

El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas

Positioning process in marketing: steps and stages

Nerio Olivar Urbina*
Universidad Central de Venezuela
neriolivar@gmail.com

* Facultad de Ciencias Económicas y Sociales,
Universidad Central de Venezuela, Ciudad
Universitaria de Caracas, VENEZUELA.

Resumen

Uno de los propósitos centrales del marketing es lograr para la organización, sus productos o sus marcas, un posicionamiento privilegiado tanto en el mercado como en la escala mental de los integrantes de sus segmentos meta; sin embargo, carece de un proceso sistemático, motivo por el cual el presente artículo establece como objetivo proponer las etapas del proceso de posicionamiento y sus respectivos pasos. La investigación realizada es de tipo documental, puesto que comprende un trabajo metódico y objetivo, a través de la lectura, el análisis, la síntesis, la reflexión y la interpretación de la información producida por otros autores, para dar origen a un nuevo enfoque, utilizando como fuente principal los documentos escritos. El proceso propuesto es dinámico y consta de cuatro etapas, nueve subetapas y veinticuatro pasos, que implican llevar a cabo los ajustes necesarios en las estrategias y tácticas para adaptarlas a la realidad específica. Un trabajo constante a largo plazo, que involucra tanto a la alta gerencia como a todos los niveles de la organización; y las actividades necesarias para evitar un sobreposicionamiento, subposicionamiento, posicionamiento dudoso o posicionamiento confuso.

Abstract

One of the main purposes of marketing is to provide the organization, its products or its brands, with a privileged position not only in the market but also in the minds of their target segment. Nevertheless, there is not a systematic process for achieving it. Therefore, the objective of this article is to propose the stages of the positioning process and its corresponding steps. This research is of documental nature and it required a systematic and objective work in order to design a new approach based mainly on written documents. Said process involved reading, analyzing, summarizing, interpreting and reflecting on the information produced by other authors. The positioning process proposed in this article comprises four stages, nine sub-stages and twenty-four steps. Nonetheless, it is not a rigid but a dynamic process that requires: the necessary adjustments to the strategies and tactics used in order to adapt them to reality; a long-term constant work involving all the management levels of the organization; and conducting every necessary activity for avoiding over-positioning, under-positioning, dubious positioning or confusing positioning.

INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 9 de Octubre 2020
Aceptado: 2 de Diciembre 2020

Palabras Claves:

Posicionamiento
Marketing
Estrategias
Tácticas
Gerencia

ARTICLE INFO

Received: 9 October 2020
Accepted: 2 December 2020

Keywords:

Positioning
Marketing
Strategies
Tactics
Management

INTRODUCCIÓN

El contexto actual propicia mercados más competitivos y globalizados, y a su vez, obliga a las organizaciones a diferenciarse para posicionar sus productos, marcas o a sí mismas en el mercado y en la mente de sus clientes y consumidores o usuarios, considerando sus atributos, así como las necesidades, los deseos y las demandas que satisfacen, las ventajas que ofrecen, y los elementos que las hacen sobresalir de sus competidores. El posicionamiento, entonces, puede considerarse como un instrumento fundamental tanto para la propuesta de valor como para la estrategia de comunicación seleccionadas por las organizaciones, con el propósito de crear y mantener ventaja competitiva.

En este sentido, es pertinente señalar que desde que el término posicionamiento comenzó a utilizarse en el marketing en los años 70, cuando Ries y Trout (2009) lo popularizaron en Estados Unidos de América, se ha convertido con mayor fuerza en un objetivo central en esta disciplina; sin embargo, tal como lo resalta Blankson (2001), no existe una definición universalmente aceptada ni un modelo con las etapas que conforman dicho proceso. Según este mismo autor, las principales razones son la falta de claridad en las bases teóricas y la relativa sencillez con que el concepto es utilizado por los mercadólogos.

A pesar de estas desavenencias teóricas, los planteamientos de distintos autores permiten conocer que el posicionamiento involucra necesariamente al individuo y al mercado; se refiere a la ubicación concreta y definitiva que logra un producto, una marca o una organización en la mente de las personas a quienes va dirigido; requiere, por una parte, comprender la forma en que los individuos reciben, procesan y almacenan la información, y por otra, identificar los criterios más adecuados para llevar a cabo el proceso de comunicación; implica elegir los atributos diferenciadores para ganar un lugar distintivo en el mercado; y exige análisis, creatividad y estrategia para establecer sus cimientos (Castro, Mercado, Londoño y Hoyos, 2017; Chedraui, 2017; Janiszewska y Insch, 2012; Ortigón, 2017; Ries y Trout, 2009; Valls, 2014).

También se señala que el posicionamiento constituye un factor muy importante para el marketing estratégico, pues utiliza datos vinculados con los elementos psicoemocionales y con los comportamientos de los clientes y consumidores o usuarios; que se relaciona con la forma en que una organiza-

ción quiere ser percibida por sus segmentos meta en comparación con sus competidores, es decir, implica adquirir valor, relevancia y capacidad para diferenciarse; y que su punto de referencia así como la medida de su efectividad, es la percepción de sus clientes y consumidores o usuarios (Chedraui, 2017; Kotler y Armstrong, 2012; Lehmann y Winer, 2002; Ortigón, 2017; Romaniuk y Sharp, 2000; Serralvo y Tadeu, 2005).

De la misma manera, los planteamientos teóricos dan a conocer que el posicionamiento demanda que todas las áreas de la organización se alineen con el departamento de marketing, con el fin de ejecutar dos acciones necesarias para lograrlo; la primera, crear productos atractivos, con atributos que alcancen la satisfacción de un conjunto de necesidades, deseos y demandas de sus clientes y consumidores o usuarios; y la segunda, diseñar y ejecutar estrategias claras para lograr su preferencia al momento de la compra (Ries y Trout, 2009).

Finalmente, indican que para lograr el posicionamiento deseado es fundamental identificar el lugar que ocupa el producto, la marca o la organización que se quiere posicionar en la clasificación mental de sus segmentos meta, analizar el contexto y el mercado donde se participa y considerar todos los elementos de la triada: organización - clientes y consumidores o usuarios - competidores. Asimismo, se puede diferenciar un posicionamiento físico de uno perceptual, dado que el primero considera características físicas del producto para compararlo, mientras que el segundo, toma en cuenta la opinión de otras personas y la experiencia con el producto, entre otros aspectos (Coca, 2007; Muñoz, 2015; Walker, Boyd, Mullins y Larréché, 2003).

Por esta razón, para contar con un proceso estructurado y definido, que considere los elementos descritos y otros igualmente importantes, se desarrolló el presente artículo que tiene como objetivo proponer las etapas del posicionamiento y sus respectivos pasos. El mismo, forma parte del Trabajo Especial del autor, presentado para obtener el Título de Especialista en Mercadeo para Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FA-CES) de la Universidad Central de Venezuela (UCV).

METODOLOGÍA

La investigación desarrollada fue de tipo documental, que según Morales (2003), constituye un proceso de construcción de conocimientos, de

descubrimiento y de explicación de una realidad completa o parcialmente desconocida; comprende un trabajo sistemático y objetivo, producto de la lectura, el análisis, la síntesis, la reflexión y la interpretación de la información producida por otros, para dar origen a una nueva, con el enfoque del autor que la realiza, y tiene la particularidad de utilizar como fuente principal los documentos escritos en sus diferentes formas.

Para el referido autor, realizar este tipo de investigación implica ejecutar los siguientes pasos: (1) selección y delimitación del tema de investigación, (2) selección de las fuentes y acopio de los documentos con la información de interés, (3) organización de los documentos, (4) diseño de un

esquema conceptual del tema, (5) análisis de la información seleccionada, (6) organización y redacción del informe de la investigación, y (7) presentación del informe final de la investigación.

ETAPAS DEL PROCESO DE POSICIONAMIENTO

Sobre la base de lo anteriormente señalado, el autor propone un proceso de posicionamiento que incluye cuatro etapas, nueve subetapas y veinticuatro pasos, tal como se puede apreciar en la Figura 1, y se describe a continuación.

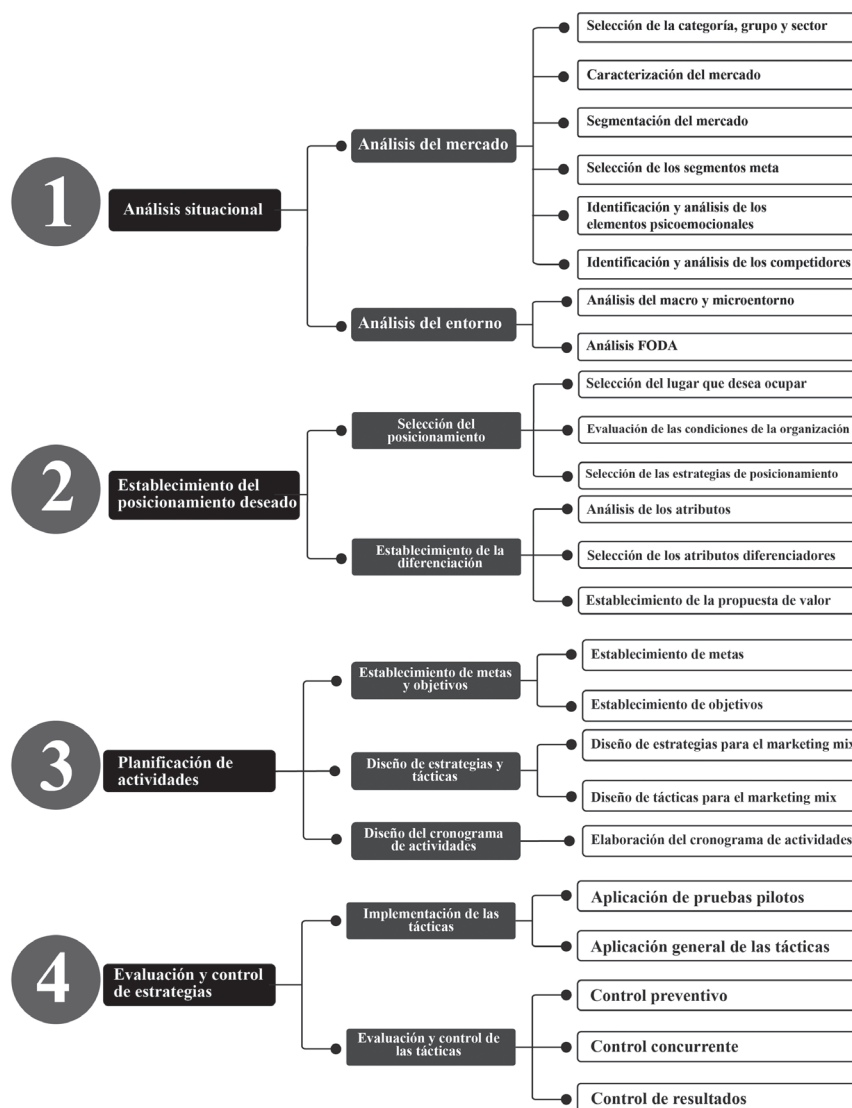


Figura 1. Proceso de posicionamiento. Fuente: elaboración propia.

Análisis situacional

La primera etapa del proceso está conformada por dos tipos de análisis: del mercado y del entorno. Para llevar a cabo el análisis del mercado, el primer paso es la selección de la categoría, grupo y sector al que pertenece el producto, la marca o la organización que se quiere posicionar, tomando en cuenta sus características. Particularmente, en el caso de los productos, según Molinari (2014), se pueden clasificar en industriales, agropecuarios, de consumo masivo, corporativos, farmacéuticos o culturales.

El segundo paso implica la caracterización del mercado, es decir, conocer dónde se va a competir o se está compitiendo. De acuerdo con Ferrell y Hartline (2012) y Kotler y Armstrong (2012), el mercado es el lugar común donde se ofrecen productos o servicios, conformado por personas u organizaciones que comparten necesidades, deseos y demandas que pueden ser satisfechas, que tienen dinero para gastar y que quieren gastarlo en esa satisfacción.

Para ejecutar este paso, es fundamental realizar un estudio de mercado, que según Monferrer (2013), consiste en la recopilación y análisis de la información relacionada con las características, el tamaño y el potencial del mercado; la participación que se tiene o puede tener en él y el posicionamiento actual que tienen sus productos o servicios; y las características de los clientes y consumidores o usuarios, así como sus *hábitos de compra* (quién, qué, cuándo, cómo, dónde, por qué y para quién compra).

El tercer paso es la segmentación del mercado, en tanto, Hernández y Machado (2010), Ferrell y Hartline (2012) y Kotler y Armstrong (2012), aseguran que es la división del mercado en grupos menores y homogéneos, de manera que los miembros de cada uno sean semejantes al resto, considerando factores específicos como identificar sus necesidades actuales y potenciales, identificar las características que distinguen unos segmentos de otros y determinar el tamaño de los segmentos.

Puede hacerse tomando en cuenta una o más de las siguientes variables: geográfica (regiones, país, ciudades, pueblos, densidad poblacional y clima), demográfica (edad, género, ingresos, estado civil, clase social, ocupación, generación, nacionalidad, educación y religión), psicográfica (estilos de vida, personalidad, hábitos de compra, actitudes, motivaciones, influencias, valores, intereses, opiniones, e intra y extraversión), y conductual (uso esporádico, regular o frecuente; lugares habituales de com-

pra; horarios de compra; fidelidad hacia el producto, la marca o la organización; beneficios o valores buscados y exclusividad del producto o servicio).

El cuarto paso consiste en la selección de uno o varios segmentos meta, de acuerdo con los beneficios que pueden generar en función de dirigirse a sus integrantes con los productos o servicios que mejor satisfagan sus necesidades, deseos y demandas. Para ello, es recomendable seleccionar un número razonable de segmentos meta, puesto que, a mayor cantidad, menor probabilidad de lograr el posicionamiento deseado (Kotler y Armstrong, 2012; Ferrell y Hartline, 2012; Martínez, Ruíz y Escrivá, 2014).

El quinto paso amerita la identificación y el análisis de los elementos psicoemocionales que los integrantes de los segmentos meta tienen del producto o servicio, la marca o la organización. Por lo tanto, requiere identificar y analizar sus percepciones, creencias, recuerdos, emociones, sentimientos, pensamientos, asociaciones y actitudes, entre otros (Olivar, 2020).

Y el sexto paso es la identificación y el análisis de los competidores, que según Vallejo (2016), están representados por aquellas organizaciones que ofrecen productos o servicios parecidos, y que pueden ser directos, conformados por productos, marcas u organizaciones con características similares que también tratan de satisfacer las mismas necesidades, deseos y demandas en los segmentos meta seleccionados; indirectos, que intentan lograr el objetivo de los anteriores pero con distintas características o productos sustitutos; y potenciales, que son productos, marcas u organizaciones, que aún no se encuentran en el mercado; pero que pueden aparecer en cualquier momento y ejercer una fuerte influencia sobre él.

La información de los competidores debe permitir identificar nombres, líderes, posicionamiento, profundidad y amplitud de su portafolio de productos o servicios, y recursos con los que cuenta. Adicionalmente, es importante conocer principales estrategias, materiales e insumos que utilizan; beneficios que ofrecen a sus clientes y consumidores o usuarios; características físicas, calidad y precios; tipo de marketing; elementos psicoemocionales asociados con sus productos o servicios; y cualquier otra de interés.

En cuanto al análisis del entorno, se refiere a la evaluación de todos aquellos participantes y las fuerzas que afectan la capacidad de la organización para establecer y mantener relaciones exitosas con

los integrantes de sus segmentos meta. Lo conforman dos tipos: el análisis del macro y microentorno, y el análisis FODA. Para Kotler y Armstrong (2012), el macroentorno lo constituyen fuerzas del contexto externo a la organización que afectan su capacidad para satisfacer las necesidades, los deseos y las demandas de sus segmentos meta (demografía, economía, política, leyes, sociedad, cultura y naturaleza); mientras que el microentorno lo integran todos los participantes cercanos a la organización que inciden en su capacidad para cumplir con ese objetivo (organización interna; clientes y consumidores o usuarios; proveedores; distribuidores; competidores y diferente público).

Por su parte, el análisis FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que desde la óptica de Serna (2010) y Aljure (2015), pertenece al sistema de planeamiento estratégico y al análisis de temas estratégicos, que impulsa la generación de ideas con respecto a cualquier área de la organización, utilizado para entender las situaciones y tomar las decisiones. De esta manera, las fortalezas (F), son todos aquellos factores y atributos internos o propios del producto, la marca o la organización que contribuyen con su éxito, mientras que las debilidades (D), son las que dificultan o inhiben su éxito; las oportunidades (O), corresponden a todo evento, hecho o tendencia presente en el exterior o el entorno que la organización podría aprovechar para lograr sus objetivos, y las amenazas (A), las que podrían obstaculizar su desarrollo, impedir su continuidad o dificultar el logro de sus objetivos.

Para realizar este análisis, usualmente se construye una matriz que se presenta en una tabla de 2 x 2, que, si se observa por columnas, se aprecian las fortalezas y las oportunidades (FO), así como las debilidades y las amenazas (DA); pero si se hace por filas, se podrán observar las fortalezas y las debilidades (FD), al igual que las oportunidades y las amenazas (OA).

Es importante señalar que para evaluar las fortalezas y debilidades se deben tomar en cuenta algunos factores clave, entre ellos, aspectos de producción, operaciones y logística, financiamiento, marketing, organización, recursos humanos (RRHH) y control de gestión; y para evaluar tanto oportunidades como amenazas, se deben considerar elementos relacionados con el ámbito político y legal, el contexto social, los aspectos económicos, los elementos tecnológicos y los elementos circunstanciales (Ferrel y Hartline, 2012).

Asimismo, D'Alessio (2008), sugiere desarrollar un emparejamiento o *matching* con el fin de generar y registrar un conjunto de cuatro estrategias en la matriz: estrategias (FO), que consiste en emparejar las fortalezas con las oportunidades y formular las estrategias, usando las primeras para que la organización pueda sacar ventaja de las segundas; estrategias (DO), que amerita emparejar las debilidades con las oportunidades y formular las estrategias para corregir las primeras y sacar el *máximo* provecho de las segundas; estrategias (FA), para las cuales es preciso emparejar las fortalezas con las amenazas y generar las estrategias para obtener beneficio de las primeras y evitar o reducir el impacto de estas últimas; y estrategias (DA), que implica emparejar las debilidades con las amenazas y desarrollar estrategias, considerando acciones defensivas con el fin de reducir unas y evitar las otras.

Cabe destacar que la información necesaria para realizar esta etapa, puede provenir de fuentes primarias, secundarias o mixtas. En este sentido, Kotler y Armstrong (2012), señalan que los datos de las fuentes primarias corresponden a la información recabada para el propósito específico en cuestión, mientras que los de las fuentes secundarias corresponden a la información existente en algún lugar y que se recopiló con otros fines. Según estos mismos autores, por lo general se recaba primero la información en fuentes secundarias porque se obtiene con mayor rapidez y a un menor costo, por intermedio de la base de datos interna de la organización (si existiese), los servicios de datos comerciales, las fuentes gubernamentales, los informes de proveedores externos, las bases de datos comerciales en línea y los buscadores en internet, entre otros.

No obstante, Malhotra (2008), afirma que esta información puede ser inexistente, irrelevante, imprecisa, desactualizada, inválida o poco confiable, por lo que la organización también debe recabar datos primarios a través de técnicas cualitativas, utilizadas generalmente en muestras pequeñas, y que proporcionan tanto conocimientos como comprensión de algunas variables; pero sin la cuantificación de datos; y técnicas cuantitativas utilizadas en muestras medianas y grandes, para cuantificar los datos, generalmente a través de algún tipo de análisis estadístico o registro numérico. Las más importantes son descritas por Huespe, Rotellini, Squarzon y Tartarelli (2014) y Olivar (2020), y se pueden observar en las Tablas 1 y 2.

Tabla 1. Técnicas cualitativas.

Técnicas	Descripción
Observación	Se basa en el registro de patrones conductuales de las personas, para obtener información sobre elementos de interés relacionados con el marketing. Puede ser estructurada, no estructurada, natural o artificial.
Grupos de discusión	Se trata de reunir a grupos (seis - diez integrantes) con un moderador de la reunión, para debatir libremente un tema específico, utilizando un guion de preguntas y otros estímulos (productos, fotos, videos). Se graba la sesión y posteriormente se realiza el análisis de la información.
Entrevista en profundidad	Consiste en conversar con los integrantes de una muestra seleccionada acerca de un tema o aspecto particular del marketing, siguiendo una metodología específica. Puede ser no estructurada, estructurada, o semiestructurada.
Técnicas proyectivas	Consiste en presentarle a los participantes, estímulos ambiguos para que proyecten sus propios elementos psicoemocionales respecto a uno o varios temas específicos del marketing. Entre las más usadas se encuentran la asociación de palabras, las frases incompletas, la interpretación gráfica y el desempeño de roles.
Técnicas de exploración metaconsciente	Son técnicas del neuromarketing que hacen uso de una entrevista en profundidad, para que el participante a través del uso de metáforas o analogías, imágenes dinámicas e imágenes digitales, exprese sus sentimientos, creencias, emociones, pensamientos, actitudes y demás elementos psicoemocionales respecto a un tema referido al marketing.

Fuente: elaboración propia a partir de Huespe, Rotellini, Squarzon y Tartarelli (2014) y Olivar (2020).

Tabla 2. Técnicas cuantitativas.

Técnicas	Descripción
Encuestas	Consiste en una serie de preguntas estructuradas de forma ordenada, dirigida a obtener de los participantes información específica relacionada con algún elemento de marketing. Existen diferentes tipos, las más populares son las ad hoc (a la medida) y las ómnibus (genéricas), que pueden aplicarse personalmente o por teléfono, correo electrónico o cualquier otro medio.
Técnicas neurométricas	Son técnicas cuantitativas del neuromarketing (no invasivas), que proporcionan una estimación precisa y reproducible de la actividad neuronal de los participantes ante estímulos relacionados con el marketing. Entre las más importantes se encuentran: Resonancia Magnética Funcional por Imágenes (fMRI), Electroencefalografía (EEG) y Tomografía Axial Computarizada o Scanner (TAC).
Técnicas biométricas	Son técnicas cuantitativas del neuromarketing (no invasivas), que permiten conocer las reacciones de los participantes a través del análisis de sus respuestas biológicas o fisiológicas (distintas señales del cuerpo), ante estímulos vinculados con algún área del marketing. Las más usadas son: Seguimiento Ocular (<i>Eye-tracking</i>), Respuesta Galvánica o Actividad Electro dérmica de la Piel (EDA) y <i>Biofeedback</i> (BF).

Fuente: elaboración propia a partir de Huespe, Rotellini, Squarzon y Tartarelli (2014) y Olivar (2020)

Establecimiento del posicionamiento deseado

La segunda etapa del posicionamiento está integrada por la selección del posicionamiento deseado y el establecimiento de la diferenciación. Para la selección del posicionamiento deseado, es importante tener claro el objetivo o el lugar que se desea alcanzar en la mente de los integrantes de los segmentos meta, es decir, si se quiere mantener y fortalecer la posición actual, apoderarse de una posición específica o reposicionarse. Igualmente, se deben evaluar tres condiciones inherentes a la organización: sus recursos y capacidades, el crecimiento y la cuota de mercado deseada, y los ingresos y las ganancias que pueda obtener ocupando esa posición (Mora y Schupnik, 2010).

Asimismo, se debe establecer la estrategia de posicionamiento más conveniente, seleccionando alguna de las descritas en la Tabla 3. Esta selección dependerá fundamentalmente de la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentre el producto, a saber: desarrollo, introducción, crecimiento,

madurez o declinación (Mora y Schupnik, 2010; Olivar, 2020).

Entretanto, el establecimiento de la diferenciación se refiere a la selección e implementación de un conjunto de atributos que hace a la organización *única* en el mercado, en otras palabras, que le permite ser superior a sus competidores en cuanto al valor proporcionado por sus productos o servicios. Para lograrla se deben ejecutar tres pasos; el primero es realizar el análisis de los atributos, que puede llevarse a cabo con base en la información recolectada en los pasos previos, de manera que se listan todas las características que tiene el producto, la marca o la organización, para compararlas y analizarlas con las de sus competidores, utilizando una escala cuantitativa, cualitativa o mixta (Vallejo, 2016).

El segundo es seleccionar los atributos o ventajas con los que cuenta el producto, la marca o la organización, considerando principalmente los dos o tres atributos más representativos que lo hacen único y diferente a los que existen en el mercado

Tabla 3. Estrategias para el posicionamiento.

Estrategia de posicionamiento	Descripción
Por atributos y beneficios	Consiste en utilizar los atributos diferenciadores que el producto, la marca o la organización tiene, para enfatizarlos en todos los elementos del <i>marketing mix</i> .
Por precio y calidad	Puede llevarse a cabo de dos formas: enfocada en las bondades que ofrece la alta calidad del producto con lo cual el precio resulta irrelevante, y enfocada en el alto valor que tiene el producto, en términos de calidad, a un precio muy competitivo con relación a los competidores.
Por categoría de productos	Consiste en resaltar las ventajas del producto respecto a las de otros que compiten en la misma categoría.
Por orientación al usuario	Está determinado por las características, intereses, actitudes, aspiraciones y estilos de vida de los clientes y consumidores o usuarios.
Por uso o aplicación	Consiste en seleccionar uno de los usos o una de las aplicaciones del producto para comunicarlo claramente a los integrantes de sus segmentos meta, de manera que esta acción permita que dicho producto ocupe un lugar privilegiado en su mente.
Por combinación	Consiste en posicionar al producto como el mejor para combinar con otras opciones. Está surgiendo cada vez con mayor fuerza gracias a la confluencia de sectores y al auge del marketing colaborativo entre organizaciones de mercados complementarios.
A través del nombre	Se basa en la utilización del nombre del producto para ubicarse en la mente de los clientes y consumidores o usuarios, con el objetivo de facilitar su recordación al momento de la compra.
Con relación a los competidores	<p>Posicionándose primero. El que se posiciona primero obtiene el doble de la participación de mercado que el segundo y cuadruplica al tercero, lo que lo convierte en líder de la categoría.</p> <p>Posicionándose segundo. Allí puede resultar su nicho y su ventaja competitiva, dado que entablar una lucha frontal y directa con el líder de la categoría, en la mayoría de los casos, es un grave error.</p> <p>Reposicionándose. Se hace cuando se pierde posicionamiento privilegiado. Implica tener un conocimiento detallado de la sensibilidad y las expectativas de los clientes y consumidores o usuarios; una nueva imagen y un compromiso de calidad.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Mora y Schupnik (2010) y Olivar (2020).

y que ofrecen mayor valor a los segmentos meta (Mora y Schupnik, 2010; Olivar, 2020; Vallejo, 2016).

Y el tercero es redactar la propuesta de valor, la cual es la expresión concreta que la organización realiza a sus segmentos meta, en función de los beneficios que ofrecen los atributos diferenciadores de cada uno de sus productos o servicios, para lograr las metas y los objetivos planteados (Mora y Schupnik, 2010; Olivar, 2020; Vallejo, 2016).

Planificación de las actividades

La tercera etapa del proceso de posicionamiento incluye el establecimiento de metas y objetivos de marketing que hagan posible el posicionamiento deseado, el diseño de estrategias y tácticas para el *marketing mix*, además del diseño de un cronograma de ejecución. En lo referente a las metas, ellas son declaraciones generales de logros amplios y deseados por la organización y su importancia está en que indican la dirección en la que esta intenta moverse, así como el conjunto de prioridades que usará para evaluar las alternativas y tomar las decisiones. Por esta razón, las metas deben ser claras, alcanzables, consistentes, exhaustivas e incluir algún grado de intangibilidad (Ferrell y Hartline, 2012; Janiszewska y Insch, 2012).

En lo relativo a los objetivos, ellos proporcionan puntos de referencia específicos (cualitativos y cuantitativos), que se utilizan para evaluar el progreso hacia el logro de las metas. Los mismos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y con tiempo determinado (Ferrell y Hartline, 2012; Janiszewska y Insch, 2012).

Teniendo claro tanto las metas como los objetivos, se debe proceder con el diseño de las estrategias para el *marketing mix*. Las estrategias son un conjunto de decisiones y acciones dirigidas a lograr los objetivos propuestos, en consecuencia, deben representar lo que se tiene que hacer; estar sustentadas en el análisis del entorno; orientarse al aprovechamiento de los recursos; abarcar todos los objetivos; considerar conveniencia, factibilidad, y aceptabilidad; y mantenerse sin modificaciones, excepto en casos extremos (Torres, 2014).

Es importante relevar que cada una de las estrategias requiere un conjunto de tácticas que permita materializarlas, y que posea las siguientes características: representar el cómo hacer lo que se tiene que hacer, corresponder a una parte de las acciones puntuales de cada estrategia, abarcar todas las variables de las estrategias y cambiar de acuerdo con las circunstancias (Torres, 2014).

En cuanto al *marketing mix*, este permite a la organización realizar un análisis a través de instru-

mentos tanto del marketing estratégico como del operacional, para diseñar y aplicar las estrategias en cada uno de sus cuatro elementos internos (producto, plaza o distribución, precio y promoción o comunicación), en aras de obtener la respuesta deseada de los segmentos meta, con el fin de lograr el posicionamiento establecido (Martínez y cols., 2014; Monferrer, 2013; Olivar, 2020; Rodríguez, Gaona, Maldonado y Ramírez, 2013). Así se tiene que:

El producto constituye un componente que puede ser tangible o intangible, producido para satisfacer necesidades, deseos y demandas específicas de los segmentos meta. Incluye características físicas, funcionales y psicológicas; presentaciones, marcas y ciclo de vida.

La plaza o distribución organiza interna y externamente las acciones necesarias para que el producto pueda llegar a los segmentos meta de forma sencilla y oportuna, y en las cantidades adecuadas. Incluye estructura funcional, fuerza de venta, servicio de pedidos, transporte, entregas, atención al cliente, puntos de ventas, servicio de venta y horarios.

El precio está relacionado con la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio. Incluye costos de producción, de distribución y de promoción; margen de utilidad; precios estructurados, combinados, referenciales (de los competidores), y psicológico (el valor que tiene para el cliente); condiciones y formas de pago.

La promoción o comunicación tiene como propósito llevar la información seleccionada a los segmentos meta, principalmente la referida a la propuesta de valor y los atributos diferenciadores. Incluye publicidad (*offline* y *online*), promoción en el punto de venta, marketing directo y relaciones públicas.

Habiendo definido las estrategias y las tácticas, se debe elaborar por escrito un cronograma donde se especifiquen claramente los siguientes elementos: las estrategias, las tácticas o conjunto de actividades a ejecutar, las fechas de inicio, las fechas de finalización, el presupuesto para cada táctica y los responsables de su ejecución. Su diseño debe involucrar a todas las áreas de la organización relacionadas con el proceso (Torres, 2014).

Ejecución y control de las actividades

La cuarta etapa del proceso de posicionamiento comprende la implementación de las tácticas establecidas, así como la evaluación y el control de estas. La implementación demanda la ejecución de las actividades de acuerdo con el cronograma y a la naturaleza de las tácticas de cada estrategia; la realización de pruebas piloto para evaluar su impacto y obtener la información por medio de una o varias de las técnicas de recolección de datos descritas anteriormente, que permitan identificar los detalles importantes que deben corregirse; y la aplicación general, una vez corregidos los detalles (Rodríguez y cols., 2013; Torres, 2014).

Para finalizar de manera eficiente, se debe realizar la evaluación y el control de las tácticas establecidas. En este sentido, los responsables del marketing pueden implementar tres tipos de controles: preventivo, antes de que se lleven a cabo las actividades, identificar posibles problemas y evitar que estos ocurran; concurrente, mientras se ejecutan las actividades, detectar los problemas operacionales antes de que sea demasiado costoso repararlos; y de resultados, al concluir comparar el desempeño ideal con el real, de manera que se puedan establecer manuales de normas y procedimientos (si se ha logrado cumplir a cabalidad), y para detectar errores u omisiones evitables en actividades futuras (Rodríguez y cols., 2013; Torres, 2014).

CONSIDERACIONES FINALES

Concluida la descripción de las etapas, subetapas y pasos que conforman el proceso de posicionamiento propuesto, es importante considerar que:

Este proceso de posicionamiento no implica una sucesión rígida de pasos, pues muchos de ellos pueden ejecutarse de manera paralela o simultánea, considerando que lo importante es que se lleven a cabo de forma adecuada.

El posicionamiento es un proceso que requiere un trabajo constante y a largo plazo, dado que se logra conseguir que este sea coherente y consistente si se comunica de forma clara, se involucra a todos los niveles de la organización y existe apoyo real de la alta gerencia, en favor de coordinar las actividades de las áreas tanto estratégicas como operativas, para alinearlas con las metas y los objetivos planteados.

El posicionamiento, así como los clientes y consumidores o usuarios pueden cambiar significativamente debido a variables relacionadas con el macro o microentorno, por consiguiente, las organizaciones deben realizar los ajustes necesarios de las estrategias y tácticas, para adaptarlas a las dimensiones y la naturaleza de dichos cambios.

Cuando se pone en marcha el proceso de posicionamiento se enfrentan cuatro riesgos: sobreposicionamiento, que ocurre si el objeto de posicionamiento (producto, marca u organización) limita su extensión como consecuencia del agotamiento del posicionamiento seleccionado en el mercado donde participa; subposicionamiento, que se presenta cuando dicho objeto no alcanza una marcada diferenciación respecto a sus competidores, por lo cual no destaca y no logra ubicarse en la posición deseada; posicionamiento dudoso, que sucede cuando los atributos diferenciadores elegidos para comunicar no tienen un fiel reflejo en las características del objeto de posicionamiento y, como resultado, sus clientes y consumidores o usuarios dudan de su veracidad; y posicionamiento confuso, que se presenta cuando se seleccionan demasiados atributos diferenciadores y ninguno se establece con fuerza suficiente en la mente de sus segmentos meta.

REFERENCIAS

- Aljure, A. (2015). El Plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Bogotá, Colombia: Editorial UOC.
- Blankson, C. (2001). Some Issues about the Concept of Positioning: An Overview. Atlantic Marketing Association Conference. Recuperado desde <http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>
- Castro, A., Mercado, L., Londoño, M. y Hoyos, A. (2017). Plan de marketing para el posicionamiento regional universitario: Caso Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira. *Saber, Ciencia y Libertad*, 12(2), 233 - 247.
- Chedraui, L. (2017). El poder del posicionamiento. Caso Nirsa. *INNOVA Research Journal*, 2(10.1), 36 - 41.
- Coca, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento. Una breve revisión teórica. *PERSPECTIVAS*, 20, 105 - 114.
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México: Prentice Hall.
- Ferrell, O. y Hartline, M. (2012). Estrategia de marketing. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, Y. y Machado, E. (2010). Estrategia de posicionamiento del destino Villa Clara en el mercado chino. *Teoría y Praxis*, 7, 55 - 77.
- Huespe, M., Rotellini, M., Squarzon, M. y Tartarelli, E. (2014). Neuromarketing: marcando un recorrido. *HOLOGRAMATICA - Facultad de Ciencias Sociales - UNLZ*, 20(1), 239 - 271.
- Janiszewska, K. y Insch, A. (2012). The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities. *Journal of International Studies*, 5(1), 9 - 19.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing. México: Prentice Hall.
- Lehmann, D. y Winer, R. (2002): Product Management. New York, USA: McGraw Hill/Irwin.
- Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. México: Pearson.
- Martínez, A., Ruíz, C. y Escrivá, J. (2014). Marketing en la actividad comercial. Madrid, España: McGraw Hill/Interamericana de España.
- Molinari, C. (2014). La Clasificación de los productos en el Marketing: una propuesta. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales UNLU*, 6, 58 - 70.
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. Castellón de la Plana, España: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Mora, F. y Schupnik, W. (2010). El posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor. Mercadeo.com.
- Morales, O. (2003). Fundamentos de la investigación documental y la monografía. Un manual para la elaboración y presentación de la monografía. Mérida, Venezuela: ULA.
- Muñoz, M. (2015). Conceptualización del neuromarketing: su relación con el mix de marketing y el comportamiento del consumidor. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 1(2), 103 - 118.
- Olivar, N. (2020). El neuromarketing: una herramienta efectiva para el posicionamiento de un nuevo producto. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 6(1), 127 - 142.

- Ortegón, L. (2017). Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*, 4(1), 13 - 28.
- Ries, A. y Trout, J. (2009). *Posicionamiento*. México: McGraw Hill.
- Rodríguez, A., Gaona, V., Maldonado, S. y Ramírez, A. (2013). *Fundamentos de mercadotecnia: antología*. Guanajuato, México: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net.
- Romaniuk, J. y Sharp, B. (2000). Using know patterns in image data to determine brand positioning. *International Journal of Market Research*, 42(2), 219 - 230.
- Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Serralvo, F. y Tadeu, M. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía*, 14(1-2), 1 - 15.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria, S.A.
- Vallejo, L. (2016). *Marketing en productos y servicios*. Riobamba, Ecuador: La Caracola.
- Valls, F. (2014). *Estrategias y tácticas de marketing*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Walker, O., Boyd, H., Mullins, J. y Larréché J. (2003). *Marketing Strategy: A Decision - Focused Approach*. New York, USA: McGraw Hill/Irwin.