

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA DIFERENCIAR Y POSICIONAR LA OFERTA

Philip Kotler

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Los mercados pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar sus productos conforme a los *atributos del producto* que son específicos, Honda Civic anuncia su precio bajo; BMW promueve el desempeño. Los productos se pueden posicionar conforme a las necesidades que satisfacen o *los beneficios* que ofrecen Crest reduce las caries. O los productos se pueden posicionar conforme a las *ocasiones de utilización*, en el verano, Gatorade se puede posicionar como una bebida para reemplazar los fluidos corporales de los atletas; en el invierno, se puede posicionar como la bebida que se debe consumir cuando el médico recomienda una abundancia de líquidos. Otro enfoque es posicionar el producto para ciertas clases de usuarios, Johnson & Johnson mejoró la participación de mercado de su champú para bebé de 3 a 14%, al reposicionar su producto para los adultos que se lavan el cabello con frecuencia y que necesitan un champú suave.

Un producto también se puede posicionar directamente **contra un competidor** Por ejemplo, en sus anuncios, Citibank VISA se compara directamente con American Express, diciendo: “Será mejor que usted lleve su tarjeta VISA, porque ellos American Express”. En su famosa campaña de “Somos el número dos, de manera que nos esforzamos más”, Avis se posicionó contra Hertz, una empresa más grande. Un producto también se puede posicionar **alejándolo de los competidores**, durante años, 7-Up se ha posicionado como la alternativa refrescante que mitiga la sed y que “no contiene cola”, para Coke Y Pepsi.

Por último, el producto se puede posicionar para **diferentes clases de producto** Por ejemplo, algunas margarinas están posicionadas contra la mantequilla, otras contra los aceites de cocina. El jabón Camay para las manos está posicionado con los aceites para el baño, y no con los jabones. Los mercadólogos a menudo emplean una **combinación** de estas estrategias de posicionamiento.

Selección y Puesta En Práctica De Una Estrategia De Posicionamiento

Para algunas empresas es fácil elegir su estrategia de posicionamiento. Por ejemplo, una empresa muy conocida en ciertos segmentos por su calidad, aspirará a esa posición en un segmento nuevo si hay suficientes compradores que buscan la calidad. Pero en muchos casos, dos o más empresas aspiran a la misma posición. Entonces, cada una deberá encontrar otras formas de distinguirse, como prometer "una calidad superior a su costo más bajo" o "una calidad superior con más servicio técnico". Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de ventajas competitivas que atraigan a un grupo considerable dentro del segmento.

La tarea del posicionamiento consta de tres pasos: identificar una serie de Posibles ventajas competitivas sobre las cuales desarrollar una posición, seleccionar la ventaja competitiva apropiada y comunicar y proporcionar al mercado la posición elegida en forma efectiva.

IDENTIFICACIÓN DE LAS POSIBLES VENTAJAS COMPETITIVAS

Por lo común, los consumidores eligen los productos y servicios que conceden el mayor valor. Por consiguiente, la clave para atraer clientes y conservarlos es comprender sus necesidades y sus procesos de compra mejor que los competidores y proporcionar más valor. Según el grado en el que una compañía se puede posicionar como la que proporciona un valor superior a los segmentos del mercado meta, ya sea ofreciendo precios más bajos que la competencia o proporcionando más beneficios para justificar los precios más altos, puede lograr una **ventaja competitiva**. Pero las posiciones sólidas no se pueden crear sobre falsas promesas. Si una compañía posiciona su producto como el que **ofrece** la calidad y, el servicio mejores, entonces debe **proporcionar** la calidad y el servicio prometidos. Por consiguiente, el posicionamiento se inicia con la **diferenciación** real de la oferta de mercadotecnia de la compañía, de manera que dé a los consumidores más valor que las ofertas de la competencia.

No todas las compañías tendrán muchas oportunidades para diferenciar su oferta y obtener una ventaja competitiva. Algunas encuentran muchas ventajas menores, que los competidores pueden copiar con mucha facilidad y que, por consiguiente, son altamente

perecederas. La solución para estas compañías es seguir identificando nuevas ventajas potenciales e introducirlas una por una, para desorientar a los competidores. Estas compañías no esperan ganar una sola ventaja importante permanente. En vez de ello, esperan obtener muchas menores que puedan introducir con el fin de ganar una participación de mercado a lo largo de cierto periodo.

Una compañía o una oferta para el mercado se pueden diferenciar en términos de **producto, servicios, personal o imagen.**

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO. Una compañía puede diferenciar su producto físico. En un extremo, algunas compañías ofrecen productos altamente estandarizados que permiten muy poca variación: por ejemplo, pollo, acero o aspirina. No obstante, es posible alguna diferenciación significativa. Por ejemplo, Perdue afirma que los pollos que llevan su marca son mejores, más frescos Y más tiernos y obtiene una ventaja de 10% en el precio, basada en esta diferenciación.

Otras compañías ofrecen productos que se pueden diferenciar en un alto grado, como automóviles, maquinaria comercial y muebles. Aquí, la compañía se enfrenta a una abundancia de parámetros de diseño. Puede ofrecer una variedad de **características** estándar u opcionales que no proporcionan los competidores. Por consiguiente, Volvo proporciona características de seguridades nuevas y mejores. Las compañías también pueden diferenciar sus productos según su **desempeño**. Whirlpool diseña su lavadora de platos para que funcione más silenciosamente; Procter & Gamble formula su Liquid Tide para que la ropa quede más limpia. El **estilo** y el **diseño** también pueden ser factores importantes en la diferenciación. Por consiguiente, muchos compradores de automóviles pagan un precio más alto por los automóviles jaguar, debido a su apariencia única, a pesar de que en ocasiones jaguar ha tenido un mal récord de contabilidad. De manera similar, las compañías pueden diferenciar sus productos con base en atributos como **uniformidad, durabilidad, confiabilidad o facilidad de reparación.**

DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS. Además de distinguir sus productos físicos, la empresa también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. Algunas compañías obtienen una ventaja competitiva mediante una **entrega rápida**, conveniente o cuidadosa. Y Bank One ha abierto sucursales de servicio completo en los supermercados,

para proporcionar la conveniencia de la ubicación, junto con los horarios nocturnos de sábado, domingo y entre semana.

La instalación también puede diferenciar a una compañía de otra. Por ejemplo, IBM es famosa por la calidad de su servicio de instalación. Entrega todas las piezas del equipo comprado en la ubicación en una sola vez, en vez de enviar los componentes individuales y esperar a que lleguen los demás. Y cuando piden que cambie su equipo IBM y lo instale en otra ubicación, IBM a menudo también se encarga de la mudanza del equipo de los competidores. Las compañías también se pueden distinguir mediante sus servicios de **reparación**. Muchos compradores de automóviles con gusto pagarán un, poco más e irán un poco más lejos para comprar una unidad a un distribuidor que proporcione un excelente servicio de reparación.

Algunas compañías diferencian sus productos proporcionando un servicio de **capacitación para el cliente**. Por consiguiente, General Electric no sólo instala costosos equipos de rayos X en los hospitales, sino que también capacita a los empleados del hospital que utilizarán ese equipo. Otras empresas ofrecen **servicios de consultoría** gratuitos o pagados, como datos, sistemas de información y servicios publicitarios que necesitan los compradores.

DIFERENCIACIÓN DEL PERSONAL. Las compañías pueden obtener una poderosa ventaja competitiva mediante la contratación y la capacitación de mejor personal que sus competidores. De esta manera, Singapur Airlines disfruta de una excelente reputación, en gran parte debido a la amabilidad de sus sobrecargas durante sus vuelos. El personal de Mc Donald's es cortés, el de IBM es profesional y conocedor y el de Disney es amistoso y alegre.

La diferenciación del personal requiere que una compañía seleccione con cuidado su personal que tiene contacto con los clientes y lo capacite bien. Por ejemplo, los visitantes al parque tema de Disney se enteran rápidamente de que todos los empleados de Disney son competentes, corteses y amistosos. Desde los agentes que se encargan de registrar a los huéspedes en el hotel, hasta los conductores del monorraíl, los ayudantes en los juegos y el personal que barre Main Street USA, cada empleado comprende la importancia de comprender a los clientes, de comunicarse con ellos con claridad y jovialidad y de

responder de inmediato a sus peticiones y, problemas. Cada uno de ellos está muy bien capacitado para “hacer que un sueño se convierta en realidad”.

DIFERENCIACIÓN DE LA IMAGEN. Incluso cuando las ofertas de la competencia parecen iguales, los compradores pueden percibir una diferencia en las imágenes de la compañía o de la marca. Por consiguiente, las compañías se esfuerzan en establecer **imágenes** que las diferencien de los competidores. Una imagen de la compañía o de la marca debe transmitir los beneficios característicos del producto y su posicionamiento. El desarrollo de una imagen poderosa y distintiva requiere creatividad y un trabajo arduo. Una compañía no puede lograr que una imagen arraigue en la mente del público de la noche a la mañana utilizando sólo unos cuantos anuncios. Si Motorola se refiere a la "calidad", la imagen debe estar respaldada por todo lo que la compañía dice y hace.

Los **símbolos** pueden proporcionar un reconocimiento muy poderoso de la compañía o de la marca y una diferenciación de su imagen. Las compañías diseñan letreros y logotipos que proporcionan un reconocimiento instantáneo, se asocian con objetos o personajes que simbolizan la calidad o con otros atributos, como los arcos dorados de McDonald's.

Los símbolos elegidos se deben comunicar por medio de una publicidad que transmita la personalidad de la compañía o de la marca. Los anuncios tratan de establecer una frase de una historia, un estado de ánimo, un nivel de desempeño, algo que distinga a la compañía o la marca. El ambiente del espacio físico en el cual la organización produce o proporciona sus productos y servicios puede ser otra poderosa generadora de; una imagen. Los hoteles Hyatt se han hecho famosos por sus vestíbulos y los restaurantes Victoria Station por sus ubicaciones en vagones. De manera que un banco que desea distinguirse como el "banco amistoso", debe elegir el edificio, el diseño de interiores, la disposición, los colores, los materiales y los muebles apropiados que reflejen esa cualidad. Una compañía también puede crear una imagen por medio de los tipos de eventos, que patrocina. Por ejemplo, AT&T e IBM se han identificado con los eventos culturales, como conciertos sinfónicos y exposiciones de arte. Otras organizaciones apoyan causas populares. Por ejemplo, Heinz dona dinero a hospitales y Quaker proporciona alimentos a quienes carecen de hogar.

SELECCIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS APROPIADAS

Supongamos que una compañía es lo bastante afortunada para descubrir varias ventajas competitivas potenciales. Ahora debe elegir en cuáles basará su estrategia de posicionamiento competitivo. Debe decidir **cuántas** diferencias debe promover y **cuales**.

¿CUÁNTAS DIFERENCIAS DEBE PROMOVER UNA COMPAÑÍA? Muchos mercadólogos piensan que las compañías deben promover con audacia y decisión sólo un beneficio en su mercado meta. Por ejemplo, el publicista Rosser Reeves manifestó que una compañía debe desarrollar una **propuesta única de ventas** (PUV) para cada marca y apegarse a ella. Las compañías deben asignar un atributo a cada marca y pregonarlo como la "número uno" en ese atributo. Los compradores tienden a recordar muy bien la "número uno", en especial en una sociedad con un exceso de comunicaciones. Por consiguiente, el dentífrico Crest promueve constantemente su protección anticaries y Volvo promueve la seguridad. ¿Cuáles son las posiciones "número uno" que sería atractivo promover? Los principales son "mejor calidad", "mejor servicio", "precio más bajo", "mejor valor" y "tecnología más avanzada". Una compañía que trabaja en forma asidua en una de estas posiciones y cumple siempre con lo que promete, probablemente se convertirá en la más conocida y todos la recordarán por eso.

Otros mercadólogos piensan que las compañías se deben posicionar en más de un factor de diferenciación. Esto puede ser necesario si dos o más empresas aseguran ser las mejores en el mismo atributo. Steelcase, una compañía de sistemas de muebles de oficina, se diferencia de sus competidores en dos beneficios: es la mejor en la entrega a tiempo y ofrece el mejor apoyo en la instalación.

Hoy en día, en una época en que el mercado masivo se está fragmentando en muchas partes pequeñas, las compañías están tratando de ampliar sus estrategias de posicionamiento para atraer a más segmentos. Por ejemplo, Lever Brothers introdujo la primera barra de jabón de "3 en 1", Lever 2000, que ofrece beneficios de limpieza, desodorante y humidificador. Es evidente que muchos compradores quieren obtener los tres beneficios y el reto radica en convencerlos de que una sola marca puede proporcionar los tres. A juzgar por el notable éxito de Lever 2000, Lever Brothers se enfrentó con facilidad a ese reto. Sin embargo, a medida que las compañías incrementan el número de

pretensiones de sus marcas, se arriesgan a perder la credibilidad y un posicionamiento claro.

En general, una compañía necesita evitar 3 errores principales en su posicionamiento. El primero es el **posicionamiento deficiente**, no posicionar realmente a la compañía. Algunas compañías descubren que los compradores sólo tienen una vaga idea de lo que produce la compañía o que en realidad no saben nada especial acerca de ella. El segundo error es el **posicionamiento exagerado**, ofreciendo a los compradores una perspectiva demasiado limitada de la compañía. De esta manera, el consumidor podría pensar que la compañía vidriera Steuben sólo fabrica un cristal artístico a un costo de alrededor de 1000 dólares y más, cuando de hecho fabrica un excelente cristal a precios razonables desde 50 dólares, más o menos. Por último, las compañías deben evitar el **posicionamiento confuso**, que deja a los compradores con una imagen confusa de una compañía, Por ejemplo, Burger King ha luchado sin éxito durante años para establecer una posición firme que deje buenas utilidades. Durante la década anterior, inició seis campañas publicitarias separadas, con temas que varían desde “Los nerds no comen aquí” y “Ésta es una ciudad Burger King”, hasta “La comida apropiada para los momentos apropiados”, “Algunas veces usted debe quebrantar las reglas” Y “BK para la televisión”. Esta andanada de declaraciones de su posicionamiento ha dejado a los consumidores confundidos y a Burger King con un bajo nivel de ventas y utilidades. “Ninguna de las campañas abordaba el aspecto de por qué un consumidor debe ir a Burger King en lugar de a Mc Donald's”, comenta un experto en mercadotecnia.

¿CUÁLES DIFERENCIAS SE DEBEN PROMOVER? No todas las diferencias en las marcas son significativas o útiles. Y tampoco cada distinción constituye un buen factor de diferenciación. Cada diferencia tiene el potencial de crear costos para la compañía, así como beneficios para los clientes. Por consiguiente, la compañía debe seleccionar con cuidado las formas en las cuales se distinguirá de sus competidores. Vale la pena establecer una diferencia según el grado en que satisface los siguientes criterios. Es:

- **Importante.** La diferencia proporciona a los clientes meta un beneficio altamente valorado.

- **Distintiva.** Los competidores no ofrecen la diferencia o la compañía puede ofrecerla en forma más distintiva.
- **Superior.** La diferencia es superior a otras formas en las cuales los clientes podrían obtener el mismo beneficio.
- **Comunicable.** La diferencia es comunicable y visible para los clientes.
- **Preventiva.** Los competidores no pueden copiar con facilidad la diferencia.
- **Costeable.** Los compradores se pueden permitir el lujo de pagar por la diferencia.
- **Productiva.** La compañía puede introducir la diferencia y obtener utilidades.

Muchas compañías que han introducido la diferenciación han fallado en una o más de estas pruebas. La Polarvision de Polaroid, que producía películas que se revelaban al instante en el hogar, también fue un fracaso. Aun cuando Polarvision era distintiva e incluso preventiva, era inferior a otra forma de capturar el movimiento en películas, las videograbadoras.

Comunicación y cumplimiento de la posición elegida

Una vez que ha elegido una posición, la compañía debe tomar medidas enérgicas para comunicar la posición deseada a sus clientes meta y cumplir con lo que promete. Todos los esfuerzos de la mezcla de mercadotecnia deben respaldar la estrategia de posicionamiento. El posicionamiento de la compañía también requiere una acción concreta, no sólo de palabras. Si la compañía decide crear una posición basada en una calidad y un servicio mejores, primero debe **proporcionar** lo que promete esa posición. El diseño de **la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, plaza (distribución) y promoción**, implica esencialmente desarrollar los detalles de la estrategia de posicionamiento. Por consiguiente, una empresa que adopta una "posición de alta calidad", sabe que debe fabricar productos de alta calidad, cobrar un precio alto, entregar por medio de distribuidores de alta calidad y anunciarse en medios de reconocida calidad. Debe contratar y capacitar más personal de servicio, encontrar detallistas que tengan una buena reputación por su servicio y desarrollar mensajes de venta y publicidad que difundan su servicio superior.

A menudo, las compañías descubren que es más fácil encontrar una buena estrategia de posicionamiento que ponerla en práctica. El establecimiento o el cambio de una posición por lo común llevan mucho tiempo. En contraste, las posiciones cuya creación tomó años, se pueden perder rápidamente. Una vez que una compañía ha creado la posición deseada, debe tener cuidado para conservar esa posición mediante un desempeño y una comunicación uniformes. Debe supervisar de cerca su posición y adaptarla con él transcurso del tiempo, con el fin de ajustarla a los cambios en las necesidades del cliente y en las estrategias de los competidores. Sin embargo, la compañía debe evitar los cambios abruptos que podrían confundir a los consumidores. En vez de ello, la posición de un producto debe evolucionar en forma gradual, a medida que se adapta al ambiente siempre cambiante de la mercadotecnia.

HERRAMIENTAS PARA LA DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA

Al desarrollar la estrategia de mercado, una empresa deberá preguntarse de qué formas específicas podrá obtener una ventaja competitiva. El número de oportunidades de diferenciación varía de acuerdo con el tipo de industria. Existen algunas empresas que presentan numerosas oportunidades de diferenciación y otras que presentan pocas. El Boston Consulting Group distingue cuatro tipos de industrias sobre la base del número y tamaño de ventajas competitivas disponibles.

Industria de volumen: Las empresas sólo pueden obtener contadas ventajas, aunque bastante considerables. Un ejemplo sería la industria de equipo para construcción, en la que una compañía puede esforzarse por ocupar una posición de bajo costo o sumamente diferenciada, obteniendo jugosas ganancias en ambos casos. En este caso, la rentabilidad se relaciona con el tamaño de la empresa y su participación en el mercado.

Industria estancada: Existen pocas ventajas y todas son pequeñas. Un ejemplo sería la industria del acero, en la que es difícil diferenciar el producto y su costo de producción. Las empresas podrán tratar de contratar a mejores vendedores o dar una mejor atención al público, pero se trata de ventajas pequeñas. En este caso la rentabilidad no tiene relación con la participación de la empresa en el mercado.

Industria fragmentada: Las empresas tienen muchas oportunidades de diferenciación, aunque todas sean pequeñas. Por ejemplo, un restaurante puede diferenciarse de muchas maneras sin que llegue a ocupar un lugar importante en el mercado. La rentabilidad no tiene relación con el tamaño del restaurante, pues tanto los restaurantes pequeños como los grandes pueden ser o no rentables.

Industrias especiales: Las empresas tienen muchas oportunidades de diferenciación, y cada una puede ser altamente lucrativa. Un ejemplo sería el de las empresas que fabrican maquinaria especializada para segmentos selectos del mercado. Las empresas pequeñas pueden ser tan rentables como las grandes.

Para estas firmas, la solución consiste en identificar en forma continua nuevas ventajas posibles y ponerlas en práctica una tras otra, sin parar, a fin de que se tambalee la competencia. Estas empresas necesitan establecer como rutina el proceso de innovaciones, no tanto con la esperanza de lograr una ventaja importante y sostenida, sino más bien para descubrir muchas diferencias pequeñas que con el tiempo pueden hacerla conseguir una participación en el mercado.

Milind Lele observó que las empresas en particular difieren en su **capacidad potencial de maniobra** en cinco dimensiones: cambiar el mercado objetivo, el producto, el lugar (canales), la promoción o el precio. La estructura de la industria afecta la libertad de maniobra de la empresa y la posición de ésta en dicha industria. Por cada maniobra posible, la empresa necesita estimar el rendimiento potencial sobre las inversiones. Aquellas maniobras que prometen el mayor rendimiento definen el **apalancamiento estratégico** de la empresa. por definición, las empresas que participan en una industria estancada tienen poca capacidad de maniobra y apalancamiento estratégico, en tanto que aquellas que operan en las industrias especializadas tienen un gran alcance de maniobra y ventaja estratégica.

Ahora, ya es posible estudiar formas específicas en las que la empresa puede diferenciar su oferta de mercado de la de sus competidores. Una empresa u oferta puede diferenciarse en cuatro dimensiones básicas: **producto, servicios, personal o imagen.**

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Se identificarán ahora las bases para diferenciar un producto físico. En un extremo se encuentran productos sumamente estandarizados que permiten escasas variaciones: carne de pollo, acero y aspirinas. Incluso en estos casos es posible establecer algunas diferencias auténticas. Frank Perdue afirma que su marca de pollos es mejor, que la carne es más suave y, por ello, consigue un 10% adicional de utilidades. La dureza y las propiedades del acero pueden variar. Bayer afirma que su aspirina "llega más pronto al torrente sanguíneo".

En el otro extremo se encuentran los productos susceptibles de diferenciarse marcadamente, como automóviles, edificios comerciales y muebles. Aquí el proveedor enfrenta abundantes parámetros de diseño. Las principales diferenciaciones de producto son **características, desempeño, cumplimiento de las especificaciones, durabilidad, contabilidad, capacidad de reparación, estilo y diseño.**

Características *Son los elementos que complementan el funcionamiento básico del producto.* Es posible ofrecer casi todos los productos con diferentes características. Se parte de una presentación "en bruto" y sin adornos del producto. La empresa es capaz de producir nuevos modelos agregando características adicionales. Así, un fabricante de automóviles puede ofrecer características opcionales, como ventanillas eléctricas, transmisión automática y aire acondicionado. El fabricante debe decidir cuáles de ellas serán estándar y cuáles optativas. Cada característica puede atraer a más clientes.

Las características son un elemento competitivo para diferenciar el producto de una empresa. Uno de los factores fundamentales del éxito de las firmas japonesas es que continuamente destacan las características de sus relojes, cámaras, autos, motocicletas, calculadoras y videograbadoras. Una de las maneras más eficaces de competir es ser el primero en introducir nuevos y valiosos elementos.

¿Cómo puede una empresa identificar y elegir características nuevas y adecuadas? Una respuesta es que la compañía debe comunicarse con sus últimos compradores y hacerles una serie de preguntas:

¿Que le pareció el producto? ¿Tiene algún defecto? ¿Alguna cualidad? ¿Sería posible agregarle nuevas características para mejorarlo? ¿Cuáles? ¿Cuánto pagaría por

cada cambio? ¿Qué opina de las siguientes características mencionadas por otros clientes?

Con esto, la empresa obtendrá una lista de elementos potenciales que agregar. La tarea siguiente consiste en decidir cuáles de ellos valen la pena. La compañía debe calcular el **valor para el cliente** de cada nuevo elemento, y compararlo con el **costo para la empresa**.

La empresa debe tomar en cuenta, por ejemplo, cuántas personas desearán cada innovación, el tiempo que se llevará producirlo y si la competencia puede imitarlos.

Asimismo, las empresas deben pensar en términos de grupos o paquetes de características. Por ejemplo, las empresas automotrices japonesas, muchas veces fabrican los autos a “niveles de recorte” en lugar de permitir al cliente especificar las opciones individuales, esto reduce los costos de producción y de inventarios, así como el precio de la unidad. Las empresas deben decidir si ofrecen a los clientes la personalización a un costo más elevado, o bien una mayor estandarización a costos más reducidos.

Rendimiento de la calidad *Se refiere a los niveles de operación de las características primarias del producto.* Por lo general, quienes compran productos costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes **marcas** y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto.

Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatro niveles de rendimiento: bajo, promedio, alto y superior. La pregunta es: ¿un rendimiento más alto lo hace más rentable? Strategic Planning Institute (Instituto de Planeación Estratégica) estudió el impacto de una mayor calidad relativa de producto (que equivale al rendimiento y a otros factores que aumentan el valor) y descubrió una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión. En una muestra parcial de 525 negocios de tamaño mediano, los que tenían productos de baja calidad relativa ganaban el 17%; los de calidad media 20% y los de alta calidad, el 27%. Así, los negocios de alta calidad ganaban 60% más que los negocios de calidad más baja, ya que la calidad les permitía cobrar un precio más alto, o bien lograr mayor renovación de compras, así como la constancia y recomendación de los propios clientes; por lo que el

costo de esta mejora en la calidad no era mucho mayor que el de las empresas que producían una calidad más baja.

Al mismo tiempo, esto no significa que la empresa deba proponerse lograr la calidad posible, pues a veces disminuye la recuperación, dado que pocos compra desean pagar por ella. Algunos productos pecan de "exceso de técnica": una persona que maneja diez cuabras para ir a su trabajo no necesita un Rolls-Royce. El fabricante debe elegir el nivel apropiado de rendimiento para el mercado deseado y el posicionamiento de la competencia.

La empresa debe decidir su política sobre la calidad a largo plazo. Se presentan tres estrategias. La primera, en la que el fabricante mejora el producto de manera continua, suele generar una recuperación y participación más altas mercado. Procter & Gamble destaca en esta práctica de mejorar los productos, lo que, aunado do al alto rendimiento inicial de los mismos, ayuda a explicar el porqué se encuentra cabeza en muchos mercados. La segunda estrategia consiste en conservar la calidad del producto. Muchas empresas no cambian la calidad inicial a menos que encuentren defectos visibles o se presenten oportunidades excepcionales. La tercera estrategia consiste en reducir la calidad del producto con el tiempo. Algunas empresas alteran la calidad para compensar los costos crecientes, esperando que los compradores no noten la diferencia. Otras la reduce en forma deliberada para aumentar sus ganancias, aunque a la larga esto suele afectar la rentabilidad.

Cumplimiento de las especificaciones *Es el grado en que el diseño y las características de operación de un producto se acercan a la norma deseada.*

Supongamos que se diseña un Porsche para que acelere a 100 kilómetros por hora en diez segundos. Si todos los que salen de la línea de ensamble lo logran, se dice que el auto tiene un alto cumplimiento de especificaciones. No obstante, si el tiempo de arranque es variable, su cumplimiento bajo en relación con este criterio. El problema del bajo cumplimiento es que muchos compradores no disfrutarán de la funcionalidad prometida del producto y se desilusionarán. Una de las principales razones de la reputación de alta calidad de que gozan los fabricantes japoneses es que sus productos tienen un alto cumplimiento de especificaciones sus automóviles son apreciados por tener "buen arranque y llegada", que es algo que la gente paga con gusto.

Durabilidad *Es una medida de la vida operativo del producto.* Por ejemplo, Volvo anuncia que sus autos tienen el promedio de vida más largo y esto justifica su alto precio. Aunque los compradores pagan más por un producto que dura mucho, esto tiene sus limitaciones. El precio extra no debe ser excesivo y el producto no debe estar sujeto a los vaivenes de la moda o a la caducidad tecnológica, pues el comprador no pagará por la larga vida de estos productos. Así, anunciar que una computadora o una videocámara tienen alta durabilidad puede resultar poco atractivo, pues sus características y sus niveles de funcionalidad cambian con rapidez.

Seguridad de uso *Es el grado de probabilidad de que un producto funcione bien o sin fallas en un lapso determinado.* Así, un Mercedes ofrece más seguridad que un Jaguar si la posibilidad de que no falle en algún aspecto importante durante un mes es del 90% frente al 60% de la segunda marca. La gente paga una cantidad adicional por productos conocidos por su seguridad, pues se desea evitar el costo de las fallas y el tiempo de reparación.

Capacidad de reparación *Es la medida de la facilidad con que se repara un producto cuando funciona mal o se descompone.* Así, un automóvil construido con partes estándar de fácil reemplazo tiene una alta reparabilidad. Esta existe cuando los propios usuarios pueden reparar el producto a bajo o ningún costo y en forma casi instantánea. El cliente sólo debe retirar la parte que falla e instalar la refacción. Cuando esto no es posible, algunos productos incluyen un dispositivo de diagnóstico que permite al departamento de servicio rectificar a distancia, por teléfono, o indicarle al usuario cómo efectuar la reparación. Antes de que General Electric envíe a un técnico de mantenimiento a reparar un aparato doméstico, trata de resolver el problema por teléfono. En más del 50% de los casos, esto funciona y permite al cliente ahorrar dinero y abrigar sentimientos favorables hacia G.E. El peor de los casos es cuando al descomponerse un producto y hacer una llamada solicitando el servicio, transcurre mucho tiempo antes de que lleguen el personal de servicio y las refacciones.

Estilo *Es la manera en que el comprador aprecia el producto y como se siente con él.* Así, quien compra un Jaguar paga un precio más elevado por su apariencia

extraordinaria, aunque las referencias sobre la seguridad de esta marca son malas. Algunas empresas son famosas por el estilo de sus productos, Swatch en relojes. El estilo tiene la ventaja de que confiere a los productos una apariencia difícil de imitar. Por lo mismo, sorprende que no haya más empresas que inviertan en mejorar la apariencia de sus productos; muchos de éstos pasan inadvertidas, sin pena ni gloria, en vez de llamar la atención. Por ejemplo, pocos aparatos pequeños para cocina tienen un sello distintivo, salvo algunas cafeteras y otros artefactos pequeños de empresas italianas y alemanas. Por otro lado, un estilo muy marcado no necesariamente es señal de alta funcionalidad. Una silla puede tener un aspecto fabuloso y ser de verdad incómoda.

Con la diferenciación de estilo, es preciso incluir el empaque como un arma del mismo estilo, en particular en productos alimenticios, cosméticos, artículos de baño y pequeños aparatos de consumo. El empaque proporciona el primer encuentro del comprador con el producto, y es capaz de "encenderlo" o "apagarlo

Diseño: el elemento integrador. Todas las características anteriores son elementos del diseño e indican la dificultad que supone diseñar un producto, dadas todas las modificaciones que pueden hacerse. El diseñador debe calcular cuánto se invertirá en el desarrollo de las características, funcionalidad, cumplimiento de las especificaciones, seguridad, reparabilidad, estilo y otros factores. Desde el punto de vista de la empresa, un producto bien diseñado es el que se fabrica y se distribuye sin problemas. Desde el punto de vista del cliente, un producto bien diseñado debe tener un aspecto agradable, debe ser fácil abrirlo, instalarlo, aprender a usarlo, usarlo, repararlo y desecharlo. El diseñador ha de tomar en cuenta lo anterior y seguir la máxima de que "la forma se adecua a la función". También debe comprometerse con todas las características deseables. Mucho depende de saber cómo percibe y aprecia el mercado meta los distintos costos y beneficios.

A medida que se intensifica la competencia, el diseño ofrecerá una de las formas más poderosas de diferenciar y posicionar los bienes y servicios de una empresa. Ello es de particular validez cuando se vende equipo duradero, aparatos, servicios al detalle y hasta bienes empacados. Después de todo, el diseño abarca tanto al producto, proceso, diseño gráfico, arquitectónico e industrial, como la identificación corporativa. Ciertos países se han establecido como líderes de diseño: Italia en equipos y mobiliario,

Escandinavia en funcionalidad, estética y respeto por el entorno; Alemania en austeridad y fuerza; hoy en día, Japón gasta más en diseño que ningún otro país. ¿Se compensa la inversión en el diseño? La evidencia anecdótica y los estudios de investigación sugieren que sí. Braun, una división alemana de Gillette, elevó el diseño a la categoría de arte y ha tenido mucho éxito con diversos aparatos pequeños (rasuradoras eléctricas, cafeteras y demás). En lo que respecta a los estudios de investigación, conviene considerar lo siguiente:

Design Innovation Group, en Gran Bretaña, llevó a cabo un estudio de investigación de tres años, encuestando 221 proyectos de productos, ingeniería de diseño, industrial y gráfica, que se llevaron a cabo en empresas británicas de tamaño pequeño o mediano y que en parte fueron apoyados por subsidios gubernamentales. El estudio descubrió que el 90 % de los proyectos logró utilidades en un periodo de recuperación de 15 meses desde el lanzamiento del producto. El proyecto promedio de diseño costó alrededor de 100 mil dólares y originó un aumento en las ventas de 41%.

Dicho lo anterior, el buen diseño es capaz de atraer la atención, mejorar la calidad y el desempeño, reducir costos y comunicar con más fuerza el valor al mercado meta que, pretende alcanzar.

DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS

La empresa, además de diferenciar su producto físico, puede hacerlo también con los servicios que presta. Cuando no es fácil diferenciar al producto físico, la clave para competir con éxito suele radicar en el aumento y la calidad de los servicios. Los principales diferenciadores de servicio son **entrega, instalación, capacitación de los clientes, servicio de consultaría** entre otros.

Entrega Comprende la manera en que el cliente recibe el producto e incluye la rapidez, el esmero y la atención con que se hace el envío. Por ejemplo, Deluxe Check Printers, goza de una reputación impresionante porque envía los cheques al día siguiente de recibir el pedido, y en 12 años no ha sufrido ningún retraso. Muchas veces, los clientes eligen al proveedor que tiene la mejor reputación de entrega a tiempo. La elección entre diferentes transportes ferroviarios depende de las diferencias que se perciben en rapidez y seguridad.

Instalación Abarca el trabajo que debe efectuarse para que un producto funcione en determinado lugar. Quienes compran equipo pesado esperan que el vendedor proporcione un buen servicio de instalación. La calidad de este servicio puede variar. Por ejemplo, IBM entrega todo el equipo al mismo tiempo, en vez de enviar cada elemento por separado, uno tras otro, y cuando le piden que traslade un equipo a otra localidad, acepta hacerlo con los muebles y el equipo de otras empresas competidoras.

Capacitación del cliente Supone capacitar a los empleados del cliente para utilicen el equipo adquirido de manera adecuada y eficaz. Así, General Electric no sólo vende o instala costoso equipo de rayos X en los hospitales, sino que se encarga de capacitar a usuarios en el manejo del mismo. Uno de los requisitos de Mc Donald's para los nuevos franquiciatarios es asistir durante dos semanas a la Universidad de la Hamburguesa para aprender a administrar adecuadamente la franquicia.

Servicio de asesoría Comprende los datos, información y publicidad que el vendedor ofrece sin costo o por un precio mínimo a los compradores. McKesson Corporation, un importante mayorista de medicamentos, ayuda a sus 12,000 farmacias independientes a desarrollar sistemas computarizados de contabilidad, inventario y pedidos. Mc Kesson cree que la fidelidad de los clientes se gana al ayudarlos a tener una participación más competitiva.

Reparaciones Se refiere a la calidad del servicio de reparación que la empresa ofrece a los clientes. Caterpillar afirma que el servicio de reparación de su equipo pesado para la construcción es el mejor y más rápido de todo el mundo. A quienes compran automóviles, por ejemplo, les interesa mucho la calidad del servicio de reparación que ofrece la empresa vendedora.

Servicios diversos Las empresas pueden descubrir muchas otras maneras de agregar valor mediante servicios diferenciados: pueden mejorar la garantía o el contrato de mantenimiento de la competencia, o bien establecer premios de descuento, como los programas de pasajero frecuente de las aerolíneas. De hecho, son ilimitados los servicios y ventajas que pueden ofrecer las compañías para diferenciarse de la competencia.

DIFERENCIACIÓN DEL PERSONAL

Las empresas pueden ganar una fuerte ventaja competitiva si contratan a mejor personal que la competencia y lo capacitan más. Por ejemplo, gran parte de la excelente reputación de Singapore Airlines se debe a lo atractivas y amables que son sus azafatas. El personal de Mc Donald's es atento; el de IBM, profesional; y el de Disney, animoso.

El personal bien capacitado posee seis características:

- /// *Competencia*: Los empleados poseen la capacidad y conocimientos necesarios.
- /// *Cortesía*: Los empleados son amables, respetuosos y considerados.
- /// *Credibilidad*: Los empleados inspiran confianza.
- /// *Confiabilidad*: Los empleados proporcionan el servicio con consistencia y exactitud.
- /// *Capacidad de respuesta*: Los empleados atienden sin demora las solicitudes y los problemas de los clientes.
- /// *Comunicación*: Los empleados tratan de comprender al cliente y de comunicarse claramente con él.

DIFERENCIACIÓN DE LA IMAGEN

Incluso cuando los bienes y servicios competitivos parezcan iguales a los compradores, el público puede notar alguna diferencia en la empresa o en la imagen de la marca. Uno de los mejores ejemplos es el de los cigarrillos Marlboro. Casi todas las marcas de cigarrillos tienen el mismo sabor y se venden de la misma manera. La única explicación de la extraordinaria participación de Marlboro en todo el mundo (cerca del 30%) es que la imagen del vaquero viril" ha tocado una cuerda sensible en la mayor parte de los fumadores. Además de que la "imagen", Marlboro tiene una "personalidad" distintiva.

Identidad contra imagen Una personalidad exitosa de marca no llega por sí sola. Es el resultado de un **programa de desarrollo de identidad** consciente. Las herramientas del desarrollo de la identidad son los nombres, logotipos, símbolos, atmósferas y sucesos. Se espera que este trabajo creará una **imagen de marca** deseada. Pero es importante distinguir entre identidad e imagen. La **identidad** abarca las formas en que una empresa pretende identificarse frente al público. La **imagen** es la forma en que el público percibe la empresa. Ésta diseña su identidad a fin de dar forma a la imagen del público, pero otros

factores intervienen para determinar la imagen que tiene cada persona de la empresa. En una imagen se trata de transmitir ciertas características. Se debe contener un **mensaje unitario** que posea el producto y su principal cualidad. Debe transmitir el mensaje de manera **distintiva** y con claridad, para que no se confunda con otros mensajes parecidos de la competencia, y con **fuerza emocional** para que apele tanto a los sentimientos como a la conciencia del público. El desarrollo de una imagen fuerte para una marca o empresa requiere creatividad y empeño. No es posible plasmar la imagen en la mente del público de la noche a la mañana, ni difundirla en un solo medio de comunicación. Debe difundirse por todos los medios de que disponga la empresa y repetirse constantemente. Si el mensaje unitario es "IBM es servicio", debe expresarse por medio de **símbolos, medios auditivos, visuales y escritos, reuniones y ferias, y personal,**

Símbolos Una imagen fuerte consta de uno o más símbolos que identifican a la empresa o la marca. El diseño de los logos de éstas deben hacer que la identificación sea instantánea. La compañía puede elegir un *objeto*, por ejemplo un león (Harris Bank), una manzana (computadoras Apple) como símbolo de una cualidad de la organización. La empresa puede hacer que cierta marca gire en torno a alguna celebridad, como en el caso de los nuevos perfumes Passion (Elizabeth Taylor) y Uninhibited (Cher). Otra táctica consiste en elegir un *color* que identifique a la marca o a la empresa, como el azul (IBM) o el rojo (sopas Campbell), y a veces con determinada *melodía o canción*.

Medios audiovisuales y escritos Los símbolos elegidos deben incluirse en anuncios que expresen la personalidad de la empresa o la marca. Los anuncios tratarán de expresar algo distintivo: una anécdota, estado de ánimo o la funcionalidad. El mensaje debe repetirse en otras publicaciones, como informes anuales, folletos y catálogos. El papel membretado y las tarjetas de presentación de la empresa deben reflejar la misma calidad de la imagen que la empresa desea transmitir.

Ambiente El espacio físico en que la organización fabrica o distribuye sus servicios es otra importante fuente de imagen. Los hoteles Hyatt desarrollaron a partir de los vestíbulos de sus hoteles. Un banco que desee dar una impresión debe elegir un edificio de cierto estilo y decoración interior, con determinados materiales y mobiliario.

Actividades Una compañía puede crear su imagen a través del tipo de actividades en que participa. Perrier, la empresa de agua embotellada, empezó a destacar al patrocinar pistas para ejercicios y actividades deportivas. Otras organizaciones, como AT&T e IBM, se identifican porque fomentan actividades culturales, por ejemplo, conciertos sinfónicos y exposiciones de arte. Y otras más se identifican con las causas sociales: Heinz dona dinero a hospitales y General Foods a MADD (Madres Contra Conductores Ebrios).

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Ya se vio que es posible diferenciar cualquier empresa o marca. **La mercancía en sí no existe.** Una empresa, en vez de pensar que vende una "mercancía", debe considerar que tiene en sus manos un "producto indiferenciado" que puede transformar en una "oferta diferenciada" Dermot Dunphy, director ejecutivo de Sealed Air Corporation, empresa que introdujo al mercado la envoltura protectora de burbujas de plástico, declara: "La lección por aprender es que no importa lo anodino que pueda parecer un producto, no tiene que ser un mercancía. Es posible diferenciar cualquier producto y servicio. Al mismo tiempo, no todas las diferencias de marca tienen sentido o valor. No todas las diferencias son distintivas. Cada una tiene el potencial de crear costos a la empresa y convertirse en una ventaja para el cliente. Por ello, la empresa debe elegir con cuidado de qué manera se distinguirá de la competencia. Vale la pena marcar una diferencia en la medida en que satisfaga los siguientes criterios:

- /// *Importante:* La diferencia incluye un beneficio altamente valorado por una cantidad apreciable de clientes.
- /// *Distintiva:* Nadie más debe ofrecer esa diferencia, o bien la empresa debe ofrecerla en forma *más distintiva*.
- /// *Superior:* La diferencia es superior a otras maneras de alcanzar las mismas ventajas.
- /// *Comunicable:* Es posible comunicarla a los compradores y éstos pueden captarla.
- /// *Exclusiva:* La competencia no puede imitarla fácilmente.
- /// *Costeable:* El comprador puede pagar la nueva diferencia.
- /// *Rentable:* La empresa descubrirá que es rentable introducir la diferencia.

Muchas empresas han introducido diferenciaciones que no cumplen alguno de estos requisitos. El hotel Westin Stamford de Singapur se anuncia como el más alto del mundo; de hecho, eso no le interesa a la mayoría de los turistas e incluso a algunos les desagrada. Los teléfonos Picturevision de AT&T fracasaron en parte porque el público no creía que ver a la otra persona justificara el alto precio del aparato. La película Polarvision de Polaroid, que se revelaba instantáneamente, también fracasó, pues si bien era distintiva y constituía un gran adelanto, era inferior a otras técnicas para captar el movimiento, como las videocámaras.

Diferenciar es establecer una serie de diferencias significativas para distinguir la oferta de la empresa de las de la competencia.

Ningún camión es superior a los de la competencia en todos los atributos. Navistar es el mejor en economía de combustible, pero sólo está en el promedio en comodidad. Mack es superior en durabilidad, pero se distingue menos en los demás atributos.

Se concluye que cada camión ahora atrae de distinta manera a diferentes compradores. Si así lo desea, cada uno de los fabricantes puede mostrar esta **carta comparativa** a los clientes potenciales. La columna bajo cada marca describe la **estrategia global de posicionamiento** de la misma. Esta estrategia también puede representarse mediante mapas de precepto, en lugar de tablas.

Cada empresa destaca aquellas diferencias que más atraen a su mercado meta y establece una estrategia de posicionamiento localizada, que se llamará sencillamente posicionamiento y que se define como sigue:

El posicionamiento consiste en la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta.

En el posicionamiento, la empresa debe decidir cuántas y cuáles diferencias destacar entre los clientes meta.

¿Cuántas diferencias conviene destacar?

Muchos mercadólogos propugnan por anunciar de manera decidida sólo una cualidad ante el mercado meta. Rosser Reeves declaró que una empresa debía desarrollar una **Propuesta única de rentas** por marca y atenerse a ella. De esta manera, el dentífrico Crest siempre anuncia la protección contra las caries y Mercedes su alta técnica automotriz. Asimismo, Ries y Trout prefieren posicionar siempre sólo un mensaje.

Cada marca debería elegir un atributo y apegarse a ese atributo "número uno". Por lo general, el público suele recordar mejor el mensaje del "número uno", en particular en las sociedades con exceso de comunicación.

¿Cuáles son las posiciones "número uno" que conviene promover? Las principales son "mayor calidad", "mejor servicio", "mejor precio", "más valor" y "tecnología más avanzada". Si una empresa anuncia siempre una de estas posiciones y se apoya firmemente en ella, es probable que sea conocida y recordada por dicha característica.

No todos están de acuerdo en que el **posicionamiento de una sola ventaja** sea siempre lo mejor. La empresa puede tratar de anunciar un **posicionamiento doble** cuando dos o más empresas afirman que son las mejores en la oferta del mismo atributo. La intención es encontrar un nicho especial dentro del segmento deseado. Steelcase, Inc., una empresa de muebles para oficina, se diferencia de la competencia con base en dos ventajas: la entrega más puntual y el mejor servicio de instalación. Volvo posiciona a sus automóviles como los más "seguros" y "durables"; por fortuna, ambas ventajas son compatibles: se espera que un auto muy seguro también sea muy durable.

Asimismo, existen casos exitosos de **posicionamiento triple**. Por ejemplo, Beecham promueve el dentífrico Aquafresh con base en tres ventajas: "protección anticaries", "mejor aliento" y "dientes más blancos". Desde luego, mucha gente desea las tres ventajas, y la dificultad estriba en convencerla de que la marca posee las tres. La solución de Beecham fue crear una pasta dental que sale del tubo en tres colores, con lo que confirma visualmente las tres ventajas. De esta manera, Beecham atrajo a tres segmentos y no sólo a uno. En esta época en que los segmentos se vuelven muy pequeños, las empresas tratan de ampliar la estrategia de posicionamiento para atraer a más segmentos.

No obstante, cuando las empresas promueven varias ventajas de marca, corren el riesgo de no convencer al público y no dejar bien sentado su posicionamiento. En general, una empresa debe evitar cuatro errores importantes de posicionamiento:

Subposicionamiento: Algunas empresas descubren que los clientes apenas tienen una vaga idea de la marca y de hecho no saben nada especial de ella.

Sobreposicionamiento: El público puede tener una imagen demasiado reducida de la marca. Por tanto, un consumidor podría pensar que el precio más bajo de un anillo de

diamantes en Tiffany's es de 5.000 dólares, cuando en realidad esa casa ofrece anillos a precios más accesibles desde 900 dólares.

Posicionamiento confuso: El público puede tener una imagen confusa de la marca; esta impresión acaso resulte del anuncio de demasiadas cualidades o del frecuente cambio de posicionamiento de la marca.

Posicionamiento dudoso: Es posible que al público le cueste trabajo creer en la publicidad al confrontarla con las características, el precio y el fabricante del producto.

La ventaja de resolver **el problema de posicionamiento** es que le permite a la empresa ver el **problema de la mezcla de mercadotecnia**. Esta combinación (producto, precio, lugar y promoción) consiste esencialmente en precisar los detalles tácticos de la estrategia del posicionamiento. Así, una empresa que se apoya en la "posición de alta calidad" sabe que debe producir artículos de alta calidad, fijarles un precio elevado, distribuirlos por tiendas de gran categoría y anunciarlos en revistas de alta calidad. Esa es la única manera de proyectar una imagen de alta calidad congruente y verosímil.

Al buscar una estrategia de posicionamiento, se dispone de cuando menos siete estrategias. Éstas se describen e ilustran a continuación:

Posicionamiento de atributos: Disneylandia puede anunciarse como el parque de diversiones más grande en el mundo. El tamaño es una característica de producto que implica una ventaja indirecta, es decir, una mayor variedad de opciones de entretenimiento.

Posicionamiento de ventajas: Knott's Berry Farm puede posicionarse como el parque para las personas que buscan una experiencia de fantasía.

Posicionamiento de uso y aplicación: Japanese Deer Park puede posicionarse para el turista que dispone de sólo una hora y desea algún entretenimiento rápido.

Posicionamiento del usuario: Magic Mountain puede anunciar como el parque para los "buscadores de peligros", definiéndose así por medio de una categoría de usuarios.

Posicionamiento de competidores: Lion Country Safari puede anunciar que tiene una mayor variedad de animales que Japanese Deer Park.

Posicionamiento de categoría de producto: Marineland of the Pacific puede posicionarse no como "parque de diversión", sino como "institución educativa", colocándose por tanto en una clase distinta de producto que la que se espera.

Posicionamiento de calidad y precio: Busch Gardens puede posicionarse como el "mejor valor" por el dinero (en contraposición a "alta calidad y alto precio, o "precios bajos").

Cómo difundir el posicionamiento de la empresa

La empresa no sólo debe establecer una estrategia clara de posicionamiento; también debe comunicarla eficazmente al público. Supóngase que una empresa elige la estrategia del posicionamiento de "mejor calidad". Entonces debe asegurarse de que expresa esta afirmación de manera convincente. Para informar sobre la calidad se eligen los signos físicos y las claves que la gente por lo general emplea para juzgar dicha calidad. Los siguientes son algunos ejemplos:

- Un diseñador de abrigos de pieles utiliza forros de seda muy fina, pues sabe que las mujeres juzgarán la calidad del producto en parte por la calidad del forro.
- Un fabricante de podadoras de césped afirma que su podadora es "potente" y emplea un motor que hace ruido, pues la gente cree que si una podadora hace ruido, es potente.
- Un fabricante de camiones recubre el chasis, no porque éste lo necesite, sino porque esto, sugiere interés por calidad.
- Un fabricante de autos instala en sus unidades puertas que cierran con un buen golpe porque en la sala de exhibición mucha gente azota la puerta para verificar si el auto está bien armado.

Ford diseñó el Mustang como si fuera un "coche deportivo" esto lo comunicó mediante el estilo, los asientos separados y el volante de cuero, aunque no se trata de un verdadero auto deportivo desde el punto de vista de la funcionalidad. Por otro lado, BMW si es un verdadero, auto deportivo, pero no está diseñado para lucir como tal.

La calidad también se expresa mediante otros elementos de mercado. Un alto precio suele indicar un producto de más calidad. Asimismo, en la imagen de calidad del producto intervienen la envoltura, la distribución, la publicidad y la promoción. Estos son algunos casos en que la imagen de calidad de una marca resultó afectada:

- Una conocida marca de alimentos congelados perdió su prestigio porque se vendía a precios de rebaja con demasiada frecuencia.
- La imagen de alta calidad de una cerveza embotellada se deterioró cuando empezó a enlatarse.
- La calidad de un aparato de televisión que era muy valorado resultó perjudicada cuando empezó a venderse en tiendas de autoservicio.

Así pues, todos los elementos (la calidad de la envoltura de la marca, los canales y la promoción, entre otros) deben comunicar y reforzar la imagen de la marca.

También el prestigio de los fabricantes contribuye a percibir la calidad. Algunas empresas son indicio de calidad; los consumidores esperan que los productos Nestlé y de IBM sean buenos. Para que una declaración relativa a la calidad sea verosímil, lo más seguro es ofrecer “satisfacción o la devolución del dinero”. Las empresas que proceden con astucia tratan de comunicar la idea de calidad y declaran que reintegrarán el dinero si dicha calidad no es satisfactoria.