

# **TIPOLOGÍAS DEL POSICIONAMIENTO DE MARCAS. UN ESTUDIO CONCEPTUAL EN BRASIL Y EN ESPAÑA**

FRANCISCO ANTONIO SERRALVO\* / MÁRCIO TADEU FURRIER\*\*

\*Departamento de Gestión de Negocios

Facultad de Administración de Empresas

Universidad Católica de Santos

\*\*Departamento de Administración de Empresas

Facultad de Economía, Administración, Contabilidad y Actuariales

Pontificia Universidad Católica de São Paulo

*Recibido:* 31 de enero de 2005

*Aceptado:* 28 de febrero de 2005

## **1. INTRODUCCIÓN**

El valor que las marcas alcanzaron en las negociaciones de fusiones y adquisiciones entre grandes compañías son, en realidad, adquisiciones de posicionamientos en las mentes de los clientes potenciales, con sus conjuntos de asociaciones, calidades y diferencias (Kapferer, 1992, p. 16). El valor de una marca proviene de su habilidad para ganarse un significado exclusivo, destacado y positivo en la mente de los clientes. Finalmente, para todos los tipos de clientes existen dos tipos de marcas: las que justifican su precio y las que no lo justifican. Las marcas son consecuencia directa de la estrategia de segmentación del mercado y de la diferenciación del producto (Winer y Moore, 1989).

La cuestión del posicionamiento de marca adquiere una mayor importancia en función de la realidad del mercado (Aaker, 1996, p. 222). Los competidores adicionales no sólo contribuyen con una mayor presión sobre los precios y con una mayor variedad de marcas, sino que también dejan menos lagunas para ser exploradas en segmentos más estrechos, alcanzados mediante vías de comunicación y distribución especializadas. La ventaja de resolver la cuestión del posicionamiento es que éste habilita a la empresa para estructurar el compuesto de marketing (Kotler, 1996, p. 270).

Para Aaker (1996, p. 221), una identidad y una posición de marca bien concebidas e implementadas aportan una serie de ventajas a la organización: a) orientan y perfeccionan la estrategia de marca; b) proporcionan opciones de expansión de la marca; c) mejoran la memorización de la marca; d) dan significado y concentración a la organización; e) generan una ventaja competitiva; f) ocupan una posición sólida contra la competencia; g) dan propiedad sobre un símbolo de comunicación; h) proveen eficiencias en términos de costes de ejecución.

En muchos sectores empresariales, los días de crecimiento rápido son definitivamente cosa del pasado. La llave para el éxito está en la implementación eficaz del concepto de marketing a través de estrategias de posicionamiento. Se trata de agrupar clientes y competidores, y esto es un problema multidimensional que atañe también a las percepciones, creencias y actitudes de los clientes, relacionadas con la forma en que las personas perciben los mercados (Hooley y Saunders, 1996, pp. 23 y 238).

Para Kotler (2000, p. 234), “*el punto central del marketing estratégico moderno puede ser descrito como marketing SOP-segmentación, objetivo y posicionamiento*”.

Blankson (2001, p. 1) demuestra que un examen de la literatura indica claramente que el concepto de posicionamiento es importante tanto para los mercados de consumo como para las corporaciones, y que es tenido en cuenta tanto por los académicos como por los practicantes de marketing como uno de los elementos claves de la gerencia de marketing moderna. Blankson (2001, p. 5) cita algunos trabajos que corroboran la importancia de la aplicación de este concepto en las estrategias de marketing. Así, en Fisher (1991) se verifica que una posición diferenciada genera mayores retornos en rentabilidad; McAlexander y Becker (1993) afirman también que la selección de estrategias de posicionamiento tiene correlación significativa con la “*performance*” financiera; Porter (1989) sostiene que hay una relación entre el posicionamiento y las perspectivas de la empresa en el largo plazo; Alden, Steenkamp y Batra (1999) señalan la aparición de una “cultura de posicionamiento global de consumo” como herramienta para ser utilizada en las multinacionales.

Clancy (2001, p. 1) señala que si se solicitara una definición de posicionamiento a cinco gerentes de marketing, probablemente obtendríamos cinco respuestas diferentes. Aún existe una cierta confusión en torno al significado del concepto y de su gestión, y no hay revisiones sobre el concepto por parte de los investigadores académicos. En virtud de la falta de definiciones coherentes, Clancy (2001, p. 1) sugiere una investigación más detallada de las percepciones de los ejecutivos y de los académicos acerca del concepto de posicionamiento con vistas a una definición más amplia. Para Bainsfair (1990, *apud* Blankson, 2001, p. 5), el “[...] *posicionamiento es una de aquellas palabras que todos usan pero que pocas personas entienden [...]*”.

El objetivo de este estudio es recuperar referencias bibliográficas de los investigadores y de los practicantes del marketing que permitan resaltar similitudes y diferencias conceptuales, rescatar los orígenes del concepto de posicionamiento y proponer una definición que se aplique al contexto de la administración de marcas. Adicionalmente, son analizadas las tipologías encontradas en la bibliografía para obtener así un mayor entendimiento de las dimensiones que el concepto de posicionamiento alcanza en relación con la gerencia de producto, marketing y estrategia, sugiriendo una tipología que abarque todas esas dimensiones.

La revisión bibliográfica se realiza sobre las bases de datos brasileñas y españolas especificadas en la metodología, partiendo de la búsqueda de palabras clave re-

lacionadas con el concepto, así como mediante referencias cruzadas. Esas referencias son la base de discusión sobre la cual se asientan las conclusiones del trabajo.

Como conclusión, se define el posicionamiento de marca como el “*proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible de una marca en relación con la competencia en una categoría, desde el punto de vista de la percepción de un público-objetivo*”. También se adopta la tipología de Alcaniz y López (2000) como la más apropiada para representar el estado de concepciones sobre el posicionamiento, dominado por las orientaciones perceptiva y organizacional.

## 2. METODOLOGÍA

Para realizar los objetivos propuestos, se llevó a cabo un análisis bibliográfico en las bases de datos de revistas, anales de congresos y bibliotecas de universidades brasileñas y españolas en el período 1999-2004 en las áreas de Organización Estratégica y de Estrategia de Marketing. Las revistas consultadas fueron la *Revista de Administração Contemporânea (RAC)* –editada por la ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração)– y la *Revista Investigación y Marketing (I&M)* –editada en España por la AEDEMO (Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión)–. Los anales de congresos investigados fueron el *Encontro de Marketing da ANPAD –EMA* (Brasil)– y el *Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing –EPUM* (España)–.

En las universidades brasileñas el análisis bibliográfico fue realizado en las siguientes bases de datos: Sistema Integrado *Lumen*, de la Pontificia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), y Sistema *Dedalus* del Serviço de Bibliotecas y Documentação de la Universidade de São Paulo (USP). En España, el análisis fue realizado también en las bibliotecas de dos universidades: la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) y la Universidad de Santiago de Compostela (USC).

En las investigaciones de las bases de datos fueron utilizadas las siguientes palabras clave: *posicionamento*, *posicionamento de marca*, *brand positioning*, *positioning*, *posicionamiento* y *posicionamiento de marca*, con el resultado que, tras el oportuno proceso de verificación y depuración, se presenta en el cuadro 1.

**Cuadro 1.-** Resumen de la investigación bibliográfica

PALABRAS CLAVE	REVISTAS		CONGRESOS		UNIVERSIDADES			
	Brasil	España	Brasil	España	Brasil	España	Brasil	España
	RAC	I&M	EMA	EPUM	PUC/SP	USP	ESIC	USC
Brand positioning Posicionamento de marca	0	1	0	2	10	14	4	3
Positioning Posicionamiento	1	1	11	14	12	24	22	17

FUENTES: RAC, AEDEMO, ANPAD, EPUM, Lumen (PUC/SP), Dedalus (USP), ESIC y USC (1999-2004).

Una vez reunidos los textos susceptibles de ser utilizados en este estudio, se procedió a complementar la investigación realizando en la World Wide Web, mediante las herramientas *ScienceDirect* y *Ebsco*, búsquedas de las mismas palabras clave de la investigación inicial. A la bibliografía resultante se añadió el trabajo del análisis de las citas a través de referencias cruzadas, tras la posterior verificación de su disponibilidad en las bases de datos consultadas, obteniéndose así la bibliografía que consta al final de este texto.

### 3. ORÍGENES DEL POSICIONAMIENTO

El origen real del posicionamiento no está claro (Alpert y Gatty, 1969), aunque para Horsky y Nelson (1992) el concepto puede remontarse a los años cuarenta, a partir de los estudios de marketing mix. El posicionamiento es conocido, sobre todo, como un término reciente que evolucionó de las discusiones de segmentación del mercado, del público-objetivo y de las estructuras de marketing durante los años sesenta y principios de la década de los años setenta. Para Ries y Trout (2002), el concepto comenzó en la industria de bienes de consumo con el posicionamiento del producto. Otra hipótesis, citada por Romaniuk y Sharp (2000), es la evolución del posicionamiento a partir de las medidas de las percepciones de los consumidores y de los mapas perceptuales.

Ries y Trout (2002) localizan los orígenes del concepto de posicionamiento en el año 1972, en un artículo escrito por los autores denominado “La era del posicionamiento” y publicado en la revista *Advertising Age*.

Hasta la década de los años cincuenta, Ries y Trout (2002) situaban la publicidad en la etapa del producto en la cual los publicistas se concentraban en las características y en los beneficios de los productos y en la comunicación del *USP* (*Unique Selling Proposition* o Proposición Única de Venta). El paso siguiente fue la etapa de la imagen, cuando se descubrió la importancia de la imagen y de la reputación de la empresa. En la etapa del posicionamiento, domina la estrategia; una posición debe tener en cuenta no solamente los puntos fuertes y débiles de una compañía sino también el escenario de la competencia. Como reacción a la existencia de muchos productos y servicios es necesario conocer la manera en que las marcas son percibidas y agrupadas en la mente de los consumidores. Para estos autores, la única forma de obtener buenos resultados es por medio “*de la selectividad, de la concentración en un blanco restringido, de la práctica de la segmentación y del posicionamiento. En una palabra, del «posicionamiento»*” (Ries y Trout, 2002, p. 6). Y tener el mejor posicionamiento es ser el primero en la mente de los consumidores –que normalmente va asociado a una mayor participación de mercado y rentabilidad– y ser capaz de mantener esa posición a lo largo del tiempo a través de la flexibilidad en los programas de marketing, de la innovación continua y de la reputación de tener buenos productos. Así, el objetivo principal de un programa de posicionamiento debe ser alcanzar el liderazgo en una determinada categoría.

Toledo y Henzo (1991, *apud* Monte, 1998, p. 42) formulan el proceso evolutivo del posicionamiento, a partir de las ideas de Ries y Trout, como una herramienta de apoyo al proceso de comunicación. Esta formulación fue modificada con la contribución de autores como Wind (1982) y Kotler (1996), que ampliaron su dimensión para el marketing estratégico. DiMingo (1988) propone, entonces, una estructura de comprensión de un posicionamiento estratégico basado en dos fases: el posicionamiento de mercado y el posicionamiento psicológico.

Parece haber una cierta tendencia en la literatura consultada a reconocer el trabajo de Ries y Trout como el propulsor de las discusiones del posicionamiento en el campo del marketing, aunque no se pueda garantizar que fueran ellos los pioneros en la utilización de este término. Hay evidencias que señalan la posterior apropiación de este concepto en el ámbito del marketing y de la estrategia empresarial.

#### 4. CONCEPTOS DE POSICIONAMIENTO

Un objeto está posicionado cuando puede ser identificado en un lugar en comparación con los lugares que otros objetos ocupan. La percepción del posicionamiento está vinculada al modo y a las variables usadas como definición de los puntos de referencia: cuanto más semejantes son los posicionamientos mayor debe ser la percepción de los grupos de referencia. Estos grupos de referencia desarrollan un doble papel: consolidan la percepción de un elemento como parte de una categoría de producto o grupo estratégico a la vez que pueden contribuir a un proceso de no diferenciación o de estandarización de referenciales.

La relevancia del concepto de categoría de producto es explícita en los conceptos de posicionamiento. Generalmente, los profesionales de marketing asumen que los clientes agrupan los productos de forma jerárquica en niveles variados de especificidad. En la mente de los clientes, los productos son inicialmente agrupados en clases, después en categorías de productos, en tipos de productos y, finalmente, por marcas. La organización en categorías de productos que está en la memoria del cliente tiene un importante papel en su toma de decisión (Keller, 2003, p. 79). La profundidad de la conciencia de la marca está relacionada con la probabilidad de que la marca sea recordada, mientras que su amplitud se refiere al recuerdo en diferentes situaciones de uso.

Para Levitt (1990, p. 85), no existe una “misma mercancía”. Todos los bienes y servicios pueden ser diferenciados –y usualmente los son– con base en el hecho de que para el comprador potencial un producto es un conjunto complejo de satisfacciones de valor. Kotler (1996, p. 269) define la diferenciación como “*el acto de diseñar un conjunto de diferencias significativas para distinguir la oferta de la empresa de las ofertas de los competidores*”. Una diferencia es viable cuando obedece a los criterios de importancia, distinción, superioridad, comunicabilidad, sustentación, disponibilidad y rentabilidad.

Aaker (1991) observa que el posicionamiento significa diferentes cosas para diferentes personas: para algunos, es la decisión de segmentar; para otros, la cuestión

de la imagen; para la mayoría, es la opción a través de la cual se destacan las características del producto. Pocos gerentes consideran todas las alternativas anteriores.

No hay una definición universalmente aceptada de posicionamiento (Blankson, 2001). Esto puede ser atribuido en parte a la falta de una clara base teórica y a la relativa sencillez con que el concepto es utilizado por los practicantes de marketing. Hay una serie de términos complementarios y relacionados –“*posición del producto*”, “*posición*”, “*posicionamiento de producto*”, “*posicionamiento de mercado*”– que muestran también alguna superposición de los conceptos y aplicaciones.

Por posición de producto se entiende la suma de los atributos asociados a un producto por sus consumidores, siendo el término más antiguo relacionado con el posicionamiento (Chintagunta, 1994). Las definiciones de posicionamiento de producto guardan aún una estrecha relación con el propio posicionamiento de marca. En las definiciones de Alpert y Gatty (1969) y de Herman y Huber (2000), el posicionamiento de producto aparece como la manera por la cual los usuarios de un producto perciben marcas competidoras y categorías de productos. En este punto surge el mapa perceptual como una de las herramientas de trabajo desarrolladas para soportar el esfuerzo de posicionamiento de producto/marca.

El término posición es definido en la literatura como un lugar ocupado por un producto/servicio en relación con sus competidores. Para Chintagunta (1994), la posición es “[...] *la identificación de las dimensiones perceptuales y y la medida de la posición de un producto/servicio en varios ejes, seguida de una inferencia sobre dónde debe estar el producto/servicio*”. De nuevo, el concepto de posición definido por Arnott se refiere al mapa perceptual.

El posicionamiento de mercado es concebido como la estrategia que se adoptará en relación con la segmentación de mercado y con la selección de los segmentos en los cuales la empresa quiere participar (Urban, 1975). En este ítem, el concepto de posicionamiento es tomado por la estrategia empresarial.

En Ries y Trout (2002, p. 2), la esencia del posicionamiento consiste en aceptar las percepciones como realidad y en reestructurarlas con el fin de crear la posición deseada: “[...] *es el modo en que usted se diferencia en la mente de su cliente potencial*”.

Kapferer (1992, p. 96) define el posicionamiento como el énfasis en las características distintivas que hacen una marca diferente de sus competidores y atrayente para el público. Más adelante, Kapferer (p. 172) señala que el “*posicionamiento es el acto de relacionar una faceta de una marca con un conjunto de expectativas, necesidades y deseos de los consumidores*”. El posicionamiento es un concepto crucial, que recuerda que las elecciones de los clientes son hechas en una base comparativa, y que un producto sólo será escogido cuando forma parte claramente de un proceso de selección.

Keller (2003, p. 45) define el posicionamiento de marca como la creación de superioridad de marca en la mente de los consumidores. El posicionamiento debe convencer a los consumidores de las ventajas de sus productos contra la competen-

cia y, a la vez, aliviar preocupaciones en relación con las posibles desventajas. Para este autor, el posicionamiento requiere también la especificación de valores cruciales –conjunto de asociaciones abstractas como atributos y beneficios– y un “*mantra*” –la esencia de la marca o promesa–.

Aaker (1996, p. 83) describe la posición de la marca como “*la parcela de la identidad y de la propuesta de valor de la marca que debe ser activamente comunicada al público-objetivo y que presenta una ventaja en relación con las marcas competidoras*”. En su modelo, la fase de posicionamiento sigue a la definición de la identidad y de la propuesta de valor, así como a su implementación. La piedra angular del programa de comunicación de la marca es el enunciado de posición.

Un posicionamiento de éxito es definido por Sternthal y Tybout (2001, p. 58) cuando “[...] *se involucra una marca en alguna categoría que los consumidores puedan comprender y reconocer de inmediato, además de diferenciarla de otros productos en la misma categoría [...]*”.

Jain (1997, p. 345) define el posicionamiento como “*la ubicación de una marca en aquella parte del mercado donde será recibida de modo favorable comparada con las marcas competidoras*”.

Sekhar (1989, *apud* Blankson, 2001, p. 3) establece el posicionamiento como “[...] *una herramienta de diagnóstico que suministra «insights» sobre nuevas áreas de desarrollo del producto y lagunas en el mercado que pueden ser exploradas para una ventaja de marketing a través de la planificación del producto y del entendimiento de las necesidades del cliente [...]*”.

Yip (1997) concibe el posicionamiento como la representación de la capacidad genérica de la compañía en competir en el mercado.

Para Alden, Steenkamp y Batra (1999, p. 78), el posicionamiento es “[...] *el proceso interactivo, proactivo y deliberado de definir, medir, modificar y monitorizar las percepciones de un consumidor sobre un objeto en el mercado [...]*”. La aplicación del posicionamiento involucra la definición de las dimensiones de un espacio perceptual particular que representa adecuadamente la percepción del público-objetivo, la medición de la localización de los objetos en ese espacio, las modificaciones de las características del objeto para que se aproximen a las percepciones ideales de los clientes y, por último, las modificaciones de las percepciones de los clientes a través de la estrategia de comunicación.

Para Lehmann y Winer (2002, p. 246), el posicionamiento es “*una definición específica de cómo el producto difiere de la competencia en la mente de un determinado grupo de clientes, y abarca el público-objetivo de los clientes y competidores, y atributos a través de los cuales la diferenciación va a tener lugar*”.

El posicionamiento competitivo de una empresa es “*una declaración de los mercados-objetivos, esto es, dónde competirá la empresa y la ventaja diferencial, es decir, cómo competirá la empresa*” (Hooley y Saunders, 1996, p. 51).

La definición de posicionamiento dada por Kotler (2000, p. 270) dice que “*el posicionamiento es el acto de desarrollar la oferta y la imagen de la empresa, de forma que ocupen un lugar distinto y valorado en las mentes de los consumidores-objetivo*”.

Para Randazzo (1997, p. 47), el posicionamiento de la marca “[...] *es aquello que los publicistas quieren que la marca represente en el mercado y en la mente del consumidor*”. Posicionar la marca en el mercado se basa normalmente en un producto y en sus atributos físicos comparados con los de sus competidores. El posicionamiento perceptual, o cómo la marca se posiciona en la mente del consumidor, incluye el posicionamiento de mercado, pero no se limita sólo a él, pues el anunciante va más allá de los atributos físicos. La publicidad hace esto al crear una mitología de marca que transmite beneficios basados en el producto o en su carácter emocional/psicológico.

Para Peter y Olson (1996, p. 496), el objetivo principal de una estrategia de posicionamiento es formar una imagen particular en la mente de los consumidores. Talarico (1998, p. 66) concibe el posicionamiento de marca como “[...] *la definición de un punto en el espacio de la mente del consumidor para ser ocupado por la marca*”. Gwin y Gwin (2003) conciben el posicionamiento bajo un enfoque tridimensional, comprendiendo el posicionamiento del producto, el posicionamiento del mercado y el posicionamiento de la empresa.

Para Blankson (2001), los diversos términos relacionados con el posicionamiento muestran un patrón con tres elementos: el conceptual, el operacional y el estratégico o, dicho de otra forma, los clientes, la empresa y la competencia, sumados a dos perspectivas: una gerencial/organizacional y otra del consumidor.

Los aspectos del posicionamiento basados en los competidores o en las metas de los clientes difieren en relación con el foco, pero se aproximan en la concepción del valor de la marca, que tiene como función ligar la posición de la marca al marketing mix. Sternthal y Tybout (2001b, p. 73) definen valor de marca como:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Calidad del producto/Servicio} + \text{Calidad psíquica}}{\text{Precio} + \text{Tiempo}}$$

Upshaw (1999, p. 12) defiende que el posicionamiento es un proceso y no un acto. Es un proceso de persuasión continua para encaminar al cliente a pensar de una determinada manera, y no una acción unilateral del profesional de marketing.

El proceso de posicionamiento consta de dos etapas básicas (Kapferer, 1992): la definición de la categoría, en la cual la marca será asociada y comparada, y el establecimiento del diferencial y de la ventaja competitiva de la marca contra sus competidores en la categoría.

Para Upshaw (1999), una marca bien posicionada es la base para una relación con el cliente en el largo plazo. Aunque pueden ejercer una cierta influencia, los responsables de marketing no pueden controlar el modo en el que una marca se posicionará en la mente de los clientes. El autor contrasta algunas de las ideas vigentes con su visión del posicionamiento.

Blankson y Kalafatis (2001) afirman que una perspectiva del concepto de posicionamiento debe tener en cuenta el papel del posicionamiento, sus objetivos, la

identificación de estrategias adecuadas para soportar los objetivos, el desarrollo de una comunicación capaz de entregar los mensajes deseados y, finalmente, el manejo de las actividades relacionadas con el ciclo de vida. La efectividad de un posicionamiento debe ser juzgada en términos de los objetivos trazados en relación con las percepciones generadas en el público-objetivo.

Con base en las definiciones obtenidas en la investigación bibliográfica, fue posible distinguir grupos de referencia sobre los cuales se asientan las principales diferencias y semejanzas entre los conceptos de posicionamiento. Un primer agrupamiento dice, con respecto a los términos genéricos, que parecen traspasar las definiciones del posicionamiento con independencia de su orientación. Dichos términos son los siguientes: *diferenciación, proceso, segmento/público-objetivo, oferta, competencia, atributos, clientes, valor, lugar ocupado en un escenario competitivo o categoría y ventaja*. Estos términos permiten realizar una definición genérica del posicionamiento como “*el proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada de valor cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible en relación con la competencia en un escenario competitivo, desde el punto de vista de un público-objetivo*”. Esta definición genérica se aplica con independencia del posicionamiento del producto, de la marca, de la imagen, de la empresa o de la estrategia.

Surgen diferencias en cuanto a la fuerza controladora del esfuerzo del posicionamiento o sobre la perspectiva por la cual se juzga el posicionamiento. Para algunos autores, entre los que podemos citar a Aaker (1996); Alden, Steenkamp y Batra (1999); Alpert y Gatty (1969); Chintagunta (1994); Kapferer (1992); Keller (2003); Lehmann y Winer (2002); Peter y Olson (1996); Randazzo (1997); Ries y Trout (2002); Romaniuk y Sharp (2000); Sternthal y Tybout (2001), o Talarico (1998), el punto de referencia del posicionamiento y la medida de su efectividad es la percepción del público-objetivo, y el mapa perceptual es la herramienta más citada. Para otros autores, entre los que destacamos a Gwin y Gwin (2003), Hooley y Saunders (1996), Jain (1997, 1989), Urban (1975), o Yip (1997), el posicionamiento consiste en una perspectiva interna y procesal de oferta, según los objetivos y las condiciones de la compañía. La perspectiva del cliente, o perceptual, predomina en las definiciones de posicionamiento asociadas a la marca y a la comunicación, mientras que la perspectiva organizacional predomina en la orientación del posicionamiento estratégico. Este punto es fundamental para entender la evolución y la apropiación del posicionamiento por la administración estratégica y el marketing estratégico: el principal actor deja de ser el cliente-objetivo de los esfuerzos de comunicación y pasa a ser el estratega. El objeto también cambia: de la comunicación en las mentes de los clientes para el diseño estratégico de la posición de la organización y sus productos. Esas dos orientaciones se debaten sobre dos premisas distintas: mientras que la orientación al cliente permite sólo influenciar un resultado que está fuera de su control (en la mente del cliente), la orientación estratégica cree en la fuerza del posicionamiento como elemento que moldea el escenario competitivo.

Otro aspecto de discusión es el estatus del posicionamiento. Hay un predominio del enfoque de proceso, entendido como una secuencia de etapas en las que están presentes, aunque sea implícitamente, el análisis interno y externo, la segmentación, la definición del enunciado de posicionamiento, su implementación y acompañamiento.

Según Hunt (2002, pp. 64-65), una buena definición debe: a) incluir todos los fenómenos que de ella deban formar parte; b) excluir todos los fenómenos que no deba abarcar; c) diferenciar el concepto central de otros términos; d) definir claramente el término; e) comunicar bien el significado del término a la audiencia; f) ser consistente con el significado de otros términos importantes; y g) ser lo suficientemente amplio como para atender los criterios anteriores.

Basándonos en esto, y a efectos de este estudio, se propone la siguiente definición del posicionamiento de marca: “*proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada de valor cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible de una marca en relación con la competencia en una categoría, desde el punto de vista de la percepción de un público-objetivo*”.

## 5. TIPOLOGÍAS DE POSICIONAMIENTO

Muhlbacher *et al.* (1994) mencionan la existencia de dos escuelas de pensamiento que discuten el concepto de posicionamiento. La primera escuela incluye el posicionamiento dentro del cuadro de las decisiones del marketing mix o en el dominio de la toma de decisión estratégica. Los defensores de esa escuela ven el posicionamiento como una herramienta poderosa de comunicación del marketing mix. La segunda escuela define el posicionamiento como una estrategia agresiva de ajuste de las creencias del cliente sobre los beneficios y calidades de un producto/servicio, como parte de la política de producto, en el sentido de seleccionar características particulares del producto para desarrollarlo y resaltarlo.

Otros autores, incluyendo a Hooley y Saunders (1996), dicen que el concepto de posicionamiento es único, y que reúne todas las deliberaciones de la empresa con el objetivo de alterar las percepciones del cliente en una triangulación que involucra a los clientes, a la empresa y a los competidores. Kotler (1996) incorpora la dimensión ambiental en los conceptos de posicionamiento y de reposicionamiento. Para Blankson (2001), dos visiones complementarias explican el posicionamiento: la perspectiva del cliente y las acciones de la organización.

En la literatura administrativa, Alcaniz y López (2000) diferencian dos conceptos de posicionamiento: el posicionamiento estratégico y el posicionamiento operacional. El posicionamiento estratégico, tipificado en el trabajo de Porter (1989), designa el lugar que una empresa ocupa en su industria a partir de una estrategia competitiva. El posicionamiento operacional, también definido por los autores como posicionamiento de oferta, deriva de la definición de Ries y Trout (2002, p. 2), y se define como “[...] *el modo en que usted se diferencia en la mente de su cliente potencial*”.

Para Alcaniz y López (2000), el posicionamiento de la oferta de marketing induce al marketing mix (precio, distribución, producto y promoción) como factor de éxito, tiene carácter táctico/operacional, opera en el corto/medio plazo y considera competidoras a todas las ofertas percibidas como igualmente adecuadas a una situación de uso o contexto de aplicación. El posicionamiento estratégico expande su actuación a otros factores de éxito del negocio –como la tecnología–, utiliza un horizonte de largo plazo y emplea un contexto de análisis amplio en cuanto a variedad y cantidad de dimensiones estratégicas.

Aunque con diferencias, existen puntos comunes cuando se analizan los dos tipos de posicionamientos. Esas superposiciones provienen de los responsables de la definición de los posicionamientos, de la importancia de los mercados y del horizonte temporal utilizado. La tipología de Alcaniz y López puede ser criticada por los defensores del carácter estratégico de las acciones de marketing que se superponen a la estrategia global.

En su estudio sobre la industria automovilística, Alcaniz y López (2000) encontraron evidencias que sugieren que los posicionamientos estratégico y de marketing pueden ser percibidos de forma diferente para una misma empresa a los ojos del sector y de sus potenciales clientes. De ahí la percepción del posicionamiento llevaría a situaciones en las cuales los grupos de competidores se mostrarían diferentes en la estrategia competitiva amplia y en la oferta de marketing.

Gouvêa (1991) resalta el tenor estratégico implícito en la técnica de posicionamiento, que consiste en el mapa de rutas que se trazarían para determinar cómo ir del punto *A* al punto *B*, por la determinación del compuesto de marketing para conducir a los clientes de un punto a otro.

De lo expuesto en la discusión sobre las definiciones de posicionamiento se puede concluir que, aunque el concepto genérico de posicionamiento sea único, la tipología de Alcaniz y López (2000) representa de la manera más aproximada la variedad de conceptualizaciones relativas al posicionamiento en cuanto a sus manifestaciones principales: la orientación al cliente basada en los esquemas perceptuales, y la orientación a lo organizacional, centrada en el posicionamiento de la compañía en la industria. Sólo cabe hacer una única observación en cuanto a la nomenclatura adoptada, ya que parece poco aconsejable diferenciar las orientaciones al cliente y organizacional bajo las denominaciones de, respectivamente, posicionamiento operacional (o de oferta) y estratégico. Es más adecuado considerar un posicionamiento perceptual y organizacional, donde ambos tienen implicaciones de carácter estratégico y pueden extenderse a programas de largo plazo.

## **6. CONSIDERACIONES FINALES**

Esta revisión de la literatura mostró que el concepto de posicionamiento en el marketing aún se encuentra en fase de sedimentación. El tema es tratado en la literatura, pero su tratamiento conceptual se ha mostrado poco estructurado, a ejemplo

de lo que sucede con otros términos en gestión de marca, como la definición de imagen, por ejemplo. Aunque se haya llegado a un concepto genérico que abarca el núcleo del problema del posicionamiento, es de esperar que los autores, en función de la apropiación del concepto por otras áreas y no sólo por la comunicación, continúen utilizando definiciones más específicas en sus aplicaciones.

Se encontraron dos orientaciones básicas en el posicionamiento: el posicionamiento perceptual, ligado a las problemáticas del posicionamiento de marca y producto, y la orientación organizacional, relativa a la definición del lugar que ocupará la empresa en el escenario competitivo. Esas dos orientaciones no deben ser consideradas mutuamente excluyentes, pues interactúan entre sí desde el punto de vista estratégico y se refuerzan, no siendo tratadas necesariamente como esfuerzos separados desde el punto de vista de los practicantes de marketing.

Autores como Kapferer (2000) y Aaker (1996) estudian las limitaciones de alcance del posicionamiento en la administración de marcas. El posicionamiento no revela toda la riqueza de significados de una marca ni refleja todo su potencial; no permite la exploración completa de la identidad y de la singularidad de la marca, y muchas veces deja la comunicación de marca a merced de la calidad del trabajo creativo, pues dice poco sobre el estilo, la forma y el espíritu de la comunicación. La trampa de la posición de marca ocurre cuando la búsqueda por la identidad se restringe al aspecto del posicionamiento, por la necesidad de proporcionar guías para los programas de comunicación, limitando el trabajo con la identidad de marca.

Al hablar de marcas globales, el posicionamiento enfrenta el desafío de manejar declaraciones de beneficios para públicos con unos gustos que pueden no ser perfectamente homogéneos. La característica desafiadora de la globalización de marcas está en prever si las diferencias existentes entre los usuarios en mercados diversos requieren o no posicionamientos, ejecuciones e incluso marcas diferentes. Esa discusión también está vinculada al impacto de la tecnología de información sobre el marketing: la posibilidad de alcanzar y administrar una cartera mundial de clientes con sus ventajas de escala asume la creación de marcas globales para un cliente-objetivo indistinto. Por otro lado, la misma tecnología posibilita ventajas competitivas al analizarse niveles individuales de consumo para ofertas personalizadas.

Este texto concluye con la existencia de un concepto genérico de posicionamiento que identifica el proceso y señala su objetivo, estrategia y componentes básicos a la vez que permite su adaptación, de acuerdo con la orientación del posicionamiento. Propone también una definición para el posicionamiento de marca que puede ser usada en las discusiones por los estudiosos y practicantes del marketing. Finalmente, selecciona una tipología compuesta por dos orientaciones predominantes en las aplicaciones del posicionamiento: la perceptual y la organizacional.

Cualquier revisión bibliográfica presenta limitaciones desde el punto de vista del espacio y del acceso a las publicaciones, por lo que nos ceñiremos aquí a los textos más conocidos sobre el tema. Pueden realizarse nuevos estudios partiendo de las referencias de este texto con el objetivo de obtener un cuadro más completo de

las discusiones existentes. Pueden efectuarse análisis empíricos de casos de posicionamiento para validar la adecuación de las definiciones propuestas o como investigaciones sobre los aún oscuros orígenes del término. También podrían realizarse estudios que propusieran medidas de efectividad para el proceso de implantación y propuestas de modelos más amplios que podrían perfeccionar la eficacia y la comprensión del proceso de posicionamiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1991): *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- AAKER, D. A. (1996): *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura.
- ALCANIZ, J.E.B.; LÓPEZ, N.V. (2000): “Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un análisis comparado”, *Economía Industrial*, núm. 332, pp. 29-42.
- ALDEN, J.; STEENKAMP, J.; BATRA, R. (1999): “Brand Positioning through Advertising in Asia, North America and Europe: The Role of Global Culture”, *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 75-87.
- ALPERT, L.; GATTY, R. (1969): “Product Positioning by Behavioral Life-styles”, *Journal of Marketing*, vol. 33, núm. 2, pp. 75-92.
- BHAT, S.; REDDY, S.K. (1998): “Symbolic and Functional Positioning of Brands”, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, núm. 1, pp. 32-43.
- BLANKSON, C. (2001): “Some Issues about the Concept of Positioning: An Overview”, *Atlantic Marketing Association Conference*. Portland. (En <http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>). (Última consulta 08-09-2004).
- BLANKSON, C.; KALAFATIS, S. (2001): “Toward a Composite Strategic Positioning Model”, *Academy of Marketing Science Tenth Biennial World Marketing Congress Conference*. Cardiff. (En <http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>). (Última consulta 08-09-2003).
- CHINTAGUNTA, P. (1994): “Heterogeneous Logit Model Implications for Brand Positioning”, *Journal of Marketing Research*, vol. XXXI, pp. 304-311.
- CLANCY, K. J. (2001): *Whatever Happened to Positioning?* Newton. (En <http://www.copernicusmarketing.com/about/docs/positioningpaper.pdf>). (Última consulta 08-09-2003).
- DIMINGO, E. (1988): “The Fine art of Positioning”, *Journal of Business Strategy*, (marzo-abril), pp. 34-38. Boston.
- DOYLE, P. (2001): “Brand Positioning Using Multidimensional Scaling”, *European Journal of Marketing*, pp. 20-34.
- FISHER, C. (1991): “At Some Papers: Loyalty Pays”, *Advertising Age*, vol. 62, núm. 33, pp. S2-S5.
- GOUVÊA, M.A. (1991): *Uma contribuição para o desenvolvimento de estratégias de posicionamento no contexto de marketing bancário*. (Tesis doctoral). São Paulo: Universidade de São Paulo.
- GWIN, C.; GWIN, C. (2003): “Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning”, *Journal of Marketing*, vol. 67, pp. 30-42.
- HERMAN, A.; HUBER, F. (2000): “Value-oriented Brand Positioning”, *International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research*, pp. 95-112.
- HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J. (1996): *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books.

- HORSKY, D.; NELSON, P. (1992) "New Brand Positioning and Pricing in an Oligopolistic Market", *Marketing Science*, vol. 11, núm. 2, pp. 133-153.
- HUNT, S.D. (2002): *Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing*. Armonk: Sharp.
- JAIN, S.C. (1997): *Marketing Planning and Strategy*. 5ª ed. Cincinnati: South Western.
- KAPFERER, J. (1992): *Strategic Brand Management*. 2ª ed. New York: Free Press.
- KELLER, K.L. (2003): *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 2ª ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- KOTLER, P. (1996): *Administração de Marketing*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, P. (2000): *Administração de Marketing*. 10ª ed. São Paulo: Pearson.
- LEHMANN, D.R.; WINER, R.S. (2002): *Product Management*. 3ª ed. New York: McGraw Hill/Irwin.
- LEVITT, T. (1990): *A imaginação de marketing*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- MCALEXANDER, J.; BECKER, B. (1993): "Positioning Health Care Services: Yellow Pages Advertising", *Journal of Health Care Marketing*, vol. 13, núm. 1, pp. 54-58.
- MONTE, E.F. (1998): "Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico", *Caderno de Pesquisas em Administração*, vol. 1, núm. 7, pp. 41-50. São Paulo: FEA/USP.
- MUHLBACHER, H. et al. (1994): "MIPS: Managing Industrial Positioning Strategies", *Industrial Marketing Management*, vol. 23, núm. 4, pp. 287-299.
- PERALBA FORTUNITY, R. (2001): "El posicionamiento internacional de la marca", en J. Durán Herrera: *Las marcas renombradas españolas: un activo estratégico para la internacionalización de España*. Madrid: McGraw-Hill.
- PETER, J.P.; OLSON, J.C. (1996): *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. 4ª ed. Chicago: Irwin.
- PORTER, M. (1989): *Vantagem competitiva*. 16ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- RANDAZZO, S. (1997): *A criação de mitos na publicidade*. Rio de Janeiro: Rocco.
- RIES, A.; RIES, L. (2000): *As 22 consagradas leis de marcas*. São Paulo: Makron Books.
- RIES, A.; TROUT, J. (1993): *As 22 consagradas leis do marketing*. São Paulo: Makron Books.
- RIES, A.; TROUT, J. (2002): *Posicionamento: a batalha por sua mente*. 20ª ed. São Paulo: Makron Books.
- ROMANIUK, J.; SHARP, B. (2000): "Using Know Patterns in Image Data to Determine Brand Positioning", *International Journal of Market Research*, vol. 42, núm. 2, pp. 219-230.
- SEKHAR, A. (1999): "The offshore advantage", *Asian Business*, vol. 35, núm. 8, pp. 16-18.
- STERNTHAL, B.; TYBOUT (2001): "Posicionamento de marca", en D. Iacobucci [org.]: *Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management*. São Paulo: Futura.
- SUJAN, M.; BETTMAN, J. (1989): "The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers' Brand and Category Perceptions: Some Insights from Schema Research", *Journal of Marketing Research*, vol. XXVI, pp. 454-467.
- TALARICO, R.F. (1998): *Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas*. (Disertación. Maestría en Administración). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- TOLEDO, G.L.; HENZO, M.A. (1991): "O processo de posicionamento e o marketing estratégico", *XV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)*. (ANPAD, vol. 4, pp. 11-25). Rio de Janeiro.
- TROUT, J. (1995): *The New Positioning: The Latest on World's #1 Business Strategy*. New York: McGraw Hill.

- UPSHAW, L.B. (1999): *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*. New York: John Wiley & Sons.
- URBAN, G. (1975): "Perceptor: A Model for Product Positioning", *Management Science*, vol. 21, núm. 8, pp. 858-871.
- WIND, Y.J. (1982): *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*. Reading: Addison Wesley.
- WINER, R.; MOORE, W. (1989): "Evaluating the Effect of Marketing Mix Variables on Brand Positioning", *Journal of Advertising Research*, pp. 39-45.
- YIP, G. (1997): "Patterns and Determinants of Global Marketing", *Journal of Marketing Management*, vol. 13, pp. 153-165.