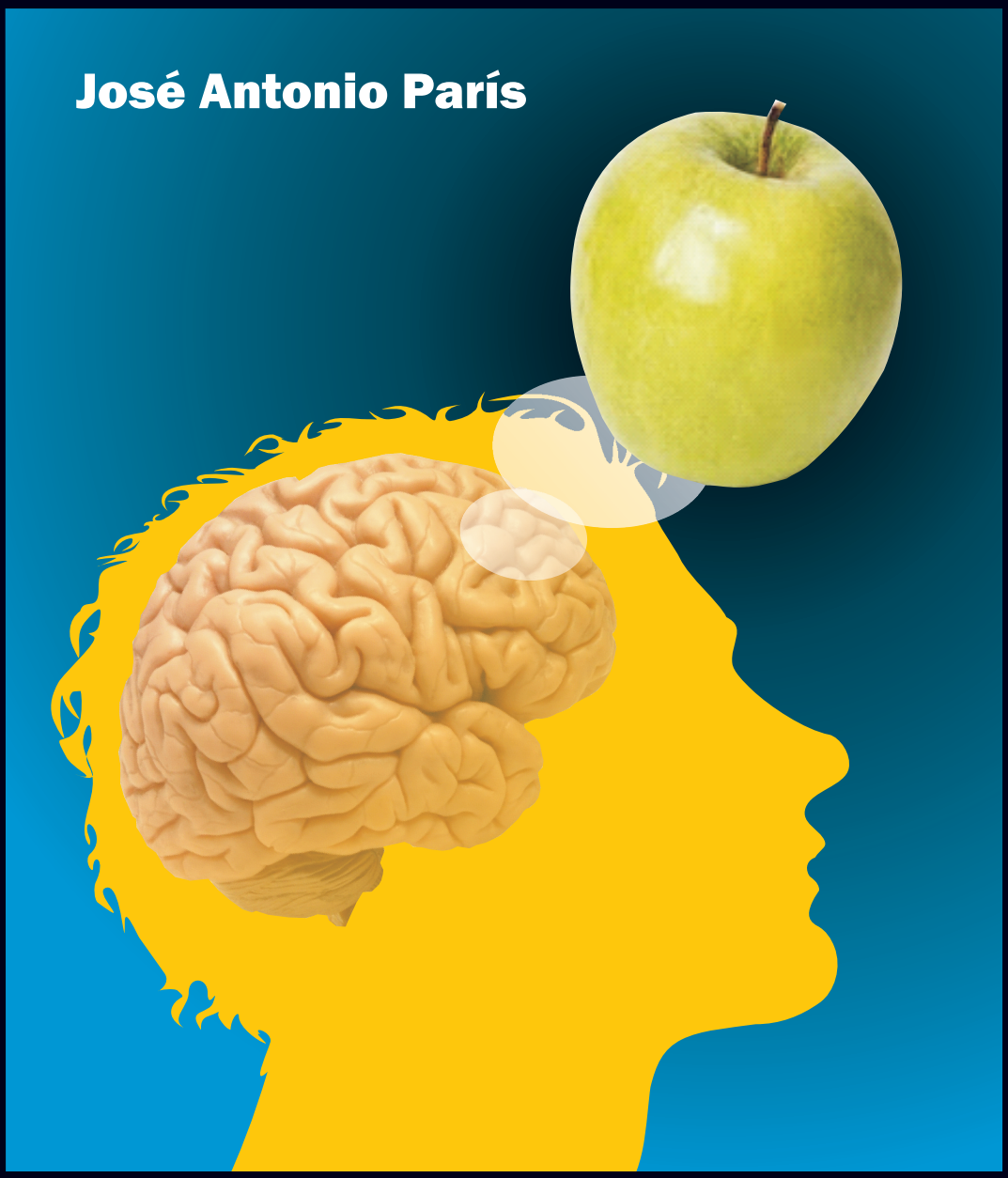
José Antonio París



Posicionamiento Significativo

Ediciones Haber
Ciencias Económicas

Líbryco
libros y compañía

EDICIONES HABER
CIENCIAS ECONÓMICAS

JOSÉ ANTONIO PARÍS

POSICIONAMIENTO SIGNIFICATIVO

Incluye la problemática del posicionamiento clásico y su reformulación desde la teoría de los significados.

2014

EDICIONES HABER
CIENCIAS ECONÓMICAS

París, José Antonio
Posicionamiento Significativo.
1a. ed. - La Plata : Haber, 2014.
208 páginas; 23 x 15 cm.

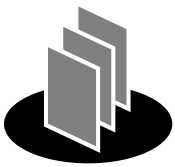
I.S.B.N.: 978-987-3632-03-7
1. Marketing. 2. Comercialización.
3. Publicidad. I. Título.

CDD 658.83

Fecha de catalogación: 11/03/2014

Las marcas nombradas en este texto son marcas registradas de sus respectivos propietarios y figuran en este libro solo con fines explicativos y educativos.
Los estudios y análisis efectuados con dichas marcas, fueron realizadas por "motus propio" del autor y al solo efecto de ejemplificar la metodología propuesta.

Editado por:



EDICIONES HABER
CIENCIAS ECONÓMICAS

Calle 48 Nº 556 (1900) La Plata
Tel/Fax: 0221 424 3050
info@edicioneshaber.com.ar
www. edicioneshaber.com.ar
La Plata - Buenos Aires - Argentina

Impreso en la Argentina
Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Prohíbese la reproducción total o parcial por cualquier medio de impresión o registración o sistema de almacenamiento de información (electrónico, químico, mecánico, fotostático, magnetofónico u otro existente o que exista en el futuro).

POSICIONAMIENTO SIGNIFICATIVO

Incluye la problemática del posicionamiento clásico y su reformulación desde la teoría de los significados.

JOSÉ ANTONIO PARÍS
marketing.jose.paris@gmail.com

Dedicado a mis colegas
de la nueva Escuela
Latinoamericana de Marketing

ÍNDICE

PREFACIO 9

CAPÍTULO I 11
Introducción al posicionamiento 11
La gran pregunta: ¿sirve el posicionamiento en la actualidad? 12
La génesis y el problema del tiempo en el posicionamiento actual 16
El reto del nuevo posicionamiento 21
El posicionamiento en la mente del consumidor: aspectos esenciales 27
Las bases neurocientíficas del aprendizaje y del posicionamiento 30
El posicionamiento como tirano mental 50
Comunicación y posicionamiento 53
Los problemas actuales del posicionamiento 56
El modelo de comunic. adaptado a las necesidades del posicionamiento. 68

CAPÍTULO II 73
Claves para lograr un buen posicionamiento 73
El nombre de la marca y su impacto en el posicionamiento 77
Relación marca-producto-posicionamiento en la respuesta mental 85
El rol de la memoria en el posicionamiento 87
Significado, organización de la información, aprendizaje y posicionamiento. 91
Impacto de la estructura de la información en el posicionamiento 93
Almacenamiento de la información codificada, olvido y posicionamiento 94
Procesos de recuperación y posicionamiento 98
Tipos de posicionamiento 101

CAPÍTULO III 123
Particularidades de la planificación del posicionamiento 123
Mapa perceptual (MP) 125
Análisis de Brechas (AB) 129
Detección de Problemas (DP) 135
Los modelos basados en la determinación del insight (DI) 140
Análisis de Cuadrantes Discriminantes (AC) 141
Análisis de similitud y distinción 146
Matriz HBS: Satisfacción/Retención 147
La Matriz de Fidelización del Cliente (MFC) 149

Matriz de fidelización de Andrei Andreevitch Markov 153
Matriz de Percepciones y Expectativas 157

CAPÍTULO IV 163
Particularidades de la planificación del posicionamiento pero desde el significado del producto 163
Proceso organizacional: 15 tips para lograr posicionamiento 165

CAPÍTULO V 175
Fundamentos del mapa de valoración del consumo (MVC) 175
Las valoraciones del consumo 179
La incorporación de las 16 personalidades de la MBTI en el MVC..... 181
Utilizando los cuadrantes del MVC..... 185

APÉNDICE A 195
Brief de marketing 195

BIBLIOGRAFÍA GENERAL DEL LIBRO 217

PÁGINAS WEB CONSULTADAS EN EL LIBRO 219

Acerca del Autor 221

PREFACIO

Cuando escribimos *"La Segunda Miopía del Marketing*, obra en la cual anunciamos que los consumidores no saben lo que compran, y también denunciamos que la gran mayoría de las empresas tampoco saben lo que venden, no sabíamos que de alguna manera estábamos limitando la vida del paradigma de marketing tradicional.

Es por esta razón, que en este libro nos concentramos en otro de los pilares del marketing. Pilar que por cierto está con severas dificultades de mantenerse como tal. Como ya lo denunciáramos en nuestro libro "*Marketing esencial, un enfoque latinoamericano"*, en esa obra justamente anticipábamos la inestabilidad de este pilar. Ahora, luego de haber creado las técnicas de afloramiento de significados, nos atrevemos a salvar las dificultades que ostentaba el posicionamiento tradicional de la escuela angloamericana del marketing. Ya que ahora contamos con bases causales sólidas sobre las cuales edificar el plan de marketing. Es por esta razón que es necesario reescribir al marketing y fundamentalmente desde nuestro enfoque esencial y orientado a nuestra región latinoamericana como la zona con mayores requerimientos y necesidades de un marketing adaptado a su estructura, economía y perfil particular de consumidor, para la generación de nueva y sustentable riqueza.

El posicionamiento significativo se constituye entonces como una clara necesidad de avanzar sobre un plan de marketing que permita a la organización proyectarse hacia el futuro. Para ello hemos identificado los principales problemas que no resuelve el marketing clásico o tradicional. Y desde una óptica holística en la que hemos integrado los saberes de la filosofía, semiología, sociología, antropología psicología, neurociencia y administración hemos presentado herramientas que nos permitirán rediseñar al posicionamiento y fundamentalmente hacer una "puesta en valor del mismo" como verdadero pilar del marketing.

En el primer capítulo se exponen las cuestiones teóricas que definen al posicionamiento y se cuestiona al mismo como pilar del marketing. Luego se presentan sus principales problemas para mantenerse como dicho pilar del marketing. En el segundo capítulo se relaciona al concepto de posicionamiento con la teoría de los significados, además de analizar los procesos de recuperación y posicionamiento en la mente del consumidor y del mercado. Finalmente, se presentan los tipos de posicionamientos con lo

que una organización se puede manejar. En el tercer capítulo se presentan las distintas metodologías disponibles en la actualidad para planificar el posicionamiento. En el capítulo cuarto se ofrece al lector una guía de quince tips que le permitirán a la organización alcanzar el posicionamiento significativo. A este capítulo le hemos agregado el Apéndice A, en el cual presentamos un tema relevante para el logro el posicionamiento, el cual es muy poco descripto y desarrollado en la bibliografía actual: el brief de marketing.

En el capítulo quinto analizamos y describimos al mapa de valoración de consumo (MVC) como una metodología más eficaz y precisa para manejar el posicionamiento de la organización.

Esperamos que estos nuevos aportes a esta maravillosa disciplina que es el marketing les sean de utilidad. Atentamente, el autor.

marketing.jose.paris@gmail.com

CAPÍTULO I

EL ESTADO DEL POSICIONAMIENTO

Introducción al posicionamiento

Normalmente se define el posicionamiento en el mercado de un producto o servicio como la manera en la que los consumidores ubican en su mente a un producto o servicio a partir de sus atributos importantes. Es decir, se dice que el posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación de los productos de la competencia. El término fue puesto en la palestra por los publicistas norteamericanos Al Ries y Jack Trout[1]. Estos autores afirmaron que: *"se puede lograr, por un tiempo, una participación de mercado con un nuevo producto o con una promoción inteligente. Pero, para poder disfrutarla, verdadera y saludablemente, se debe empezar, y ahora mismo, a construir una participación en la mente"*. Pero, para lograr esa participación se deberá evitar la segunda miopía del marketing, a la que hemos aludido ampliamente en nuestro libro *La segunda miopía del marketing* [2]. Por la cual hemos anunciado que la gran mayoría de las empresas de hoy, aún no saben lo que venden, pero también hemos afirmado y argumentado que tampoco las personas saben lo que realmente compran. Entonces, porqué el posicionamiento no ha dado todas las satisfacciones que se suponía nos tendría que haber dado. Se responde sencillamente a partir de una cuestión relativamente sencilla, y es la siguiente: en la mente de las personas no hay ni productos o servicios, sólo hay significados.

Sin embargo, los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios que las empresas y organizaciones de todo tipo se empecinan en imponer en la mente de las personas a través del uso y abuso de todo medio de comunicación disponible. Como consecuencia de esta súperabundancia de mensajes e información encapsulada o notablemente disimulada como son las políticas de integración del producto en películas u otras formas de entretenimiento. En las que por ejemplo, quien no se ha visto sorprendido viendo la pelícu-

1. Ries, Al y Trout, Jack. Posicionamiento. Mc Graw Hill. Madrid, 1989.
2. París, José Antonio. La Segunda miopía del marketing. Ed. Haber. Buenos Aires, 2012.

la *"Looney Tunes: Back in Action"*[3] (2003) cuando en el medio de un desierto aparece milagrosamente un Wal Mart; o cuando vimos *"El náufrago"* (2000) comprobamos cómo de manera persistente el actor Tom Hanks interactúa con una pelota de marca Wilson, y muestra que el personaje principal trabaja de manera hiper-responsable para la compañía internacional FedEx. Incluso hay marcas que llegan a aparecer en el cartel publicitario del filme. El caso más célebre fue el de "*Risky Business"* (1983), una comedia protagonizada por Tom Cruise donde el actor lleva unas gafas de sol Ray-Ban. Pero, esto no es algo nuevo, pues ya hay un historial al respecto ya que en la película de 1934 *"Sucedió una noche"* de Frank Capra bastó que Clark Gable se quitara la camisa y que el público observara que éste no tenía camiseta interior para que millones de norteamericanos dejaran de usarla, hasta que en la película de 1951 *"Un tren llamado deseo"*, la volviera a poner de moda Marlon Brando [4]. También están los casos extremos de quienes sí invirtieron fuertes sumas de dinero para desarrollar verdaderos negocios conjuntos con la productora fílmica, actuando más que como publicidad encubierta como una publicidad directa y total, como es el caso de compañías como Mattel, Hasbro, MB o Playskool, para que sus juguetes compartieran protagonismo con el vaquero Woody y el viajero del espacio Buzz Lightyear en *Toy Story* (1995) y *Toy Story 2* (1999). A esta práctica publicitaria se le llama 'product placement' y llevado al castellano 'emplazamiento de marca, integración de la marca o de una manera más popular 'publicidad encubierta'. No hay dudas que la potencia de la comunicación con sus millones de impactos en los multimedios y las políticas para impactar sobre las neuronas espejo de los consumidores a los fines de estimular el consumo aspiracional le han dado a muchas empresas la posibilidad de posicionarse y con ello multiplicar sus ventas. Por lo menos esto ha sido así hasta la década del '90. Pero, hoy la situación ha cambiado notablemente y el posicionamiento como pilar del marketing ha sido y está siendo cada vez más cuestionado.

La gran pregunta: ¿sirve el posicionamiento en la actualidad?

Algunos autores están siendo muy determinantes con respecto a esta pregunta, como es el caso de Martín Lindstrom[5] quien en su libro *Compradicción* anuncia la siguiente cuestión: *¿realmente funciona el posicionamiento del producto (Descubrí que la respuesta es un no calificado)"*. Lindstrom no sólo opina esto sino que da valiosos y apologéticos argumentos que argumentan esta opinión princi-

3. http://es.wikipedia.org/wiki/Looney_Tunes:_Back_in_Action

4. http://mitontodromo.blogspot.com.ar/2009/11/el-cine-y-los-abusos-de-la-publicidad.html

5. Lindstrom, Martín. Compradicción (Buy-ology). Pág. 14, Ed. Norma. Bogotá, 2009.

palmente basado en los nuevos descubrimientos de la neurociencia. Al respecto también Lindstrom se refiere al respecto afirmando que[6]: *"si los mercadotécnicos desean la verdad escueta, la verdad sin mordazas ni censuras sobre las cosas que nos inducen a comprar, tienen que entrevistar a nuestros cerebros".* Lo que demuestra sin dudas que este autor ha puesto en el centro de la palestra a la neurociencia, dejando de lado a las otras disciplinas que convergen en el marketing esencial.

La neurociencia es una disciplina que está abriendo muchas puertas y dando apoyo teórico a muchas cuestiones que sólo conocíamos de manera empírica, además como ha dicho el doctor español Carlos Belmonte[7] *"sin dudas que el estudio del cerebro nos ayudará a entender cómo somos y mejorar nuestra conducta social"*. Pensamiento al cual adherimos con entusiasmo, pero como dice el mismo doctor Belmonte, "*nos ayudará a entender"* implica una importante colaboración de esta disciplina, que combinada con las demás, como ser la sociología, psicología, filosofía (axiología y semiología), antropología, administración y economía, seguramente nos permitirá responder mejor a la pregunta realizada en el título de este apartado.

Ya que de la integración de los saberes se pueden ver y analizar todas las aristas que ofrece un tema tan profundo como lo es el del posicionamiento. Y es a nuestro parecer que de esta integración de los saberes nace el sano juicio del científico, y no sólo una visión parcial de un enfoque particular, por más atractivo que éste sea.

En nuestro libro *Marketing esencial, un enfoque latinoamericano* [8] anticipamos el desmoronamiento del posicionamiento como uno de los pilares del marketing. Y decíamos que si bien el primer y segundo pilar habían sufrido algunos cambios en cuanto a su manera de determinarlos, en cuanto al tercer pilar, el posicionamiento, afirmábamos y ahora volvemos a sostener que se está devaluando día a día. Porque además de que no haya tiempo suficiente para lograr algún nuevo posicionamiento, tampoco se posiciona al producto y su marca desde las bases de sus significados. Es decir, se manifiesta nuevamente la segunda miopía del marketing[9] y ésta es sin dudas, la principal causa de que el posicionamiento no logre sus cometidos.

Hasta hace quince años, un producto o una marca que se lanzaba al mercado requería de un tiempo de campaña de comunicación publicitaria o dirigida, que die-

---

6. Lindstrom, Martín (2009). Op. cit. Pág. 25.
7. http://www.encuentros.uma.es/encuentros127/entrevista127.pdf
8. París, José A. Marketing. Marketing Esencial, un enfoque latinoamericano. Pp. 26-30, Errepar. Buenos Aires, 2009.
9. París, José Antonio. La segunda miopía del marketing. Ed. Haber. Buenos Aires, 2012.

ra en el blanco, que se ubicara en la mente del consumidor y que permitiera ganar un espacio allí y en el mejor de los casos "in the top of the mind" (al tope de la mente). Tal como lo afirmaban Al Ries y Jack Trout[10]: *"el posicionamiento es lo que se hace a la mente del cliente potencial. Es decir, uno posiciona el producto en la mente del cliente potencial".* Pero, ¿realmente esto es cierto? ¿es el producto lo que realmente se posiciona? ya hemos dicho que en la mente del consumidor no hay ni productos, ni servicios, ni marca alguna; lo que si podemos encontrar en gran cantidad son sus significados. Ésta es una de las claves por las cuales el posicionamiento ha dejado de dar los frutos que se esperaba del mismo. Pero, sobre este tema ya nos dedicaremos de manera intensiva en todo un capítulo de este libro.

Por lo que ahora volveremos sobre los otros causales de dicho desmoronamiento. Al respecto los otros causales tienen que ver con el tiempo y la celeridad del cambio mercadológico y tecnológico actual. Ya que el posicionamiento así descrito hoy es casi imposible de lograr y sobre todo para las pequeñas y medianas organizaciones, por las siguientes razones que se deben tener en cuenta a la hora de planificar una estrategia de posicionamiento para algún producto, servicio, persona o idea:

- Los ciclos de vida de los productos o servicios se están acortando cada día más, por lo que ya no hay prácticamente tiempo disponible para realizar un posicionamiento[11].
- Los medios de comunicación han dejado de ser masivos y las posibilidades de impactos certeros comunicacionales a través de los medios masivos son cada vez más escasos y difíciles de lograr.
- El consumidor en general ha generado enormes barreras de entrada al marketing tradicional ya que en general está harto de haber sido manipulado. La expresión de la artista norteamericana Bárbara Kruger[12] "Compro luego existo", pareciera estar llegando a un punto sin retorno.
- El cambio permanente y cada vez más acelerado no permite una planificación eficaz.
- El nuevo consumidor global ha sido desbordado por la oferta de marcas, productos y servicios que provienen de cualquier lugar y rincón del mundo.

---

10. Ries, Al y Trout, Jack. Posicionamiento. Pág. 48, Mc Graw Hill. Madrid, 1989.

11. Nota del autor: El posicionamiento como proceso requiere de un tiempo para su maduración, nunca es instantáneo.

12. http://www.barbarakruger.com/

- Los desplazamientos mentales de los consumidores son cada vez más frecuentes y hacen caótico cualquier intento por posicionar una nueva marca, idea, producto, político o satisfactor en general.

En definitiva aparentemente ya casi no hay más espacio en la mente del consumidor para nuevas marcas o publicidades tradicionales. Aunque hay que reconocer los enormes y creativos esfuerzos de los publicistas que se resisten al fracaso mercadológico e intentan salvar al posicionamiento poniendo lo mejor de sí y creando cortos publicitarios de alto impacto, verdaderamente llamativos y cargados de cuestiones emocionales que sin dudas se han convertido en un gran entretenimiento por sí mismos, y también objeto de premios creativos. Incluso en la mayoría de los casos logran trasmitir el mensaje de fondo, aunque no logran sus objetivos más básicos: posicionamiento de marca y generación de la demanda por el satisfactor. Pues, consultados los consumidores, por ejemplo, acerca de los cortos de TV o Cable suelen decir: maravilloso!, o realmente es muy gracioso!, o me resultó impactante!, pero muy pocos recuerdan el nombre del anunciante o mucho peor de qué producto o servicio se trata dicho corto publicitario.

Una pista que anticipa este gigantesco problema de la comunicación de hoy en día nos la da el publicista Orlando C. Aprile[13] en su libro "La publicidad estratégica" al referirse al éxito potencial de la publicidad, según este autor: "el publicitario tiene que descubrir, en cada producto que le es confiado, la simiente de ese espectáculo que expresa el valor para el consumidor". La simiente a la que se refiere Aprile, nosotros la llamamos 'significado', y claro está, éste es esencialmente el aspecto sobre el que se apoya el valor del consumidor.

Con esto no queremos decir que el posicionamiento no existe más, de hecho aquellas firmas o marcas que han quedado posicionadas, seguirán así si no cometen el error de volverse obsoletas ante la mente de sus clientes o son presa de la abruption (punto que desarrollaremos en este capítulo).

Quien ya está en la mente del cliente, tiene un gran privilegio que es el posicionamiento logrado seguramente en otros tiempos y podrá seguir ordeñando beneficios, a menos que sea desplazado de la mente del consumidor por una innovación radical ya sea ésta tecnológica, mercadológica o incluso por la propia evolución antropológica o sociológica de su comunidad. Tampoco se quiere decir que a partir del siglo XXI es imposible posicionar una nueva marca o firma en el mercado, lo que si se afirma es que para lograrlo, si bien no es imposible, será cada vez más dificultoso y quizás muy poco rentable para aquellas empresas y en particular para las pequeñas y medianas empresas que quieran aventurarse en la odisea que está significando lograr un nuevo posicionamiento en el mercado.

---

13. Aprile, Orlando C. La publicidad estratégica. Pág. 40, 2da. reimpresión, ed. Paidós. Buenos Aires, 2007.

Por tales motivos, el nuevo posicionamiento deberá ser más meditado, y para ello deberá tener bases más firmes sobre las cuales sustentarse. Por ello, se requiere de un proceso de interpretación de los significados ya instaurados en la mente del consumidor y del mercado. De esta manera, la política de posicionamiento de las organizaciones deberá cambiar radicalmente, ya no se tratará de imponer un posicionamiento a través de enormes esfuerzos comunicacionales, sino más bien de destacar y resaltar algunos significados presentes en la mente del mercado objetivo y vincularnos de manera eficaz, eficiente y efectiva con la marca o identidad deseada.

La génesis y el problema del tiempo en el posicionamiento actual

Desde el punto de vista de la organización y con el enfoque clásico del marketing, por ejemplo una empresa puede lograr posicionamiento, pero antes será condición necesaria que la misma sea competitiva y para ello debe lograr sumar los siguientes factores con éxito: eficacia, eficiencia y efectividad; luego si pretende posicionar sus productos deberá sumar los conceptos de relevancia y trascendencia. Ver ecuación de la Figura N°1.

Figura N°1: ecuación de posicionamiento

Eficacia
+
Eficiencia
+
Efectividad

Competitividad
+
Relevancia
+
Trascendencia

Posicionamiento

Fuente: elaboración propia.

Para aclarar todos estos aspectos veamos una pequeña definición de cada uno de ellos, con el objeto de aclarar esta ecuación:

- **Eficacia:** del latín *efficacĭa*, es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. Ahora, sin dudas lo más costoso para una organización es hacer maravillosamente bien, algo que en realidad no debería estar haciendo. Se trata de una doble falta, por un lado se hace algo indebido y por el otro lado, se utilizan muchos recursos, tiempo y energía en hacerlo bien. Por lo tanto, se trata de hacer las cosas que tenemos que hacer y hacerlas lo mejor posible.

  En Latinoamérica no nos podemos dar el lujo de ser ineficaces, ya que no hay capital de trabajo disponible para soportar eventuales fracasos.

  La relación que en su momento presentara Philip Kotler[14] del 15% de éxitos probables en el lanzamiento de nuevos productos contra el 85% de fracasos, no es sustentable en Latinoamérica. Ya que nuestros mercados internos no son amplios como el de los Estados Unidos y la gran mayoría de nuestras empresas no son multinacionales, transnacionales y globales, por lo cual no tienen la capacidad de llevar sus éxitos a todo el mundo.

  Por lo tanto, el marketing de la escuela clásica norteamericana no es aplicable en Latinoamérica. Nuestros planes deben estar basados en el conocimiento profundo de la mente del mercado y de los significados preexistentes en los clientes potenciales. En definitiva en Latinoamérica deberemos pisar en firme ya que en general no podemos errar en nuestro direccionamiento estratégico. Ya que no tenemos demasiado margen de error ni posibilidad alguna de que los pocos éxitos que eventualmente se puedan lograr subsidien a los numerosos fracasos que normalmente se dan, siguiendo las pautas del marketing tradicional angloamericano.

  Por otro lado, la eficacia representa un 33,33% de la competitividad empresarial, y estamos convencidos que es el principal problema de las empresas latinoamericanas.

  Finalmente, podemos afirmar que el marketing esencial que promovemos para nuestra región ofrece una cantidad de herramientas para mejorar la eficacia de las compañías, como ser: técnicas de afloramiento de significados, mapa de valoración de consumo, segmentación significativa, investigaciones cualitativas, investigaciones cuantitativas especializadas, investigaciones de mercados internacionales, investigaciones de la competencia, benchmarking, estudios y pruebas de laboratorio mercadológico, entre otras.

---

14. Kotler, Philip. Dirección de marketing. Prentice Hall. Madrid, 1995.

- **Eficiencia:** se puede entender como la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. La eficiencia, tiene varios significados, aunque todos ellos están relacionados pues involucran una razón en la que el denominador representa la entrada, insumo o imput en algún sistema, en tanto que el numerador representa la salida, producto o output del mismo.

  En economía, la eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etcétera) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etcétera), tal cual se puede apreciar en la siguiente expresión:

$$E = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

  La eficiencia representa también en líneas generales un 33,33% de la competitividad empresarial, debemos decir además que la eficiencia en Latinoamérica quizás no sea la mejor del mundo. Aunque en algunos sectores tradicionales vinculados con la producción primaria se ha logrado muy buenas marcas y resultados, y en algunos casos de excelencia, pero insistimos no es el principal problema de la organización latinoamericana, ya que la gran mayoría de las compañías han ido implementando algún proceso para mejorar sus costos y aumentar su productividad.

  Entre las herramientas de management con que cuentan las organizaciones de hoy en día para mejorar su eficiencia se tienen: políticas de calidad total, aumento de la capacidad productiva, eliminación de la capacidad ociosa, mejora continua, just in time, reingeniería, downsizing, empowement, etcétera.

- **Efectividad:** es la cuantificación del logro de la meta siendo ésta compatible con la norma. Se trata del efecto de cumplir con los objetivos propuestos y también representa el 33,33% restante de la competitividad empresarial. Otra definición dice que es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado a partir de una acción o conjunto de acciones o según lo planificado.

  Ahora, respecto a la efectividad digamos lo siguiente, en Latinoamérica son muy pocas las empresas que trabajan con planes estratégicos y la gran mayoría de ellas ni siquiera elabora planes de marketing para sus productos y servicios. Quiere decir, que la improvisación y el manejo intuitivo es casi una constante en Latinoamérica. Claro si los gobiernos, las universidades, las instituciones de todo tipo viven improvisando, ¿porqué las empresas deberían

planificar? digamos que los buenos ejemplos no abundan. Después de todo, hubo un gran pensador del management como Peter Drucker[15] quien dijo: *"planifiquen, el futuro llegará y será diferente"*, quizás haya algo de verdad en esta frase, pero siempre es más fácil corregir un rumbo a seguir con un plan de base y con planes de contingencia que salir a improvisar sobre la marcha

Digamos lo siguiente: 'en Latinoamérica más del 75% de todas las decisiones empresarias se toman bajo el influjo de la testosterona de los empresarios latinoamericanos'. Es evidente que necesitamos un método de trabajo para tomar decisiones de una manera más planificada, meditada y fecunda. Las empresas deben contar con objetivos claros, es decir, definidos de manera cualitativa, cuantitativa y temporalmente. Supongamos que como presidentes de una compañía le decimos a nuestro responsable de compras que queremos bajar nuestros costos de abastecimiento, no le estamos dando un objetivo, sino más bien una expresión de deseo muy ambigua por cierto. Distinto fuera si le decimos al responsable de compras: 'usted tiene que bajar los costos de la compra de glifosato en al menos un 10%, y para ello tiene hasta el 15 de abril del corriente año'. Este sí es un objetivo, la diferencia está en la claridad, en la especificidad y en la temporalidad del mismo. A partir de este objetivo el responsable deberá diseñar un plan de acciones y seguramente requerirá de recursos adicionales para poder cumplir con su objetivo; al mismo tiempo usted deberá diseñar un sistema de control y monitoreo para poder ir controlando las acciones, y de tal manera, ir viendo si nos acercamos al objetivo. Parece fácil, en realidad es fácil, se llama planificación, y también es de lo que más carecen las empresas latinoamericanas

Por último, queremos insistir en lo siguiente 'la improvisación sin planificación previa es suicidio, ahora la improvisación sobre la base de la planificación previa, puede llegar a ser genialidad'. Por otro lado, 'la intuición sin conocimientos previos acabados y profundos es estupidez, ahora la intuición sobre la base de conocimientos sólidamente asentados se puede convertir en una importante arma estratégica en el mundo de los negocios'.

Estas tres características le dan a la empresa su competitividad, que a su vez se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores una vez fijado un precio de un producto o servicio. También se la define como la capacidad de poder ofrecer un menor precio, una vez fijada una cierta calidad estándar del mercado, o sea, la optimización de la satisfacción o el precio una vez fijados algunos factores.

Ahora bien, como hemos dicho a la competitividad se le debe sumar la relevancia

---

15.Drucker, Peter. Gerencia por resultados. HarperCollins. Boston, 1993.

y la trascendencia para llegar al deseado posicionamiento:

- **Relevancia:** el diccionario de la real academia española la define como la cualidad o condición de relevante, importancia, significación. Este último aspecto de la definición, resalta la importancia del significado que ya dijimos se encuentra en la mente del potencial cliente. Relevante tiene su origen en el vocablo latino relĕvans que, a su vez, procede de relevāre ('alzar' o 'levantar'). Se trata de algo significativo, importante, destacado o sobresaliente. El tema de ser relevante o «digno de mención o destaque» es aquello que se destaca por sobre lo demás. La relevancia es distinta de la fama, la importancia, el reconocimiento, la identificación o la popularidad, aunque éstas pueden correlacionarse verdaderamente con ella. Se supone que un tema es suficientemente relevante como para merecer un artículo si cumple las pautas generales de importancia que se comentan más abajo. No obstante, si un artículo no cita fuentes secundarias fiables, no significa necesariamente que su tema no es relevante. En Latinoamérica no podemos fabricar 'más de lo mismo' y pensar que vamos a competir con los fabricantes mundiales tradicionales de esos productos o los que han ingresado con agresivas políticas de bajos precios como lo son China y los países que han sido denominados 'los tigres asiáticos', sencillamente creemos que a esta altura de nuestro desarrollo y capacidades sería prácticamente imposible para nuestras empresas. Entonces ¿qué nos queda? Justamente es lo mejor que tenemos, nuestros abundantes recursos (muchas veces aún no interpretados o explorados), nuestra creatividad y nuestra imaginación, que tendremos que poner en juego a partir de políticas de innovación permanente y enfocarnos en algunas o varias de las '14 E' del marketing internacional[16] (excelencia, eclecticismo, estilo, exuberancia, ergonomicidad, exquisitez, elegancia, exotismo, escasez, esteticidad, etnicidad, estacionalidad, economicidad, ecologismo y extraordinariedad).

  Un aspecto a destacar de la relevancia es que no es necesario mostrar una cobertura o interés continuo en el tema en cuestión. Sin embargo, los temas que no cumplen la pauta general en un momento concreto pueden hacerlo a medida que el tiempo pasa y aparecen más fuentes que pueden destacar aún más la cosa objeto de distinción. Hacer algo relevante es hacer algo sobre el nivel de lo que está en el mercado, ese es desafío para los productos y servicios que quieran tener éxito, si es que se quiere crecer a partir de la generación de nueva y legítima riqueza.

16. París, José A. Marketing. Marketing internacional, desde la óptica latinoamericana. Errepar. Buenos Aires, 2008.

- **Trascendencia:** el sentido más inmediato y elemental de la voz trascendencia se refiere a una metáfora espacial y temporal. Trascender (de *trans*, más allá, y *scando*, escalar) significa pasar de un ámbito a otro, atravesando el límite que los separa en el espacio-tiempo. Desde un punto de vista filosófico, el concepto de trascendencia incluye además la idea de superación o superioridad. En la tradición filosófica occidental, la trascendencia supone un «más allá» del punto de referencia futuro. Trascender significa la acción de «sobresalir y superar el hoy», de pasar de «dentro» a «fuera» de un determinado ámbito, superando su limitación o clausura. Por lo que la trascendencia desde el punto de vista del marketing implica permanencia en el tiempo de la identidad o el mensaje (promesa) de la marca de un producto o servicio. Se trasciende del momento actual al futuro y de un determinado sitio geográfico a otros distintos. Es decir, para trascender se requiere de tiempo y recursos. Y estos son los principales problemas de la empresa de la actualidad, porque lo que siempre falta en las mismas es tiempo y recursos.

Del análisis de estas definiciones de los elementos componentes de la ecuación de la Figura N° 1, se desprende, que el aspecto más complicado para lograr de las cinco variables analizadas, sin dudas es la trascendencia. Es decir, en la actualidad se hace muy difícil trascender ya que como hemos dicho los medios de comunicación se han hecho muy diversificados, los impactos publicitarios son escasos (por lo que requieren de mayor frecuencia de aparición), los ciclos de vida de los productos se acortan de manera dramática, las barreras de entrada cada vez más altas del consumidor atosigado, totalmente saturado y harto de la manipulación publicitaria, la imposibilidad de realizar una planificación ordenada, la sobre-oferta global de productos y servicios, y finalmente los continuos desplazamientos mentales de las personas hacia nuevos o viejos significados transformados. Todos estos aspectos se conjugan fundamentalmente en contra de la trascendencia del producto o servicio y su marca, imposibilitando su posicionamiento.

El reto del nuevo posicionamiento

Una de las razones por las cuales nuestros mensajes se pierden, se debe a la cantidad enorme de medios que se han inventado o desarrollado para abordar al consumidor en cualquier sitio y horario, es decir, para satisfacer nuestra necesidad de comunicación. Veamos entre ellos hoy disponemos de: TV por aire y cable, radio AM y FM, carteles en la calle y espacios públicos, periódicos y revistas, banners en los ómnibus, marquesinas de todo tipo, displays, carteles luminosos, publicidad en Internet, publicidad en el punto de venta, pancartas, publicidad inte-