

## Marketing estratégico: (4) Selección de las estrategias

# 10: Selección del posicionamiento: el método Dennison-Kennedy

Para Dennison y Kennedy los tres componentes clave del posicionamiento son:

Primero	Los beneficios de los productos.
Segundo	El mercado objetivo al que se dirige el producto de la empresa.
Tercero	La competencia

Esos tres elementos es lo Dennison y Kennedy denominan **el triángulo del posicionamiento**. El mismo define el marco de trabajo y los puntos de referencia para la selección del posicionamiento, al mismo tiempo que son los "ingredientes" que se deben mezclar para lograr el posicionamiento deseado. Es de notar que el hecho de que presentemos los tres elementos por separado no quiere decir que deban ser considerados como compartimientos estancos independientes. En la práctica, los tres se interrelacionan estrechamente y se influyen entre sí de forma definitiva. Veamos.

### BENEFICIOS

El primer factor para lograr el posicionamiento adecuado para su empresa o producto consiste en determinar cuál es el "beneficio clave" que se ofrece al mercado. El concepto de beneficio se refiere a la satisfacción de determinadas necesidades que procuran obtener los consumidores mediante el uso, consumo o posesión de un producto. Este planteamiento nos conduce a los que se conocen como **objetivos de compra**; es decir:

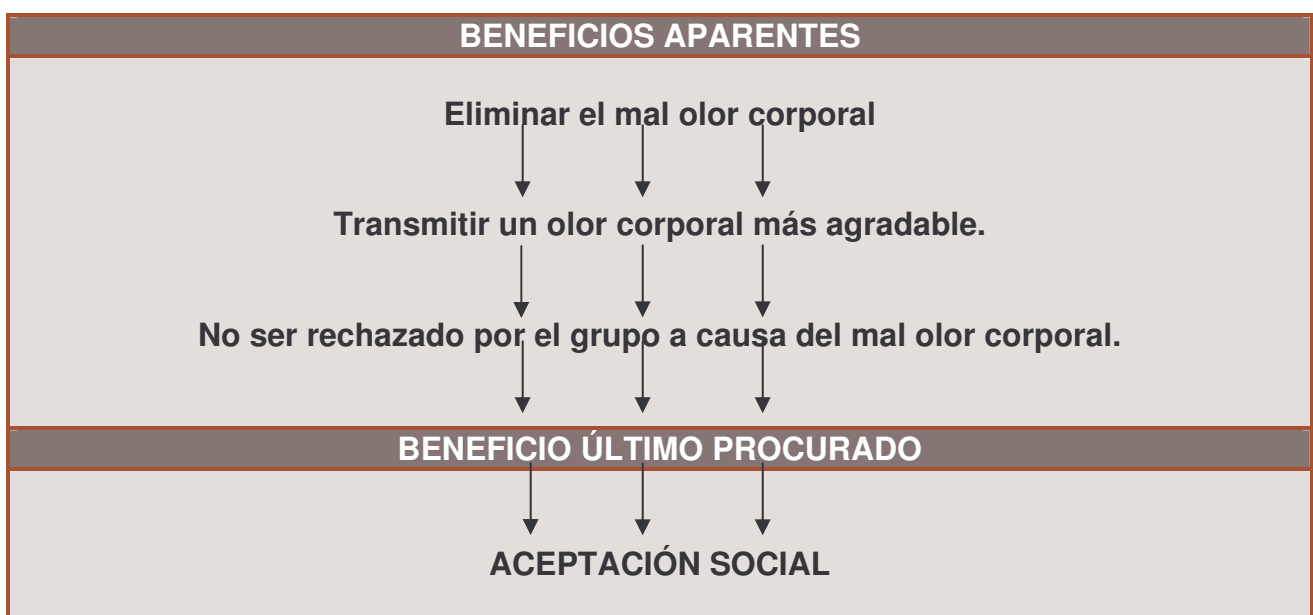
**¿Qué esperan obtener, como satisfacción propia, los miembros de un mercado al realizar la compra de determinados productos?**

Así, de acuerdo con O'Shaughnessey, "generalmente las personas realizan una permanente comparación respecto a su propia condición como humanos y "prefieren ser: saludables y *no* enfermizas; amadas y admiradas y *no* despreciadas; bellas y *no* feas; limpias y *no* sucias; conocedoras y *no* ignorantes; entretenidas y *no* aburridas; confiadas en sí mismas y *no* inseguras; serenas/relajadas y *no* tensas y ansiosas; capaces de mantener el control sobre sus vidas y *no* vivir a merced de los acontecimientos; ricas y *no* pobres; etcétera".

El deseo de logro de esos "objetivos" conduce a las personas a actuar de una manera u otra y, al hacerlo como consumidores, a elegir entre una categoría u otra de productos, entre un producto u otro dentro de una misma categoría, una marca u otra, un nivel de precios u otro, un proveedor u otro, etcétera.

## EL BENEFICIO ÚLTIMO

El concepto de objetivos de los consumidores, usuarios y clientes nos lleva al planteamiento de lo que se conoce como el **beneficio último** procurado por los consumidores, usuarios o clientes. Se refiere a que no siempre el beneficio "aparente" de un producto o servicio es lo que procuran en realidad los miembros de un mercado. El ejemplo clásico de beneficio último es el de los desodorantes, en los que la secuencia de beneficios procurados por el mercado se puede representar de la siguiente manera:



Una advertencia:

**Al desarrollar el posicionamiento de un producto es necesario pensar siempre en términos de beneficio último, no de los beneficios aparentes.**

El beneficio último se convierte, en la práctica, en lo que se conoce como el "beneficio más buscado" o el "principal beneficio procurado", un concepto que guarda una estrecha relación con el de "proposición única de venta" (*unique selling proposition: USP*, en inglés).

## BENEFICIOS Y SEGMENTACIÓN

Como es lógico, no todos los integrantes de un mercado se plantean los "objetivos de compra" con la misma intensidad, importancia o escala de prioridades. De ahí que los mercados se dividan en segmentos. Un ejemplo clásico es el del mercado de los dentífricos en los EE.UU. En la realización de un estudio de este mercado, Russell I. Haley identificó cuatro segmentos básicos: segmento sensorial, segmento social,

segmento preocupado y segmento independiente. Véase siguiente el cuadro, que hemos adaptado del trabajo de Haley.

	<b>Segmento 1: Sensorial</b>	<b>Segmento 2: Social</b>	<b>Segmento 3: Preocupado</b>	<b>Segmento 4: Independiente</b>
<b>Principal beneficio buscado</b>	Sabor y apariencia del producto	Brillantez de los dientes	Prevención de la caries	Precio
<b>Factores demográficos</b>	Niños	Adolescentes, personas jóvenes	Familias grandes	Hombres
<b>Características conductuales especiales</b>	Usuarios de dentífricos con sabor a menta	Fumadores	Usuarios frecuentes	Usuarios frecuentes
<b>Marcas más compradas</b>	Colgate	Macleans Ultrabrite	Crest	La más barata
<b>Estilo de vida</b>	Hedonista	Activo	Conservador	Orientado a los valores

El ejemplo de Haley aporta un visión práctica que permite comprender mejor el concepto de segmentos en función de los beneficios con miras a la selección del posicionamiento de un producto.

## MERCADO OBJETIVO

El segundo elemento para la selección del posicionamiento consiste en decidir hacia qué mercados, segmento o segmentos dirigirá la empresa sus productos y, en base a esa selección, decidir, luego, el posicionamiento. En otras palabras: **se trata de definir, primero, el mercado objetivo.**

En los mercados altamente competitivos de hoy en día, con una amplia variedad de ofertas, ya no es válida la idea de que "mi mercado está formado por todas las personas". Los criterios y enfoques utilizados para la identificación de los mercados objetivos y sus segmentos son ampliamente conocidos. Lo importante es señalar que una eficaz selección del posicionamiento no puede hacerse sin considerar antes el mercado objetivo del producto, servicio o empresa. Lo anterior quiere decir que:

- **El mercado objetivo, con todas sus características y dimensiones, forma parte integral del propio posicionamiento.**
- **Sin la consideración de ese elemento, el supuesto "posicionamiento" que se haya definido pierde todo su significado y sentido.**

## COMPETENCIA

El tercer factor que es necesario considerar es la competencia. Los productos y empresas no están solos en el mercado. Necesariamente debe interactuar con otras ofertas que también pretenden alcanzar el apoyo y "patrocinio" de los consumidores. Pero, además, no se debe olvidar que:

**En la mente de los miembros de los mercados, el posicionamiento de un producto o empresa se establece siempre en comparación con los competidores que existen en dicho mercado.**

Recuérdese que el posicionamiento implica crear una posición competitiva diferenciada en la mente de los consumidores, provocando una comparación positiva entre los beneficios percibidos en el producto propio y los de los competidores.

A este respecto, la pregunta que debemos plantear es:

- **¿Qué debemos conocer de la competencia?**

Para estos fines, Dennison ofrece una guía de los aspectos básicos que se deben considerar.

<b>1</b>	¿Cuál es nuestra categoría competitiva?
<b>2</b>	¿Quiénes son nuestros principales competidores?
<b>3</b>	¿Cuáles son sus productos?
<b>4</b>	¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles en comparación con nuestros productos?
<b>5</b>	¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles respecto a los otros productos que participan en el mercado?
<b>6</b>	¿Están sirviendo un mercado idéntico al que servimos nosotros o es, aunque sea ligeramente, diferente?
<b>7</b>	Si es diferente, ¿en qué se diferencian sus mercados objetivos del nuestro?
<b>8</b>	¿En qué son diferentes sus beneficios de los nuestros?
<b>9</b>	¿Cómo se comparan sus precios con los nuestros?
<b>10</b>	¿Dónde y cómo venden nuestros competidores?
<b>11</b>	¿Cuáles son sus niveles de venta?
<b>12</b>	¿Con qué márgenes de beneficios operan?
<b>13</b>	¿Poseen una ventaja en el mercado que sea dominante?
<b>14</b>	¿El desarrollo de mis ventas se fundamenta únicamente en la posibilidad de quitarles participación de mercado?
<b>15</b>	¿Cuál es la actividad publicitaria de mis competidores? ¿Cuánto invierten? ¿Cuáles son sus mensajes? ¿Qué beneficios están comunicando? ¿A quiénes?
<b>16</b>	¿Tienen los competidores un posicionamiento claramente definido y conocido? De no ser así, ¿qué posicionamiento les atribuiría usted?
<b>17</b>	Otros factores muy propios de su sector de negocios.

## **LA DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO**

Una forma práctica para afrontar el proceso de elaboración de la declaración de posicionamiento consiste en seguir una secuencia de pasos lógicos y progresivos, que planteamos a continuación en forma de preguntas:

1	<b>Segmento</b>	¿Cuál es nuestro mercado o segmento de consumidores objetivo?
2	<b>Uso real</b>	¿Cuál es la situación de uso real de los productos por parte de los consumidores?
3	<b>Necesidades, beneficios</b>	Considerando lo anterior, ¿cuáles son las necesidades críticas y globales de los integrantes del mercado o segmento? ¿Cuáles son los beneficios que procuran?
4	<b>Unicidad</b>	¿Cómo podemos satisfacer las necesidades, deseos y expectativas globales de nuestros consumidores de una forma que sea única y diferente a la de los competidores?
5	<b>Percepción</b>	¿De qué forma esperamos que los consumidores perciban los beneficios que le aportan nuestros productos?
6	<b>Objetivo</b>	La declaración elaborada, ¿se sustenta en un valor o conjunto de valores, características y atributos funcionales que sean tangibles, diferenciados y sostenibles?