

# El posicionamiento y los canales de distribución

\*Por: Mtro. José Sánchez Gutiérrez

## Resumen

El posicionamiento es una palabra acuñada en los ochenta por Ries y Trout; de ahí en adelante se ha desarrollado el concepto con diversas versiones y profundidad, buscando en este artículo correlacionarlo con un factor vital, como son los canales de distribución.

## Abstract

Positioning is a word created by Ries and Trout in Eighties, have been developed the concept with different points of view and deepness, trying in this article link the concept of positioning with distribution channels as one of the most important phases in marketing.

El concepto de posicionamiento ha sido una palabra que ha llegado para quedarse en la mente de los individuos. Los negocios de hoy en día viven y revelan constantemente su necesidad de posicionarse en la mente de los usuarios bajo diversas condiciones que el mercado va estableciendo, siendo éste el concepto con el cual fue creado.

Cabe destacar que el concepto de posicionamiento se acuña por Al Ries y Jack Trout (1986) quienes comentan que "el posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona... no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos... Se trata de cambios que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva. Es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver un problema de cómo logra ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada".

Existen diversas formas de posicionarse en un mercado, para

ello Rolando Arellano (2000) comenta que "el proceso del posicionamiento se establece por: segmentar el mercado, evaluar el interés de cada mercado, seleccionar un (o varios) segmento objetivo, identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido y la selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento".

Jack Trout y Steve Ravkin (1996) comentan que "la apercepción puede definirse como el proceso de comprensión mediante el cual cualidades recién observadas se relacionan con experiencias pasadas. La información, al igual que la energía, tiende a degenerar en entropía, en ruido, redundancia y banalidad. En otras palabras, el veloz caballo de la información tiende a superar al lento caballo del significado".

En nuestra sociedad supercomunicada, el problema radica en un exceso de datos y no en una insuficiencia de los mismos. Una de las fallas del sector de las investigaciones de marketing (que es un

sector muy poderoso), radica en que a los investigadores no se les paga por la simplicidad, sino que pareciera que se les paga por kilo de resultados de la investigación.

En un reposicionamiento, debemos conocer las expectativas del mercado, para ello los grupos de enfoque son una de las herramientas más populares y peor utilizadas de investigación. Permitir que aulas llenas de extraños que pudieran opinar no muy favorablemente, y esto influya en la estrategia de comercialización puede resultar fatal.

Por lo tanto, en la vida de los negocios y la investigación de los mercados no hay que dejarse suggestionar por los mercados de prueba, ni creer todo lo que digan, aunque en ocasiones, esto puede ayudar a romper con paradigmas que coadyuvarían a lograr el éxito en una organización.

Muchos programas de relaciones públicas no resultaron eficaces desde el punto de vista de marketing porque carecían del inherente control sobre lo que se imprime o

\*Jefe del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales del CUCEA, doctorado en Ciencias Administrativas en el Instituto Politécnico Nacional.

se dice de una organización a menudo da lugar a una falta de orientación.

Muchas ideas sólidas de posicionamiento se derrumban cuando se relacionan con el futuro, en otras palabras, si bien una compañía está consciente del valor de cierta estrategia para los negocios de hoy y de mañana, se muestra insegura de que siga teniendo validez en el futuro. Quiere una idea que pueda adecuarse a sus planes del futuro, aunque ni siquiera haya iniciado el proceso de desarrollo de tales planes.

Otro factor importante en el posicionamiento, es el no ser rebuscados, hay que decir las cosas como son. Existen gran número de ejemplos en los cuales el personal que apoyó la generación de las estrategias, lo realizó en una forma sencilla y comprensible, pero al llegar a los creativos de publicidad, éstos se encargan de complejizar los mensajes y la comunicación.

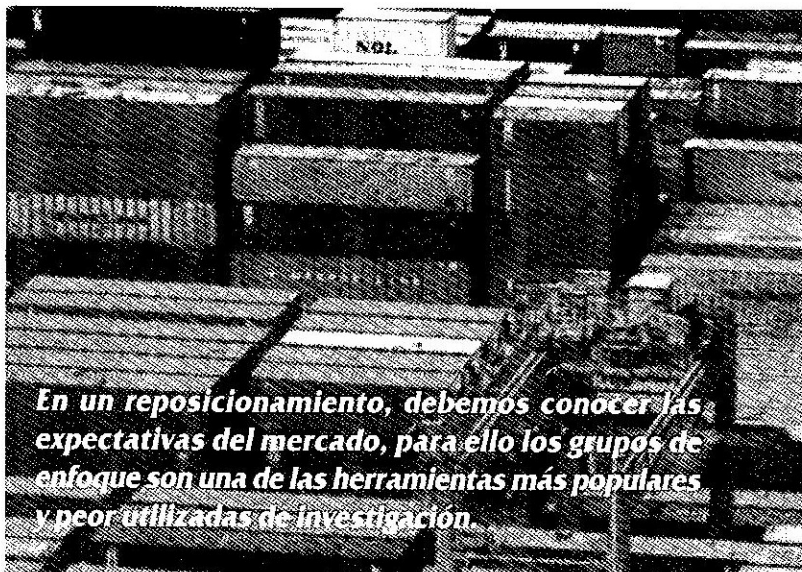
Las grandes ideas para posicionar una marca, un servicio o un producto, son sencillas de tal manera que los consumidores las repiten con facilidad por la ubicación en la mente de los mismos.

Una decisión de posicionamiento deberá de ser lo menos subjetiva posible, ya que tienden a ser malas, porque casi siempre se basan en presunciones o prejuicios, y pocas veces en realidades.

Hay personas que quieren definir todo en relación a los núme-

ros, lo que genera que sea limitativa su visión y estrategias de posicionamiento, para ello hay que pensar en lo que el consumidor desearía conocer, estableciendo las mejoras que son necesarias en los mensajes e imagen que se pretenda.

Hay diversas estrategias que se pueden seguir para posicionarse en un mercado, lo cual deberá siempre ir acompañado de una estrategia de logística que coadyuve al logro de esa ubicación en el mercado, para ello, querer ubicar en la mente de los consumidores, es



***En un reposicionamiento, debemos conocer las expectativas del mercado, para ello los grupos de enfoque son una de las herramientas más populares y peor utilizadas de investigación.***

reconocido por lo general que es mejor ser el primero que ser el mejor, de tal forma que algunas empresas tales como IBM, Hertz y Coca Cola son ubicadas en el mercado por los usuarios como los número uno.

Obviamente que no siempre se puede ser el primero, por lo cual otra estrategia es la de si no se puede ser los primeros en una categoría, habrá que trabajarse en otra donde se pueda ser los primeros, de tal forma que por ejemplo la estrategia de distribución puede ser la clave en la mente del usuario.

Existen algunos conceptos como los de Al Ries y Jack Trout (1993) donde mencionan que "el concepto más poderoso es apropiarse de una palabra en la mente de los prospectos", esto conduce a ubicar palabras sencillas con un significado por la posición que han encontrado en el mercado, tales como: Crest con respecto a caries; Volvo se ubica con seguridad; Mercedes es reconocida por su ingeniería.

Existe una ley del mercado que establece que dos o más empresas

no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes, esto indica que si se pelean por un concepto para posicionarse en el mercado, deberán replantear un cambio, siendo allí donde el término punto de venta puede ser la clave.

Dentro de la función de una estrategia para posicionarse, la fun-

ción de distribución, así como la de toda la función del marketing debe de pensarse en un contexto de largo plazo, por lo que en ocasiones de deberá de renunciar a algo para conseguir otro algo dentro de esa visión de negocios que debe predominar.

Se sabe que la información ha crecido enormemente en los últimos años, estimándose que cada cuatro años se duplica el conocimiento impreso previamente, lo cual conduce a que las expectativas dentro de 20 años es contar con un volumen de datos que sería

imposible leer y conocer, por lo que resulta pertinente establecer una estrategia de distribución con puntos de venta adecuados, en virtud de que será un elemento clave en el desarrollo y posición de los futuros mercados, donde el comercio electrónico (*e-commerce*) jugará un papel clave, estimándose que el 25% de las ventas actuales de los detallistas serán por esa vía, siendo un elemento vital de apoyo la estrategia de distribución, por los transportes, bodegas, repartos, etc.

En el mundo la parte electrónica de las comunicaciones excesivas apenas inicia, incluso en México, todavía existe poco desarrollo de ese mercado. Los expertos señalan que de 50 canales de televisión se va a pasar a 500 en un lapso de 10 años, lo cual podría conducir a mayores dificultades para reconocer marcas, líneas de productos, etc., pero que la función del detallista pueda jugar un papel clave en esta circunstancia.

Otra variable que complica los mercados futuros está ubicada en las computadoras y la llamada supercarretera de la información hasta los hogares por medio de cables de fibra óptica, de CD-ROM y de otros medios, por lo que la retención de información, será cada vez más difícil, incluso un alemán pionero en investigación científica de la memoria descubrió que en menos de 24 horas las personas olvidan hasta 80 por ciento de lo que creían haber aprendido, el ejemplo típico de esto lo viven los estudiantes que se preparan para un examen final extenso, por lo que se complica la posición del mercado futuro.

Se han hecho diversas proyecciones de cómo el televisor casero

va a convertirse en algo parecido a una computadora (y viceversa). Cuán difícil será definir el tipo de noticias que se desee leer, el tipo de espectáculos, juegos interactivos, noticieros informativos, publicidad diversa, lo cual hará más compleja la toma de decisiones de un consumidor, por lo tanto, las empresas de hoy deberán replantearse sus estrategias de mercado acorde a las condiciones prevalentes en un futuro, dado que se requerirá de mayor flexibilidad y condiciones de apoyo (como la distribución y logística) para lograr un alto posicionamiento.

Jack Trout y Syeve Rivkin (1996) comentan que "cierto día me encontraba en la oficina de Stan Olsen, hermano del exdirector general Ken Olsen y uno de los fundadores de DEC; le pregunté qué opinaba del correo electrónico. Su respuesta me asombró: "Déjame decirte lo que pienso del correo electrónico. Son tantas las personas que me mandan mensajes que, al final del día, cuando los imprimo, obtengo un rollo de papel de diez metros de largo. No hay forma de que lea todo eso. Quienes deseen algo de mí deben llamarme por teléfono".

Ambos autores mencionan que "el problema es una enfermedad llamada *confusión*. Nos estamos ahorcando solos con una cuerda de palabras inútiles, demasiadas estadísticas y una jerga sin sentido. Para resolver el problema debemos desechar toda información ajena al mismo y llegar al meollo del asunto".

Los comentarios anteriores hacen que se reflexione en lo que hace 50 años, el psicólogo George Miller propugnó que sólo siete pedazos de información, por ejemplo



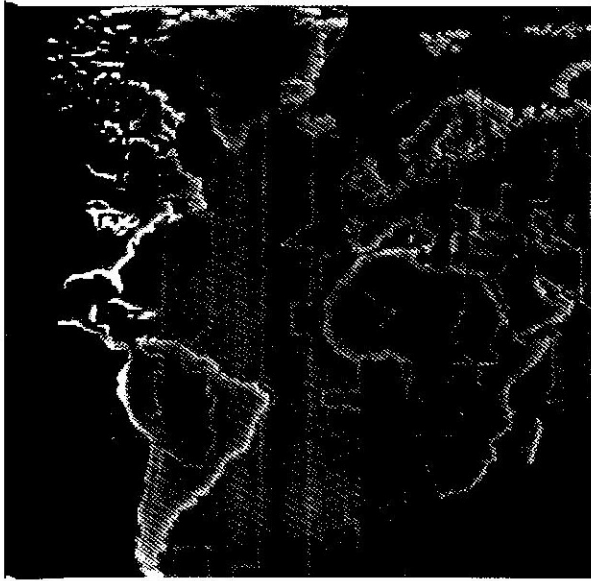
**En el mundo la parte electrónica de las comunicaciones excesivas apenas inicia, incluso en México, todavía existe poco desarrollo de ese mercado.**

las siete primeras marcas de una categoría, podían guardarse con facilidad en la memoria de corta duración. De hecho, la mayoría de las personas sólo puede guardar esos siete pedazos, como los siete dígitos de un número telefónico, durante breves segundos, quizás hasta un minuto, si no los repiten. Todo lo anterior es lo que se le denomina en mercadotecnia la regla de los siete, ya que la octava marca no tiene suerte.

Incluso se han descubierto lo que Jack Trout denomina la categoría de "no interés", en donde situaciones como el nombre de la marca de ataúdes se olvida por no tener ningún efecto en el posicionamiento del consumidor.

Algo similar se presenta en el concepto de los neumáticos, ya que adquirir un vehículo es agradable, no siendo lo mismo para la adquisición de llantas, donde resulta molesto, por lo que un detallista de este tipo de productos tendrá que ser muy creativo para otorgar satisfacción al usuario.

El diseño de la selección de los canales no puede iniciar si no hay una estrategia de producto y de



mercado. Los canales son las vías por las que transportan productos al mercado.

John Burnett (1996) establece "las principales estrategias de venta son la de atracción, la cual dirige los esfuerzos de marketing hacia el consumidor final y hace énfasis en grandes costos de publicidad, propiciando que estos esfuerzos promocionales generen suficiente demanda para atraer el producto a través de los canales; además presenta la estrategia de impulso, la que es aplicable cuando la demanda es alta y se puede diferenciar el producto por sus características reales o emotivas, siendo dirigida esta estrategia hacia los intermediarios o revendedores, por lo que depende en gran medida de las habilidades de estos para realizar la venta".

Una estrategia importante para el servicio producto para los canales, presentan tres características distintivas: la primera es hacer tangible los elementos intangibles; el segundo es que dado el riesgo asociado alto que se percibe a través de un canal de servicio-producto, el promotor trata de reducirlo

con información adicional e incluso con incentivos; y tercero, en muchas ocasiones para tener éxito en negociar un canal de servicio-producto, suele depender de las capacidades de los revendedores o intermediarios.

Es importante considerar que en los elementos de posicionamiento de la distribución, requiere considerar lo que se denomina la posición de marca, la cual de acuerdo a David Aaker (1996) "es la parte de identidad de marca y la proposición de valor que se comunicará de manera activa al público objetivo y que demuestra una ventaja sobre las marcas competidoras", esta posición deberá establecer los medios de distribución adecuados, dado que un producto como *Nike* no podrá ser distribuido en todo tipo de tiendas, dado que presenta una imagen por medio de deportistas de alto nivel, lo que conlleva a buscar determinados medios de distribución por especialistas de calzado deportivo.

Las condiciones actuales del mercado presentan nuevas exigencias, entre ellas se ha generado lo que se ha denominado el concepto de valor agregado, que tal como lo expresa Gerald Manning (1997) significa que "las compañías añaden valor a su producto con un racimo de intangibles, tales como vendedores más capacitados, niveles más altos de cortesía, entregas más confiables del producto, mejor servicio de posventa, canales que se encuentren en lugares estratégicos que el cliente percibe como idóneos a sus necesidades".

Otra definición de lo que es el posicionamiento lo expresa Romeo Figueroa (1999) expresando que "es un término que sirve para describir el lugar o posición que ocupa

o puede ocupar un conjunto de imágenes simbólicas en la mente de un determinado sector del público como resultado de un proceso de comunicación persuasiva. Supone la exposición selectiva de un número indeterminado de mensajes de comunicación masiva destinados a un nicho definido dentro de un segmento particular del mercado, con características intergrupales relativamente semejantes en una determinada sociedad".

Henry Assael (1999), comenta que "los productos con bajo nivel de involucramiento se posicionan de manera que se minimicen los problemas, mientras que los productos con alto nivel se posicionan de modo que se maximicen los beneficios deseados. Lo anterior funciona así porque los consumidores no involucrados buscan productos aceptables, no óptimos". De esta manera se podría ejemplificar con una película de plástico para envoltura, la cual se puede posicionar para realizar beneficios como extrafuerte o protección que da el lujo de llegar a su comida, mientras que el involucramiento de bajo nivel podría referirse a que es improbable que se haga trizas, de tal forma que el enfoque a minimización de problemas como pisos sucios, vasos manchados o marcas en el cuello, se observa el enfoque de reducción de problemas.

Ubicando en el contexto del posicionamiento a los canales de distribución, Barry Berman y Joel Evans (1995) mencionan que "a través del posicionamiento, un detallista busca proyectar una imagen relativa a su categoría de detallista y la de sus competidores, así como determinar cómo los consumidores responden a esa imagen".

Los mismos Berman y Evans

definen "el comercio en masa está en un enfoque posicionada involucrando a los detallistas que presenta una imagen de descuento u orientada al valor, manejando diferentes líneas y teniendo grandes locales comerciales". Este enfoque obviamente expresa que los detallistas tratan de atraer un mercado de cliente amplio, con altos niveles de tráfico de clientes y generando altas rotaciones de los inventarios, dado que estos comercios en masa presentan bajos costos de operación por los volúmenes que manejan, de lo que se espera que este tipo de tiendas tengan altos niveles de desarrollo par el futuro.

Existen también los detallistas posicionados, el cual es un enfoque encontrado al de comercio en masa, ya que aquí los detallistas identifican segmentos de clientes y desarrollan estrategias únicas para evaluar los deseos de esos segmentos. Aquí las firmas concentran sus esfuerzos en un segmento o segmentos específicos, donde el posicionamiento crea un alto nivel de lealtad y rendimiento para los detallistas que lo relativo a sus competidores, conllevando a que se realicen evaluaciones de diversos factores distintos al precio en sus estrategias y así otorgar un enfoque más especializado tal como las tiendas departamentales, boutiques, tiendas de especialidades, entre otros.

Berman y Evans presentan los siguientes elementos de división de los detallistas para apoyar la estrategia de posicionamiento (ver esquema superior).

Estos elementos para estrategia de posicionamiento deberá de estar fincado en la circunstancia que envuelve un producto o servi-

I. Por Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independiente</li> <li>• Cadena</li> <li>• Franquicia</li> <li>• Sistema de Mercadotecnia vertical</li> <li>• Cooperativa de consumidores</li> <li>• Departamento arrendado</li> </ul>
II. Mezcla de estrategia de detallista basada en tiendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiendas de conveniencia</li> <li>• Supermercados convencionales</li> <li>• Supertiendas basadas en comida</li> <li>• Tiendas combinadas</li> <li>• Tienda de almacenes</li> <li>• Tiendas de especialidad</li> <li>• Tienda de variedad</li> <li>• Tienda departamental tradicional</li> <li>• Tiendas de descuento en toda la línea</li> <li>• Cuarto de exhibición por catálogo</li> <li>• Cadenas de precios rebajados</li> <li>• Los desaguaderos (outlets) de negocio</li> <li>• Clubes de membresía</li> </ul>
III. Mezcla de estrategia de detallista no basado en tiendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinas vendedoras (vending)</li> <li>• Ventas directas</li> <li>• Mercadeo directo</li> </ul>
IV. Mezcla de estrategia de detallista de servicio vs productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos rentados</li> <li>• Productos de su propiedad</li> <li>• No productos</li> </ul>

cio, así como el consumidor percibe el mismo, dado que no es lo mismo una marca como Kellogs que puede estar ubicada en cualquier tienda donde se venda comida, en tanto una marca *Levi's*, *Nike* o *Versage*, estarán en tiendas de especialidad, en virtud de la respuesta que el mercado genera en este tipo de productos.

Satisfacerlas necesidades de los consumidores es una condición necesaria aunque insuficiente para el éxito en el mercado, por ello, se requiere tener una fuerte posición en los canales de distribución, a lo que Lou Petton y David Strutton (1999) señalan que "una posición del canal se refleja en la reputación

que un miembro del canal gana entre sus intermediarios actuales y potenciales por suministrar ofertas del mercado, rendimientos financieros, programas y sistemas mejores que los ofrecidos por sus competidores", así entenderíamos que un proveedor que apoye a un detallista en mercadería más completa, productiva y actualizada, es probable que cultive u obtenga reputación como líder promocional de la industria, mientras que alguien que demora las entregas o vende productos defectuosos, se le considere o farsante o que vende con sobrepuestos, por lo que la reputación de lo que una firma ofrece se verá reflejado en la posición que

guarda en el mercado.

Por ello, resulta pertinente ubicar la necesidad de otorgar lo que se le conoce como la ventaja de asociación sostenible, donde se otorgue siempre un valor agregado y consistencia en los productos y servicios de la firma, ocasionando que con el tiempo los intermediarios dependan más de sus socios del canal, estando más dispuestos a reforzar una mayor relación sociedad/relación por medio de mayores esfuerzos de marketing a nombre del productor.

Louis W. Stern (1999) presenta como "una estrategia importante es la de integración vertical dura, cuando una empresa efectúa cualquiera de los ocho flujos de marketing en cualquiera de los dos niveles de distribución".

Hay diversas maneras de lograr el desarrollo de logística por medio de otras organizaciones, lo cual se denomina outsourcing, pudiendo generarse por ejemplo en la consecución de componentes, o en el ca-

so de servicios logísticos, apoyando a compañías como DHL, Federal Express.

Por otra parte, resulta importante conocer los canales y medios que utilizan diversas organizaciones para penetrar en otros países, esto es, como practican sus canales internacionales de mercados, para lo cual eligen entre los más importantes la exportación directa por agente o distribuidor, los derechos de patente o licencia, la exportación por filial subsidiaria, la inversión en acciones, los contratos por servicio, las franquicias y los montajes de producción, teniendo cada una sus ventajas y desventajas, lo importante es que tanto logran penetrar en los mercados y como se genera la posibilidad de hacer una rentable una estrategia internacional, buscando posicionarse en la mente de los prospecto de clientes con una visión de largo plazo.

Las diversas estrategias para posicionarse en la mente de los

usuarios dependerá de los requerimientos que éstos tengan, así realizar la gestión de ventas por distribuidor propio, autoventas, preventas, televentas, entre otros, serán las circunstancias del mercado y las respuestas de los clientes, quienes propiciarán cuales de los elementos resultan los adecuados a las expectativas que como consumidores esperan.

Otro elemento clave para encontrar la satisfacción del cliente se encuentra en el transporte, el cual representa un detonante en el servicio que esperan los usuarios, por lo cual, dentro de la estrategia global de logística, se tendrá que analizar el tipo de transporte que se desee utilizar, las rutas necesarias, las entregas oportunas, todo ello, conjugado con una economía para la organización, por lo que se deberán de considerar los tres factores clave del mismo, como son: calidad, servicio y precio.

## Bibliografía

1. AAKER, DAVID. *El éxito de tu producto está en la marca*. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996.
2. ARELLANO, ROLANDO. *Marketing: enfoque América Latina*. Edit. Mc. Graw Hill. México, 2000.
3. BERMAN, BARY & EVANS, JOEL. *Retail Management: a strategic approach*. 6<sup>th</sup>. Edition. Prentice Hall. U.S.A., 1995.
4. BURNETT, J. *Promoción: conceptos y estrategias*. Mc. Graw Hill. Colombia, 1996.
5. FIGUEROA, R. *Cómo hacer publicidad: un enfoque teórico práctico*. Edit. Addison Wesley Longman. México, 1999.
6. MACKAY, HARVEY. *Nada entre tiburones sin que te coman vivo*. Lasser Pres. México, 1988.
7. MANNING, G. Y REECE, B. *Las ventas en el mundo actual*. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997.
8. PELTON, LOU, STRUTTON, DAVIS Y LUMPKIN, JAMES. *Canales de marketing y distribución comercial*. Mc. Graw Hill Interamericana. Colombia, 1999.
9. RIES, AL Y TROUT, JACK. *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Mc. Graw Hill. México, 1993.
10. RIES, AL Y TROUT, JACK. *Posicionamiento*. 2<sup>a</sup> Edición. Mc. Graw Hill. México, 1986.
11. RIES, AL Y TROUT, JACK. *Marketing de abajo hacia arriba*. Mc. Graw Hill. Colombia, 1989.
12. STERN, L., EL-ANSARY, A., COUGHLAN, A. Y CRUZ, IGNACIO. *Canales de comercialización*. 5<sup>a</sup> Edición. Prentice Hall. Madrid, 1999.
13. TROUT, JACK Y RIVKIN, STEVE. *El nuevo posicionamiento*. Mc. Graw Hill. México, 1996.