aceite de oliva en los que sus responsables de compra son “no conocedores”; los hogares consumidores de aceite de oliva y de girasol en los que sus responsables de compra no conocen la existencia del aceite de oliva virgen.

### Hogares compradores de oliva virgen

El segmento de hogares compradores de aceite de oliva virgen que no lo usan de forma exclusiva o casi exclusiva contiene al 85,23 por 100 de los hogares compradores de más de dos tipos de aceites que utilizan el oliva virgen, al 80 por 100 de los hogares compradores de aceites de oliva (oliva y virgen), al 44,23 por 100 de los hogares compradores de oliva virgen y girasol y al 100 por 100 de otros hogares en los que se utiliza el oliva virgen. Estos datos muestran que, excluyendo a aquellos hogares que utilizan exclusivamente el oliva virgen, el segmento que hemos identificado agrupa a la mayoría de la tipología de hogares compradores de oliva virgen.

De otro lado, los efectos positivos para la salud ha sido, en términos generales, el principal factor de compra nombrado por más responsables de compra, tras el sabor, para los usos en crudo.

Por otra parte, los responsables de compra de este segmento de mercado perciben como muy semejantes los dos aceites de oliva, aunque tienen una mejor imagen del aceite de oliva, al que perciben como más barato y más ligero para la digestión (véanse cuadros 1 y 2 del Anexo).



Los responsables de compra de este segmento no perciben, en resumen, de forma diferente ambos aceites de oliva en aquellas características y/o atributos en los que está objetivamente demostrada la superioridad del aceite de oliva virgen sobre el de oliva: calidad, naturalidad y efectos positivos para la salud. Por contra, como hemos apuntado, el oliva virgen es percibido como menos ligero para la digestión, lo que objetivamente no tiene fundamento.

El hecho de que los efectos positivos para la salud ocupen, para los usos en crudo, el segundo lugar, tras el sabor, entre los motivos de compra principales mencionados por más responsables de compra, unido a la mayor saludabilidad del aceite de oliva virgen, confiere a esta característica un gran argumento de venta, máxime si tenemos en cuenta que el mayor incremento de la demanda de oliva virgen estaría provocado por una mayor utilización del oliva virgen en crudo, fundamentalmente.

En función de todo lo mencionado con anterioridad, la estrategia de diferenciación y posicionamiento del aceite de oliva virgen en este segmento del mercado, se ha de apoyar en el carácter de producto saludable del oliva virgen, en su alta calidad y en su carácter de producto natural. En definitiva, hay que incidir sobre que el aceite de oliva virgen es el más saludable, el único natural y el de más calidad. En relación con este último atributo sería pertinente vincular el valor “calidad de vida” con el consumo de aceite de oliva virgen, considerando la tendencia creciente a asociar los productos alimenticios a ciertos valores sociales (Heredero, 1995).

### Hogares compradores exclusivos de aceite de oliva y de oliva y girasol

Por lo que respecta al segmento de mercado constituido por los hogares compradores exclusivos de aceite de oliva y de oliva y girasol, conjuntamente, en los que sus responsables de compra conocían la existencia del oliva virgen, muestra una misma estructura de motivos de compra. Para este colectivo, los efectos positivos para la salud es el factor de compra nombrado por más responsables de compra, tras el sabor, para todos los usos.

De otro lado, este segmento de mercado posee una peor imagen del aceite de oliva virgen que del aceite de oliva, al que perciben como más barato, de sabor y olor más agradables, que baja más el colesterol, más ligero para la digestión, más beneficioso para el corazón, de más calidad y que dura más frituras (véanse cuadros 3 y 4 del Anexo).

Los responsables de compra de este segmento del mercado, por lo tanto, no sólo no perciben de forma diferente a los dos aceites de oliva en aquellas características y/o atributos en los que está objetivamente probada la superioridad del aceite de oliva virgen: calidad y efectos positivos para la salud, sino que, además, piensan que el aceite de oliva es más saludable y de una calidad igual o mayor que el oliva virgen.

Obviamente, lo que acabamos de indicar no hace sino revelar el escaso conocimiento que este colectivo posee de las características reales del oliva virgen, lo que unido al precio superior de este producto respecto del aceite de oliva y su escasa presencia en los establecimientos minoristas de alimentación, explica que no lo consuman.

El hecho de que los efectos positivos para la salud ocupe, para todos los usos, el segundo lugar, entre los motivos de compra nombrados por más responsables de compra como el principal factor de compra, unido al carácter de producto saludable del oliva virgen, confiere a esta característica o atributo un gran valor para posicionar el oliva virgen.

Por todo lo indicado, la estrategia de diferenciación y posicionamiento del aceite de oliva virgen para el segmento de los hogares consumidores de aceite de oliva y de oliva y girasol “conocedores”, ha de centrarse en la saludabilidad y calidad del oliva virgen. Se ha de posicionar, por lo tanto, el oliva virgen como el aceite más saludable y el de más calidad. Respecto a este último atributo, tal y como indicábamos al analizar el segmento de mercado de los hogares compradores de oliva virgen, es pertinente vincularlo con “calidad de vida”. En este segmento del mercado, no es necesario incidir en el aspecto de producto natural del oliva virgen, puesto que es suficientemente conocido por los responsables de compra del segmento.

El tercer segmento de mercado identificado en el apartado 5.5.2. es el de los hogares compradores exclusivos de aceite de oliva cuyos responsables no conocen la existencia del oliva virgen.

Los motivos de compra nombrados como principales por más responsables de compra en este colectivo, sitúa la marca y la costumbre y tradición como factores importantes, además, obviamente, del sabor que es el más nombrado para todos los usos. Para fritos, otorgan gran importancia a los aspectos de índole económica —precio y rendimiento— y a la marca. Los efectos positivos para la salud se sitúan en tercer o cuarto lugar, dependiendo de los usos, entre los factores de compra más nombrados.

El último segmento de mercado identificado lo constituye el grupo de hogares consumidores de aceite de oliva y girasol “no conocedores”. Los responsables de compra de este grupo de hogares mencionan el precio como un factor de compra importante para fritos y, en menor medida, para el resto de los usos.

En los dos últimos segmentos de mercado analizados —los “no conocedores”— la estrategia de diferenciación y posicionamiento ha de consistir en presentar el oliva virgen como un aceite de oliva “mejor”, incidiendo en sus ventajas competitivas: saludabilidad, calidad y naturalidad.

Finalmente, aunque el objetivo genérico en todos los segmentos que hemos analizado en los que se consume sólo aceite de oliva u oliva y girasol es lograr que consuman oliva virgen, la utilización de este producto habría que vincularla a los usos en crudo, por varias razones:

- En primer lugar, porque todos los grupos —sobre todo los que consumen aceite de girasol— otorgan gran importancia a los aspectos de índole económica —precio y buen rendimiento— para “freír”, por lo que es difícil que destinen el aceite de oliva virgen a este uso.
- En segundo lugar, considerando la actual estructura de la demanda de aceites y el nivel de producción de oliva vírgenes de calidad, conviene posicionar a este último como un producto complementario, y no como un competidor del aceite de oliva, para todos los usos. Además, vinculando el oliva virgen a los usos

en crudo y el aceite de oliva al uso “freír” se va dando salida a la mayor cantidad de vírgenes de calidad que cada día irán produciéndose, pero no creamos una demanda que, tal vez, no se pueda satisfacer.

- En tercer lugar, en los tres segmentos de mercado lo que interesa, fundamentalmente, es acostumbrarlos al sabor de los aceites vírgenes, de tal forma que cuando la cantidad de oliva virgen producido empiece a ser realmente importante pueda pensarse en darle salida vinculándolo también al uso “freír”.

- En cuarto lugar, una forma de promocionar, de dar a conocer y diferenciar el aceite de oliva virgen es presentarlo junto con el de oliva. Obviamente, esto tiene sentido si no los presentamos como competidores directos sino como productos que se complementan.

En resumen, en aquellos segmentos de mercado donde se conoce la existencia del oliva virgen la estrategia a seguir sería la de reposicionamiento del producto, mientras que en aquellos segmentos del mercado en los que no se conoce el oliva virgen la estrategia sería posicionarlo como el “mejor” aceite de oliva. La estrategia de posicionamiento y reposicionamiento sería una estrategia basada en los atributos del producto, los beneficios que aporta su consumo y su vinculación a unos usos determinados.

Para concluir con este apartado, nos referiremos al sector de hostelería y restauración. En este producto-mercado, el oliva virgen se ha de posicionar como el aceite de más calidad y el más idóneo para los usos en crudo.

## **5.7. LA COMUNICACIÓN DEL POSICIONAMIENTO. ALGUNAS SUGERENCIAS**

Una vez determinada la estrategia de posicionamiento, es evidente que hay que comunicarla de manera eficaz a los distintos segmentos de mercado o mercados-meta.

La elección de los canales o medios de comunicación estará condicionada por :

- Los objetivos que se pretendan alcanzar, por el mensaje y por la frecuencia deseados. Cada uno de los medios es apropiado en situaciones distintas.