



DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION

**EL POSICIONAMIENTO COMO ARMA DE
COMBATE DE MERCEDES-BENZ, PARA OBTENER
VENTAJA COMPETITIVA DENTRO DEL MERCADO
DE AUTOMOVILES DE LUJO EN EL D.F. A PARTIR
DE 1996**

MEXICO, D.F. FEBRERO DE 1999

**SALVADOR LOPEZ LOPEZ
93325230**

ASESOR: MTRO. FERNANDO OLVERA H.

INDICE

JUSTIFICACION DEL TEMA	I
INTRODUCCION	IV
PARTE I	
<hr/>	
<u>CAPITULO 1.</u>	
LA MERCADOTECNIA, SU CONCEPTO Y LA MEZCLA. ELEMENTOS BASE PARA LA COMPRESION DEL POSICIONAMIENTO	1
Conceptos de Mercadotecnia	2
La Mezcla de Mercadotecnia	7
La Mezcla de Mercadotecnia y el Posicionamiento	11
<u>CAPITULO 2</u>	
VALOR AGREGADO	
Definición y Explicación.	17
<u>CAPITULO 3</u>	
CADENA DE VALOR	
Cadena de Valor	21
<u>CAPITULO 4</u>	
DIFERENCIACION	28
Guías de Exclusividad	29
El Costo de la Diferenciación	32
Valor de Comprador y Diferenciación	33
Percepción del Comprador del Valor	34
Criterio de Compra del Comprador	35
Estrategia de Diferenciación	36

Algunas Formas para Alcanzar la Diferenciación	37
Reconfiguración de la Cadena de Valor...	40
<u>CAPITULO 5</u>	
POSICIONAMIENTO	43
Definición del Posicionamiento	43
Importancia del Posicionamiento	44
Tipos de Posicionamiento	45
Combinación de más de un Posicionamiento	49
Métodos para Posicionar el Producto	51
Posicionamiento por Adecuación	51
Posicionamiento por Mapeo Perceptual	53
<u>CAPITULO 6</u>	
LA BATALLA POR SU MENTE	58
Orígenes del Posicionamiento	58
Penetración en la Mente	59
Posicionamiento como Líder	60
Posicionamiento del Segundo en el Mercado	61
Reposicionamiento de la Competencia	62
<u>CAPITULO 7</u>	
IMAGINACION DEL CONSUMIDOR	65
Autoimagen	65
Posicionamiento en Base a la Percepción	66

Imagen del Producto	68
Conjunto Evocado	69
<u>CAPITULO 8</u>	
LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO	72
Clasificación de los Automóviles	74
Criterios para Definir a las Categorías de Automóviles	75
PARTE II	
<hr/>	
<u>CAPITULO 9</u>	
MERCEDES: LA NIÑA QUE DIO ORIGEN AL LUJO	79
<u>CAPITULO 10</u>	
CASO PRACTICO	83
Introducción	83
Planteamiento del Problema	86
Hipótesis	86
Determinación de la Muestra	86
Instrumento de Recolección de Datos	87
Interpretación y Análisis	90
Conclusiones	92
ANEXO	A1
BIBLIOGRAFIA	

EL POSICIONAMIENTO COMO ARMA DE COMBATE DE MERCEDES-BENZ, PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA DENTRO DEL MERCADO DE AUTOMOVILES DE LUJO, EN EL DISTRITO FEDERAL A PARTIR DE 1996.

JUSTIFICACION DEL TEMA.

En una sociedad tan sobrecomunicada es difícil hacerse escuchar y sobre todo quedar grabados en la mente del público. Es uno de los grandes retos que en la actualidad toda empresa enfrenta. Una forma de poder superar este problema es el posicionamiento.

Dentro de la industria automotriz hay una gran variedad de marcas y modelos que compiten entre sí. Las empresas que fabrican automóviles en México son de origen extranjero y son ellas las que pelean por ocupar un lugar dentro del mercado nacional.

Con la apertura comercial, cada vez son más las empresas que buscan colocar sus productos automotores en cada segmento de mercado que han seleccionado, introduciendo nuevos modelos y mejorando algunos, incluso en los últimos años han llegado a nuestro país empresas que nunca habían estado presentes, tal es el caso de Mercedes-Benz, con su línea de automóviles de lujo que muestran que el lujo también va sobre cuatro ruedas. Dicha empresa es de origen alemán.

Con la llegada de esta empresa europea la competencia en el mercado de automóviles nacional va a ser más reñida, pues tienen que competir con las empresas ya establecidas como la Ford, General Motors, Chrysler. Es ahí donde esta empresa alemana tiene que hacer uso del posicionamiento, distinguir su oferta, llegar a penetrar las mentes de los posibles consumidores y diferenciar su oferta. El posicionamiento que pretenda alcanzar Mercedes-Benz estará en función de la forma en que logre diferenciar su oferta de lujo, aquí es un punto importante para señalar que este tipo de vehículos necesitan lograr un claro posicionamiento y por la naturaleza del automóvil es aún más necesario. Tal es el caso de un “vochito” que tiene un excelente posicionamiento en cuanto a economía y tamaño, no sucede lo mismo para un Mercedes-Benz, en el cual su posicionamiento es más delicado.

De lo anterior radica la importancia de este estudio, ¿cómo es que logran diferenciarse y posicionarse dentro de la mente de los consumidores?, ¿qué estrategias de posicionamiento utilizarán para lograr su objetivo?, ¿al tratar de entrar al mercado de automóviles lujosos, llegarán a ocupar una posición de líderes o se conformarán con una posición de un segundo o quizá tercer lugar?, ¿en realidad están preparados para ofrecernos un valor agregado? o ¿Solamente piensan que basta con que sean empresas europeas, podrán robar mercado a las empresas estadounidenses o japonesas?

En un principio todos los negocios estaban orientados hacia la producción, bien se decía por esos tiempos “La publicidad masiva crea

demanda en masa, la cual hace posible la producción en masa”. Después que todos se orientaron a la producción, fue necesario recurrir a una orientación hacia el consumidor, debido a que no bastaba crear productos en masa, el consumidor necesitaba algo que lograra satisfacer sus necesidades propias, es así como se llegó a la investigación de mercados. Una vez que todos coincidieron con satisfacer a los mercados metas, habría que lograr algo distinto para ocupar un lugar dentro de ese mercado. El posicionamiento es de vital importancia para ocupar un espacio en la mente del público.

Ahora la batalla por conseguir el primer lugar de ventas, no se logra sólo por reputación, es necesario que el negocio tenga una buena estructura funcional, que en realidad pueda ofrecer un valor agregado, que los productos que ofrecen sean fácilmente diferenciables, etc. Entonces la batalla por ofrecer productos se intensifica y el lugar de batalla ya no es dentro de los anaqueles de las tiendas, o en los aparadores, ni en las salas de exposiciones. La batalla es en la mente del consumidor.

INTRODUCCION

Este trabajo pretende dar una visión general de lo que es el posicionamiento, su importancia, todos aquellos factores que intervienen para conseguirlo y llegar a una respuesta para resolver el motivo que dio origen al presente trabajo.

En el primer capítulo, se muestra una visión general de la mercadotecnia, destacando su concepto, variables, el por qué de su uso, su importancia, la mezcla de mercadotecnia y su relación con el posicionamiento. Esta parte es indispensable para conocer la importancia de la elección del posicionamiento como tema de estudio.

En el capítulo 2 se analiza que es el valor agregado para que de esa base se ofrezca un producto que cumpla con las necesidades y comportamientos de los consumidores meta. Cada comprador le da al producto un valor que más tarde lo comparará con el precio, si la diferencia de estos le ofrece un mayor valor agregado, seguramente realizará la compra. En dicho capítulo se analiza este concepto y se explica de manera detallada.

Antes de que una empresa inicie con su proceso de posicionamiento, es necesario que haga una revisión de todas sus actividades productivas, en el capítulo 3 se analiza la cadena de valor genérica propuesta por Michael Porter, en la cual se ve una clasificación de todas las actividades de una empresa, el conocimiento de las

actividades es indispensable para saber que parte de la empresa requiere modificaciones para iniciar con el posicionamiento y así lograr una ventaja competitiva.

La diferenciación es un aspecto importante para lograr que el consumidor pueda identificar a cada empresa y pueda elegir a su proveedor favorito, se analiza en el capítulo 4 cada elemento trascendental para lograr dicho cometido.

Después en el capítulo 5 se conoce todo lo que involucra el posicionamiento: concepto, tipo, métodos para posicionar, etc. De acuerdo a varios autores se da una visión general de lo que es el posicionamiento y de cómo influyen en el los puntos antes tratados.

Una vez analizado las definiciones y aspectos que involucra el posicionamiento en el capítulo 6 se ven orígenes, penetración en la mente, reposicionamiento, etc. a través de sus creadores Al Ries y Jack Trout

En el capítulo 7 se analiza al consumidor a través de su autoimagen y de las percepciones que tiene de los productos. Se conoce como es que los consumidores tienen ideas e imágenes de determinado producto, este punto nos da una visión general de como se encuentra ubicado un producto en cuanto imagen, con relación a los de la competencia.

En el capítulo 8, se reconoce la situación más reciente de la industria automotriz, como ha venido operando, en cuanto a sus ventas, posición de las principales empresas productoras de automóviles, la relación que guardan los automóviles de lujo, clasificación en la industria automotriz. En fin, datos estadísticos y apuntes acerca de la industria automotriz.

El capítulo 9 trata la historia del automóvil, desde sus inicios en Europa, su evolución, todos los aspectos que llevaron a la creación de lo que hoy en día conocemos como automóvil y de cómo es que la empresa objeto de este estudio se ha involucrado en dicha historia. Además como una pequeña niña dio origen al nombre de la marca del automóvil sinónimo de lujo y elegancia.

El capítulo 10 es la parte en la cual se toman todos los elementos anteriores para realizar una investigación a cerca de un determinado problema y en el cual se consideran diferentes factores, pero principalmente el posicionamiento. En la última parte de este capítulo se dan conclusiones acerca de la investigación.

CAPITULO 1

LA MERCADOTECNIA, SU CONCEPTO Y LA MEZCLA.

ELEMENTOS BASE PARA LA COMPRESION DEL POSICIONAMIENTO.

Antes de iniciar con el estudio del posicionamiento, es importante dar a conocer algunos conceptos de mercadotecnia, muchos de los cuales varían de acuerdo a el autor que se analize. Como por ejemplo cierto experto dijo: “La mercadotecnia es la creación y entrega de un nivel de vida.”¹ Una vez que se haya comprendido los diferentes conceptos se entiende que para comprender mejor al posicionamiento, es necesario conocer la mezcla de mercadotecnia, formada por las cuatro P’s. Se vera cada una destacando sus principales características. Nos detenemos en la cuarta P, (Promoción) la cual se analiza más a fondo, debido a que en ésta se encuentra contemplado el mayor interés para el presente estudio. Terminada está parte se aprecia la relación que guarda el

¹ Tomada del libro “Dirección de la Mercadotecnia” de Philip Kotler, Editorial Prentice-Hall, 7ª Edición, México 1993.

posicionamiento con cada una de las variables de la mezcla de mercadotecnia.

CONCEPTOS BASICOS DE MERCADOTECNIA.

“Mercadotecnia es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.” Este concepto lo da la American Marketing Association, 1985.

Para Philip Kotler la mercadotecnia es un proceso: *“La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros.”* Esta definición se basa en los siguientes conceptos: Necesidades, deseos y demandas; productos; valor, costo, y satisfacción; intercambio, relaciones y transacciones; mercados; y por último mercadotecnia y mercadólogos.

Conocidos algunos de los conceptos esenciales de mercadotecnia, se dice que la mercadotecnia no es un conjunto de conceptos, que enriquecen un acervo de libros, es una forma de pensar, es una filosofía que nutre la vida, le da sentido a las cosas que compramos para luego conservarlas o desecharlas. La mercadotecnia está presente a lo largo de nuestra vida, estamos expuestos a ella constantemente, desde que

compramos unos cigarrillos hasta que estamos presentes en nuestro último evento social. ¿Quién no se ha percatado de esto? El que no se haya dado cuenta seguramente vive en otro mundo. El objetivo de la mercadotecnia, es buscar la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores grupales o individuales mediante un grupo de actividades coordinadas que, al mismo tiempo, permita alcanzar ciertas metas.

El concepto de mercadotecnia tiene en cuenta la importancia del consumidor y reafirma que las funciones de la mercadotecnia principian y terminan en él. Las empresas deben tomar en cuenta no sólo las necesidades presentes inmediatas, sino también las más amplias las de largo plazo.

Muchos se han dado cuenta de la importancia de la mercadotecnia no sólo a nivel de las empresas, sino como naciones, tal es el caso de los países socialistas, en donde hasta hace poco la han tomado en cuenta para satisfacer la demanda de sus habitantes. Las actividades que implica la mercadotecnia contribuyen en forma directa e indirecta a la venta de los productos de una empresa. La mercadotecnia tiene distintas funciones, estas variaran en razón del tipo de empresa, condiciones de la misma, etc. Estas se muestran a continuación:

INVESTIGACION DE MERCADO	DECISIONES SOBRE EL PRODUCTO Y PRECIO	DISTRIBUCION
<p>Implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; identificar sus características: qué hacen, dónde compran, por qué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, edad, comportamiento, etc. Cuanto más se conozca del mercado, mayores serán las probabilidades de éxito.</p>	<p>Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.</p>	<p>Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor, estos intercambios se dan entre mayoristas y detallistas. Es importante el manejo de materiales, transporte, almacenaje, todo esto con el fin de tener el producto óptimo al mejor precio, en el lugar y al menor tiempo.</p>
PROMOCION	VENTA	POSVENTA
<p>Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.</p>	<p>Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.</p>	<p>Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado (en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.)</p>

Fuente: Extraído del libro "Mercadotecnia" de Laura Fischer de la Vega, Editorial McGraw-Hill, 2ª Edición, México 1993. Página 12

Las seis funciones de la mercadotecnia proporcionan en conjunto el método de la mercadotecnia, porque para desarrollar un producto el fabricante necesita saber primero quiénes son los consumidores y sus necesidades. La distribución sigue al desarrollo del producto, ya que no es posible trasladar el artículo antes de que exista. La promoción debe seguir a la distribución, porque si no es así, se creará una demanda cuando aún no se dispone del producto. La venta impulsa a los consumidores a efectuar los intercambios y la posventa asegura la satisfacción del cliente.

El éxito de la mercadotecnia requiere del buen manejo de estas seis funciones a través del proceso administrativo, ahora conviene destacar las variables controlables y no controlables de la mercadotecnia.

VARIABLES NO CONTROLABLES

Las variables no controlables son fuerzas que limitan las decisiones a las que pueden llegar los empresarios. Estas variables existen fuera de la empresa, pero influyen directamente en las decisiones del hombre de negocios. Por ello, se deben identificar estas fuerzas, prever su dirección e intensidad y ajustar o adoptar las decisiones a estos aspectos. A continuación se mencionan algunas de las variables no controlables:

- el medio ambiente político y legal
- la tecnología
- la competencia
- la economía
- los consumidores
- los fenómenos físicos
- las expectativas de la sociedad (influencias sociales y éticas)
- la estructura de la distribución (intermediarios)

VARIABLES CONTROLABLES

Si bien los empresarios tienen poca o ninguna influencia en las variables no controlables que se han mencionado, deben ejercer control sobre otras variables. Las variables controlables encajan perfectamente en el marco de las funciones de la mercadotecnia; por consiguiente, las variables controlables son un análisis general y detallado de las seis funciones de la mercadotecnia. Entre estas variables se encuentran:

- la investigación de mercados
- el producto
- las marcas
- el envase
- el precio
- los descuentos

- el canal de distribución
- la logística
- la publicidad
- la venta al público
- la promoción de ventas
- las relaciones públicas
- los servicios y las garantías.

Aunque las variables controlables se extienden hasta englobar las seis funciones de la mercadotecnia, existen cuatro clases principales de actividades que registran el mayor impacto en el conjunto de valores que conforma el especialista en mercadotecnia. Estos cuatro factores son las que comúnmente se denominan las cuatro P's

- PRODUCTO
- PRECIO
- PLAZA
- PROMOCION

Juntas conforman la mezcla de mercadotecnia, la cual se explicará a continuación.

LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, el conjunto de beneficios de una organización recibe el nombre de mezcla de

mercadotecnia, que consiste en la combinación de variables controlables que un empresario en particular ofrece a sus consumidores. *La mezcla de la mercadotecnia es un conjunto de herramientas de mercadotecnia que utiliza la empresa para perseguir sus objetivos en el mercado objetivo.* El concepto de mezcla de mercadotecnia comenzó a rondar por el año de 1948 cuando el Profesor James Culliton fue el primero en desarrollar la idea de que el gerente de mercadotecnia es un “mezclador de ingredientes”. Muchas personas han hecho sus mezclas aquí mostramos unas más: El Profesor Frey propuso una clasificación doble:

1. La oferta que se integra con el producto, el empaque, la marca, el precio y el servicio.
2. Los métodos que incluyen los medios de distribución, la venta personal, publicidad, la promoción de ventas y los anuncios.

Pero la definición de mezcla de mercadotecnia generalmente aceptada es la que da McCarthy en donde sugirió una clasificación cuádruple, las cuatro P's.

Product	Producto
Price	Precio
Place	Plaza o Lugar
Promotion	Promoción

A continuación se muestra en la Figura 1.1 una representación de la mezcla de mercadotecnia.

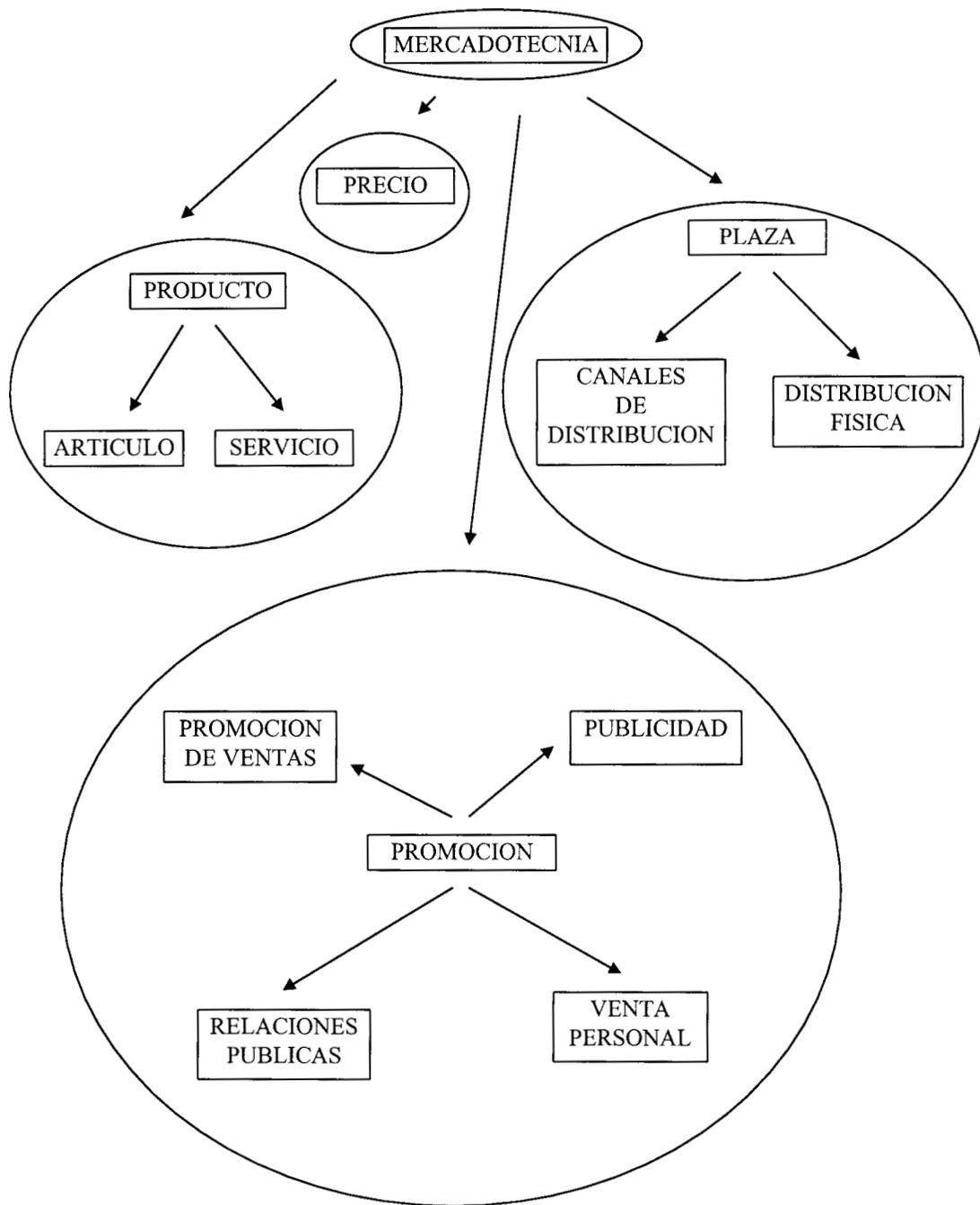


FIGURA 1.1

LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

“MERCADOTECNIA DE LAURA FISHER DE LA VEGA 2ª. EDICION 1993, EDITORIAL MC GRAW-HILL

A continuación explicaremos cada una de las partes de la mezcla de mercadotecnia

PRODUCTO	PRECIO	DISTRIBUCION	PROMOCION
Es cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Puede ser un artículo o servicio	Cantidad de dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para gozar de un producto. Es el único elemento de la mezcla que genera ingresos	Comprende todas las actividades involucradas en la venta a los consumidores, esto es a través de los canales de distribución y la logística	Es la forma en que comunicamos nuestro producto a los consumidores o usuarios. A los cuales informamos o persuadimos.

FUENTE: EXTRAIDO DE LOS LIBROS DE "MERCADOTECNIA DE LAURA FISCHER 2ª EDICION, EDITORIAL MCGRAW-HILL, MEXICO 1993. Y DE "DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA" DE PHILIP KOTLER, EDITORIAL PRENTICE-HALL, 7ª EDICION, MEXICO 1993

LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA Y EL POSICIONAMIENTO.

Después de haber conocido cada uno de los elementos que conforman a la mezcla de mercadotecnia, es necesario relacionarla con el posicionamiento. Pondremos más énfasis en la variable promoción.

PRODUCTO.

Las personas no adquieren productos por lo que éstos constituyen, sino por los resultados que se obtienen con su uso, posesión y consumo a esto se le denomina beneficios del producto, que corresponden con sus deseos y necesidades, esto a su vez está ligado con las funciones del producto.

Para lograr el posicionamiento de un producto es necesario identificar las tres funciones del producto:

FUNCIONES PRIMARIAS: Están directamente relacionadas con los beneficios básicos para cuya satisfacción fueron diseñados originalmente los productos.

FUNCIONES SECUNDARIAS: Están relacionadas con aquellos beneficios adicionales que se pueden lograr con un producto en particular y que están ligados al producto en sí.

FUNCIONES TERCIARIAS: Están relacionadas con los beneficios que pueden obtenerse con la apariencia, el uso, el consumo, el status o la posesión del producto.

En muchos sectores del mercado las funciones terciarias son las determinantes de los procesos de diferenciación y posicionamiento, ya que no sólo se busca satisfacer una necesidad en sí misma, sino adicionarle elementos y características para hacerse notar. Tal es el caso de los automóviles de lujo los cuales no sólo cumplen con su función de transportar, sino también dar una imagen de status y poder.

El posicionamiento del producto debe cumplir con los objetivos estratégicos de la segmentación:

1. Diseñar una oferta que responda más específicamente a las características y deseos de un determinado sector del mercado.
2. Dirigir la oferta ya existente hacia aquellos sectores del mercado que respondan más positivamente a las características de la misma.

PRECIO

El precio constituye uno de los elementos más utilizados para establecer el posicionamiento de una oferta. El factor precio puede llegar a constituir el elemento clave en la decisión de compra. Sin embargo el posicionar basándose en el precio está condicionada no sólo por las demás partes de la mezcla, sino también por las estrategias de

rentabilidad, de participación en el mercado y la estrategia competitiva. También los métodos de fijación de precios afectan la decisión de posicionar el producto basándose en el precio:

- Política de costos: establecer el precio de venta a partir del número que arrojan los análisis de costos
- Política de mercado: establecer el precio en función de las condiciones imperantes en el mercado.

DISTRIBUCION

Toda estrategia de distribución debe partir de que el objetivo de la distribución es crear oportunidades de compra a los integrantes de los mercados o segmentos de interés. Esta creación de oportunidades de compra se logra por medio de aquellas acciones que le permiten a la empresa colocar su producto a disposición y al alcance del consumidor o usuario, es decir, dónde, cómo y cuándo él lo desee.

La elección entre las distintas opciones de distribución deberá hacerse en función del tipo de posicionamiento que se elija. El nivel de amplitud o cobertura de la distribución y en función del posicionamiento deseado, la empresa podrá elegir entre las siguientes opciones:

- **Distribución exclusiva:** un sólo distribuidor en cada área geográfica

- **Distribución selectiva:** Pocos distribuidores en cada área geográfica, seleccionados en función de que respondan a las características de la imagen de marca que implica el posicionamiento seleccionado, a las necesidades de servicios pre y posventa requeridos.
- **Distribución masiva:** Se pretende que el producto se encuentre en la mayor cantidad posible de intermediarios.

COMUNICACION

La clave del posicionamiento descansa en la comunicación. La percepción del producto en la mente de los consumidores es el resultado de los estímulos que reciba el consumidor, por encima del impacto de los productos en sí, del precio, y de la disponibilidad de la oferta. Las actividades de comunicación pueden llegar a ser el elemento clave (a veces único) para lograr la diferenciación que permita asegurar el éxito de una oferta, siempre y cuando la misma sea adecuadamente idónea en los demás elementos que la integran. Actualmente los consumidores compran esencialmente la imagen que percibe en los productos y servicios. El beneficio principal que procura el consumidor consiste en la imagen que proyecta la propia oferta. En el área de comunicación y en el momento de elegir el posicionamiento lo importante no es que el producto en sí posea esa característica diferenciadora, sino que en las actividades de comunicación la empresa sea la única en utilizarla.

Para que una empresa mantenga su ventaja competitiva, debe cuidarse de ser imitada y que establezca lo siguiente:

- Ser la primera en plantear en el mercado una determinada característica diferenciadora, ya que en términos generales, las marcas que primero establecen un posicionamiento específico tienen mayores posibilidades de lograr una mayor participación en el mercado que las empresas que la imitan posteriormente
- Mantener un proceso sostenido de reposicionamiento con el fin de establecer una nueva imagen de marca, es decir, un nuevo posicionamiento, cada vez que la competencia logre imitarla.

De ahí que muchas empresa multinacionales mantienen como política invariable a nivel corporativo, la obligación de producir relanzamientos periódicos de sus marcas, a través del reposicionamiento, aunque estas empresas sean líderes en sus respectivos mercados.

En conclusión a este capítulo podemos decir que la mercadotecnia es una de las funciones más importantes, no sólo dentro de una empresa, sino también es un elemento trascendental en la vida de todo consumidor. El concepto de la mercadotecnia nos da una idea de cuantas actividades involucra el tener determinado producto en nuestras manos o bien el gozar de un servicio. La mercadotecnia se encuentra presente en nuestra vida cotidiana. La mezcla de mercadotecnia nos ayuda para lograr el objetivo principal de la mercadotecnia que es el de satisfacer nuestras necesidades y deseos a través de la creación, distribución, información y venta de productos. Esta es usada como una herramienta,

la cual nos facilita el trabajo y la comprensión del mismo. Para que el posicionamiento sea efectivo es necesario darle un valor agregado al producto, partiendo de la mezcla de mercadotecnia, este valor agregado esta presente en las cuatro variables de la mercadotecnia, en el siguiente capítulo se analiza el valor agregado.

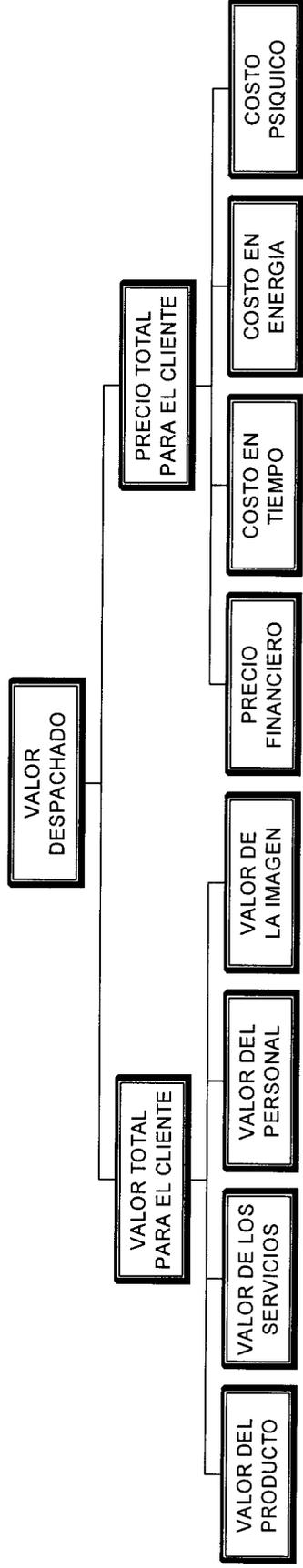
CAPITULO 2

VALOR AGREGADO.

La clave para hacerse de clientes duraderos consiste en comprender mejor que la competencia sus necesidades y su comportamiento en el mercado. Los compradores efectúan sus compras con la empresa que le ofrece el mayor valor agregado.

El valor agregado es la diferencia entre el valor total para un cliente y el precio total para el cliente (ver la figura 1.1). El valor total para el cliente no consiste solamente en el precio monetario. Bien claro lo dijo Adam Smith: “El verdadero precio de las cosas está en la molestia de adquirirlas”. Esto incluye los tiempos previstos y energía, además del costo psíquico. Estos costos se valoran y se incluyen, junto con el precio monetario. El valor agregado puede considerarse como una diferencia o como una proporción. Por ejemplo, si para un cliente el valor total es de 20 000 y el precio total es de 16 000, entonces el valor agregado es de 4 000 (como una diferencia) o de 1.25 (como una proporción. Cuando las proporciones se emplean para comparar las ofertas, se llaman proporción entre el valor y el precio.

DETERMINANTES DEL VALOR AGREGADO DEL CLIENTE



FUENTE: ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA DIFERENCIAR Y POSICIONAR LA OFERTA. VALOR AGREGADO, DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA DE PHILIP KOTLER. EDITORIAL PRENTICE-HALL, 7ª EDICION, MEXICO, 1993

FIGURA 2.1

Los compradores están sujetos a diferentes limitaciones y además, al elegir, a veces dan más peso a su beneficio personal que al de la empresa. La maximización del valor agregado es un útil marco de interpretación que se aplica a muchas situaciones y proporciona una profunda perspectiva del asunto. Esto es lo que implica:

El vendedor debe calcular que valor total y qué precio total asigna el cliente a cada miembro de la competencia, para saber cómo se ubica su propia oferta. El vendedor cuyo valor agregado está en desventaja tiene dos posibilidades: puede tratar de aumentar el valor total para el cliente o puede hacerle una rebaja en el precio total. Para lo primero necesita reforzar o aumentar las ventajas de la oferta del producto, los servicios, el personal y la imagen. Para lo segundo necesita reducir los costos del comprador, puede rebajar el precio si simplifica los trámites de la compra y la entrega, o si absorbe parte del riesgo del comprador, ofreciéndole una garantía.

Una vez que los compradores eligen a su proveedor que les ofrece el mayor valor agregado. ¿Qué harán los que no fueron seleccionados?. Cuando una empresa no es seleccionada por un comprador, es porque no ofreció un valor agregado mayor que su competidor. Para que la empresa pueda ofrecer un mayor valor agregado tiene que revisar a fondo todas sus actividades desde su infraestructura hasta su calidad de servicio. Para el análisis de dichas actividades en el siguiente capítulo se aborda la

cadena de valor en la cual, se ven claramente las actividades que hay que destacar para tener una ventaja competitiva.

CAPITULO 3

CADENA DE VALOR.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que son:

- * Cadena de valor de proveedores.
- * Cadena de valor de la empresa.
- * Cadena de valor de canal.
- * Cadena de valor de comprador.

Para efectos del presente trabajo sólo se analizará la cadena de valor de la empresa.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas características se representan a través de una cadena de valor. (Mostrada en la

Figura 3.1) La cadena de valor de una empresa son un reflejo de su historia, de sus estrategias, de su enfoque y las economías fundamentales para las actividades mismas.

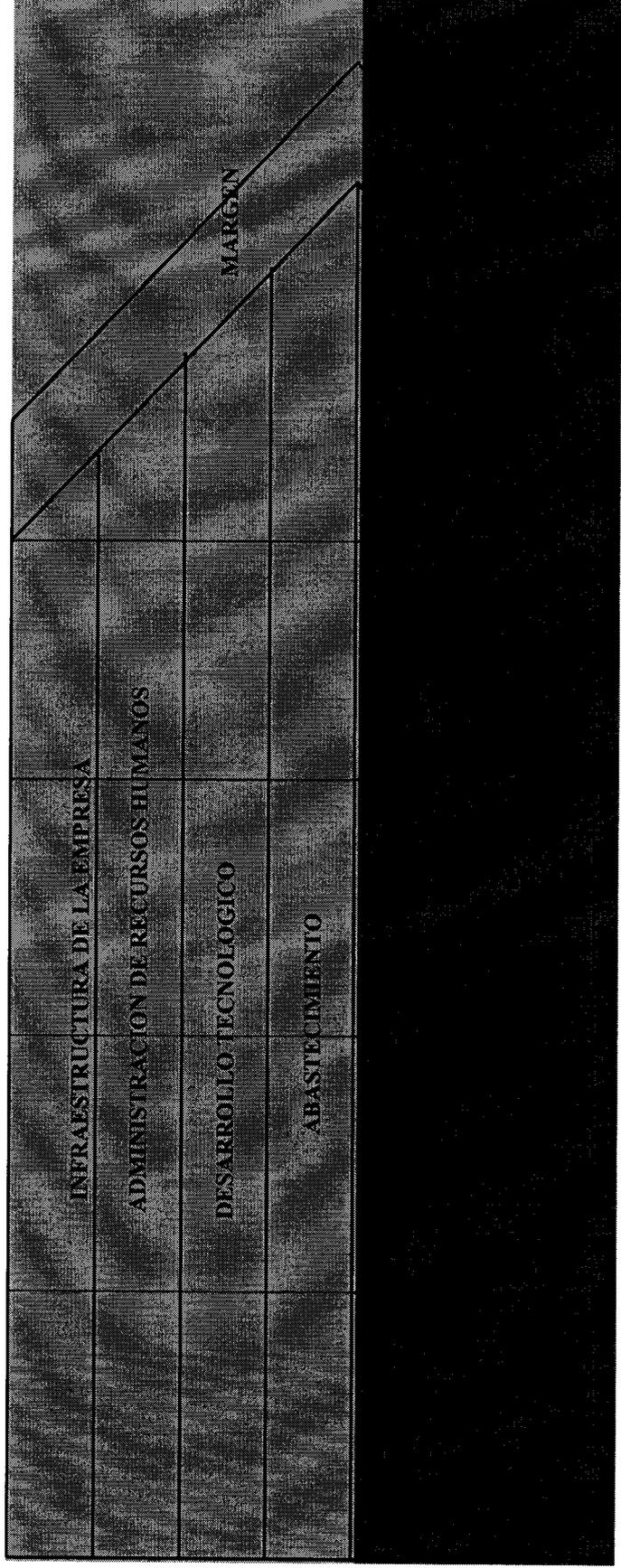
La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de dos actividades importantes:

a) Actividades de valor.

Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información, como los datos del comprador, parámetros de desempeño y estadísticas de fallas del producto. Las actividades de valor también pueden crear activos financieros.

b) Margen.

El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.



ACTIVIDADES DE APOYO

ACTIVIDADES PRIMARIAS

LA CADENA DE VALOR GENERICA. FUENTE: DEL LIBRO "VENTAJA COMPETITIVA" DE MICHAEL PORTER. EDITORIAL C.E.C.S.A. 1ª EDICION, MEXICO, 1987

Michael Porter propone que dentro de las actividades de valor hay una clasificación en dos amplios tipos:

- Actividades primarias.
- Actividades de apoyo.

ACTIVIDADES PRIMARIAS.

Son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria.

- Logística interna. Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, etc.
- Operaciones. Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como empaque, ensamble, pruebas, etc.
- Logística externa. Actividades que comprenden la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- Mercadotecnia y ventas. Van asociadas con el proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como la publicidad, promoción, fuerza de ventas, selecciones del canal y la determinación del precio.

- Servicio. Actividades relacionadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y reposición del producto.

ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa, estas se dividen en cuatro categorías genéricas:

- Abastecimiento. Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa. Los insumos comprados incluyen materia prima, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos fijos de la empresa.
- Desarrollo de tecnología. Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El desarrollo de tecnología también toma muchas formas, desde la investigación básica y diseño del producto hasta la investigación media, diseño de equipo de proceso y procedimientos de servicio. El desarrollo de tecnología es importante para la ventaja competitiva de la empresa, incluso en algunas es la clave.
- Administración de recursos humanos. La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todo el

personal. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, ya que en ocasiones determina las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

- Infraestructura de la empresa. Consiste de varias actividades, incluyendo la administración, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura a diferencia de las otras actividades de apoyo, ayuda normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

DIRECTAS. Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador.

INDIRECTAS. Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua.

SEGURO DE CALIDAD. Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste, etc.

Una vez que una empresa logra identificar las actividades en las que estaba mal o que necesitaban más atención, es necesario dar un paso más a través de la diferenciación. Quizá al mismo tiempo la competencia

de una empresa haya logrado igualar su cadena de valor, si la empresa encuentra una forma diferente de llevar a cabo sus actividades, esta logrará un posicionamiento más efectivo. De esto se encarga el siguiente capítulo.

CAPITULO 4

DIFERENCIACION.

Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores más allá de simplemente ofrecer un precio bajo. La diferenciación permite que una empresa exija un precio superior, el vender más de su producto a un precio dado o el obtener beneficios equivalentes como una mayor lealtad del comprador durante caídas cíclicas y temporales. La diferenciación de una empresa puede apelar a un amplio grupo de compradores en un sector industrial o a un subconjunto de compradores con necesidades particulares.

La diferenciación y la cadena de valor.

La diferenciación no puede ser comprendida al considerar a la empresa agregada, sino que surge de las actividades específicas que la empresa desempeña y de cómo afectan al comprador. La diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa. Virtualmente cualquier actividad es una fuente potencial de exclusividad

GUIAS DE EXCLUSIVIDAD.

La guías de exclusividad son las razones fundamentales de por qué una actividad es única y se encuentran clasificadas de la siguiente manera:

Elecciones de políticas: estas se toman sobre qué actividades desempeñar y cómo desempeñarlas. Algunas elecciones de políticas que llevan a la exclusividad son:

- Características de productos y desempeño ofrecido.
- Servicios proporcionados.
- Intensidad de una actividad adoptada
- Contenido de una actividad.
- Tecnología empleada en el desempeño de una actividad.
- Calidad de los insumos abastecidos para una actividad.
- Procedimientos que regulan las acciones del personal en una actividad.
- Habilidad y nivel de experiencia del personal empleado en una actividad y el entrenamiento proporcionado.
- Información empleada para controlar a una actividad.

Eslabones: La exclusividad surge con frecuencia de los eslabones dentro de la cadena de valor o con proveedores y canales que explota la empresa. Los eslabones pueden llevar a la exclusividad si la manera en

que se desempeña una actividad afecta el desempeño de la otra. Existen tres tipos de eslabones:

1. Eslabones dentro de la cadena de valor: Se refiere a la coordinación de las actividades que unen a la cadena de valor. Por ejemplo, el tiempo de entregas queda determinado con frecuencia no sólo por la logística externa, sino también por la velocidad del procesamiento de pedidos y la frecuencia de los llamados de ventas para tomar pedidos.
2. Eslabones de proveedor: La estrecha coordinación con los proveedores puede acortar el tiempo de desarrollo de un nuevo modelo, por ejemplo, si los proveedores producen las partes nuevas al mismo tiempo que la empresa está terminando el diseño del equipo para fabricar el nuevo modelo.
3. Eslabones de canal: Al coordinarse con los canales o al optimizar conjuntamente la división de actividades entre la empresa y los canales, puede resultar la exclusividad con frecuencia, como por ejemplo, el entrenamiento en los canales para ventas u otras prácticas del negocio y el esfuerzo conjunto de ventas con los canales.

Tiempo: La exclusividad puede ser el resultado de cuando una actividad empezó a desempeñar una actividad. El ser el primero en adoptar una imagen de producto, puede evitar que otros lo hagan y hacer única a la empresa.

Ubicación: La exclusividad puede surgir de la ubicación. Por ejemplo, una agencia de Mercedes-Benz ubicada cerca o en zonas residenciales da más exclusividad.

Aprendizaje y derramas: Surge de aprender cómo hacerlo mejor. El lograr una calidad consistente en un proceso de manufactura puede ser aprendido. Como con el costo, el derrame de aprendizaje a los competidores erosiona su contribución a la diferenciación.

Integración: El nivel de integración de una empresa puede hacerla única. La integración a nuevas actividades de valor puede hacer única a una empresa porque la empresa es más capaz de controlar el desempeño de las actividades o coordinarlas con otras actividades. La integración también puede proporcionar más actividades que sean fuentes de diferenciación. La integración puede abarcar no sólo las actividades de proveedor o canal, sino que puede implicar el realizar actividades desempeñadas actualmente por el comprador.

Escala: La gran escala puede permitir que se desempeñe una actividad de manera única y que no es posible en un volumen menor. Por ejemplo, la escala de Hertz en la renta de autos es la base de algo de su diferenciación. Las diferentes ubicaciones de Hertz en todas las áreas de Estados Unidos proporcionan un dejar y recoger los autos más conveniente, y un servicio más rápido.

Factores institucionales: Los factores institucionales algunas veces permiten a una empresa el ser única. De manera similar, una buena relación con el sindicato puede permitir a una empresa el establecer definiciones de trabajo únicas para los empleados.

EL COSTO DE LA DIFERENCIACION.

La diferenciación es usualmente costosa. Una empresa puede con frecuencia incurrir en costos para ser única porque la exclusividad requiere que desempeñe actividades de mejor valor que sus competidores. Algunas formas de diferenciación son claramente más caras que otras. La diferenciación que resulta de una coordinación superior de actividades de valor eslabonadas puede no añadir demasiado costo, por ejemplo, ni el mejor desempeño del producto que resulta de las tolerancias más estrechas en las partes logradas a través de un centro de maquinado especializado. En los motores diesel, las altas tolerancias logradas a través de la automatización mejoran la eficiencia del combustible a un bajo costo adicional. De manera similar, el diferenciar a través de tener más características en el producto es probablemente más costoso que diferenciarlo a través de tener características diferentes pero más deseables.

VALOR DE COMPRADOR Y DIFERENCIACION.

La exclusividad no lleva a la diferenciación a menos que sea valiosa para el comprador. Los compradores tienen cadenas de valor consistentes de las actividades que desempeñan. La cadena de valor del comprador determina la manera en la que un producto de una empresa se usa realmente, así como los otros efectos de la empresa sobre las actividades del comprador. Estas determinan las necesidades del comprador y son los fundamentos del valor del comprador y la diferenciación. La cadena de valor de un consumidor representa la secuencia de las actividades desempeñadas en el hogar y sus diferentes miembros en el que ajusta el producto o servicio. Para comprender cómo se ajusta el producto en la cadena de valor del hogar, es usualmente necesario identificar aquellas actividades en que el producto está implicado directa o indirectamente, y de manera característica no todas las actividades que desempeña el hogar. Un televisor sirve como entretenimiento para varios miembros de un hogar durante algunos periodos del día, y sirve como música de fondo en otros. El aparato se enciende y apaga varias veces al día y el canal puede ser cambiado con frecuencia. Lo que es valioso para cada tipo de comprador, surge de cómo un producto y la empresa que lo proporcionan afectan a la cadena del comprador.

PERCEPCION DEL COMPRADOR DEL VALOR.

Los compradores tienen con frecuencia un tiempo difícil para asentar cualquier valor que una empresa les proporcione. Aun una cuidadosa inspección y una prueba de un camión, no permiten al comprador el asentar completamente su comodidad, durabilidad, uso de combustible y frecuencia de reparación. El conocimiento incompleto de lo que es valioso puede convertirse en una oportunidad para la estrategia de diferenciación, ya que una empresa podrá ser capaz de adoptar una nueva forma de diferenciación de rescate y educar a los compradores a valorarla.

El conocimiento incompleto de un comprador implica que la diferenciación lograda realmente puede estar basada en parte en los factores usados por el comprador para inferir o juzgar si una empresa bajará su costo o mejorará su desempeño en relación con los competidores. Los compradores usan indicadores como publicidad, reputación, empaques, profesionalismo, apariencia y personalidad de los empleados del proveedor, el atractivo de las instalaciones y la información proporcionada en las presentaciones de venta para inferir el valor que la empresa crea o creará. A todo lo anterior se le conoce como *señales de valor*, que sirven para inferir el valor que una empresa crea.

Algunas señales de valor requieren de gastos continuos por parte de la empresa, mientras que otros reflejan la buena voluntad o

reputación que la empresa ha construido con el tiempo, de manera similar, algunas señales de valor no están controladas directamente por la empresa.

Los compradores no pagarán por un valor que no perciben, sin importar qué tan real pueda ser. Así, el precio superior que recibe la empresa reflejará tanto el valor entregado realmente a su comprador como el grado al que el comprador percibe este valor.

CRITERIO DE COMPRA DEL COMPRADOR.

El criterio de compra del comprador puede dividirse en dos tipos:

- ***Criterio de uso:*** El criterio de compra que proviene de la manera en la que el proveedor afecta el valor del comprador real a través de la disminución del costo del comprador o del aumento de su desempeño. El criterio de uso puede incluir factores como calidad del producto, características del producto, tiempo de entrega y aplicaciones de la ingeniería de apoyo.
- ***Criterio de señalamiento:*** El criterio de compra que surge de las señales de valor, o los medios usados por el comprador para inferir o juzgar lo que es el valor real del proveedor. Los criterios de señalamiento podrían incluir factores como publicidad, lo atractivo de las instalaciones y la imagen.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION.

La diferenciación surge de crear en forma única el valor de comprador. Puede resultar a través de la satisfacción de los criterios de uso y señalamiento, aunque en su forma más sostenible viene de ambos. El nivel general de diferenciación de una empresa es el valor acumulado que crea para los compradores por cumplir todos los criterios de compra. Las fuentes de diferenciación en la cadena de valor de la empresa son con frecuencia múltiples.

La diferenciación llevará a un desempeño superior si el valor percibido por los compradores excede el costo de la diferenciación. El costo de diferenciación variará por actividad de valor, y la empresa debe elegir aquellas actividades en las que la contribución al valor del comprador es mayor con relación al costo.

El componente final de la estrategia de diferenciación es el sostenimiento. La diferenciación no llevará a un precio premio a largo plazo a menos que sus fuentes permanezcan siendo valiosas para el comprador y no puedan ser imitados por los competidores. Así una empresa debe encontrar fuentes duraderas de exclusividad que estén protegidas por las barreras de la imitación.

ALGUNAS FORMAS PARA ALCANZAR LA DIFERENCIACION.

Para que una empresa pueda aumentar su diferenciación lo puede hacer de dos maneras básicas: Puede ser más exclusiva al desempeñar sus actividades de valor existentes o puede reconfigurar la cadena de valor de alguna manera que aumente la exclusividad. Las formas de enfoque que son más características son las siguientes:

AUMENTAR LAS FUENTES DE EXCLUSIVIDAD.

Hacer uso real del producto consistente con el uso debido. Ya que las maneras en que un comprador realmente usa un producto determinará su desempeño, la diferenciación puede con frecuencia sufrir si la empresa no toma los pasos necesarios para alinear los usos reales y debidos:

- Invertir en investigar cómo es usado el producto realmente por los compradores.
- Modificar el producto para que se use correctamente con mayor facilidad.
- Diseñar manuales efectivos y otras instrucciones de uso, en lugar de tratarlos como una idea nueva.
- Proporcionar entrenamiento y educación a los compradores para mejorar en el uso real, ya sea directamente o a través de canales.

Emplear señales de valor para reforzar la diferenciación en el criterio de uso. Una empresa no puede ganar los frutos de la diferenciación sin una atención adecuada a los criterios de señalamiento. Las actividades elegidas para influir los criterios de señalamientos deben ser consistentes con las bases deseadas de la empresa para la diferenciación en el criterio de uso.

Emplear la información empaquetada con el producto para facilitar tanto uso como señalamiento. La información y los sistemas de información se vuelven herramientas cada vez más importantes en la diferenciación, y empaquetar la información con un producto puede con frecuencia aumentar la diferenciación. La descripción eficiente de cómo trabaja un producto, de cómo usarlo y de cómo darle servicio puede mejorar el uso del producto, así como ser valioso por derecho propio.

EL COSTO DE LA DIFERENCIACION COMO UNA VENTAJA.

A continuación se mencionan algunas formas de lograr que lo costoso de una diferenciación repercuta como una ventaja y no como un gasto inútil.

Explotar todas las fuentes de diferenciación que no sean costosas. Muchas actividades pueden hacerse más exclusivas añadiendo un pequeño costo extra. Una empresa puede hacerse mejor a sí misma coordinándose mejor internamente o con proveedores o canales. También al cambiar la mezcla de características del producto puede ser

menos costoso que añadir simplemente características. Y uno, quizá el más importante reducir el costo en el proceso y evitar los defectos.

Enfatizar las formas de diferenciación en las que una empresa tenga una ventaja al costo sostenible en la diferenciación. El costo de diferenciarse de varias maneras diferirá entre competidores. Una empresa debe diferenciarse de aquellas maneras en las que tenga una ventaja al costo.

Reducir el costo en actividades que no afecten el valor del comprador. Además de buscar una ventaja de costo en la diferenciación, una empresa también debe prestar atención a la disminución del costo de las actividades sin relación a la estrategia de diferenciación escogida.

Al cambiar las reglas y políticas de una empresa es también una forma de lograr diferenciación:

Cambiar al tomador de decisiones para hacer la exclusividad de la empresa más valiosa. En parte, la identidad del tomador de decisiones define lo que es valioso para el comprador, así como las señales apropiadas de ese valor. El cambiar al tomador de decisiones requiere típicamente una modificación a la cadena de valor de la empresa de formas como las siguientes:

- Desarrollar un nuevo tipo de vendedor.

- Implicar a gente técnica en la venta.
- Cambiar los medios y contenido de la publicidad.
- Cambiar los materiales de venta.
- Educar al comprador sobre las nuevas bases de decisión que requieren de un tomador de decisiones diferente.

Descubrir criterios de compra sin reconocer. El encontrar criterios de compra importantes que los compradores no han reconocido ofrece una importante oportunidad para lograr la diferenciación.

Responder rápidamente a las circunstancias cambiantes de comprador o canal. Los compradores o canales cuyos criterios de compra están cambiando proporcionan otra importante oportunidad para las estrategias de diferenciación. El cambio crea nuevas bases para la diferenciación y puede llevar a los compradores a hacer una nueva revisión de los productos que se han estado comprando rutinariamente de un proveedor establecido.

RECONFIGURACION DE LA CADENA DE VALOR PARA SER EXCLUSIVO DE FORMAS COMPLETAMENTE NUEVAS.

El descubrimiento de una cadena de valor completamente nueva puede abrir las posibilidades para la diferenciación. Por ejemplo, Federal Express se diferenció al reconfigurar completamente la cadena de valor tradicional de la entrega de paquetes pequeños. Compró sus propios camiones y aviones y fue pionero del concepto central. Por tanto, mejoró

la oportunidad y confiabilidad en comparación a sus competidores que usaban aerolíneas programadas y/o camiones rentados de grandes distancias combinados con muchos puntos de distribución y centros de separación. La reconfiguración común incluye áreas como las siguientes:

- Un nuevo canal de distribución o enfoque de ventas.
- Integración hacia adelante para asumir funciones del comprador o eliminar canales.
- Integración hacia atrás para controlar más determinantes de la calidad del producto.
- Adopción de una tecnología de proceso completamente nueva.

EL MANTENIMIENTO DE LA DIFERENCIACION.

El mantenimiento de la diferenciación depende de dos cosas, su valor continuo percibido por los compradores y la falta de imitación por parte de los competidores. Existe un riesgo siempre presente de que cambien las necesidades o percepciones de los compradores, eliminando el valor de una forma particular de diferenciación. La diferenciación será más sostenible bajo las siguientes condiciones:

- Las fuentes de exclusividad de la empresa implican barreras.
- La empresa tiene una ventaja al costo en diferenciar.
- Las fuentes de diferenciación son múltiples.
- Una empresa crea costos de intercambio al mismo tiempo que diferencia.

En resumen podemos mencionar los pasos analíticos necesarios para determinar las bases para la diferenciación:

1. Determine quién es el comprador.
2. Identifique la cadena de valor del comprador y el impacto de la empresa en ella.
3. Determine el criterio de compra del comprador.
4. Asentar las fuentes existentes y potenciales de exclusividad en la cadena de valor de una empresa.
5. Identifique el costo de las fuentes existentes y potenciales de diferenciación.
6. Elija la configuración de las actividades de valor que crean la configuración más valiosa para el comprador en relación al costo de diferenciar.
7. Pruebe la sostenibilidad de la estrategia de diferenciación.
8. Reducir el costo en actividades que no afecten las formas elegidas de diferenciación.

La base para lograr un posicionamiento sólido es haber comprendido en todos los aspectos la diferenciación. En este capítulo hemos conocido las formas para alcanzar la diferenciación, mantenerla y sacar ventaja de ella. Todo esto se hace a través de la cadena de valor. En el siguiente capítulo se analiza el concepto de posicionamiento partiendo de la mezcla de mercadotecnia y tomando en cuenta lo visto en los capítulos anteriores.

CAPITULO 5

POSICIONAMIENTO.

Una vez que una empresa identifica sus posibilidades en una cadena de valor, su producto ofrece un valor agregado, es diferenciable y tiene definido su mercado meta, esta en posibilidades de conseguir en el mercado deseado un posicionamiento. El posicionamiento del producto guarda una estrecha relación con la segmentación. El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en relación con los competidores dentro de un mercado meta, tal como lo percibe el grupo correspondiente de clientes, es decir, el segmento del mercado meta. El posicionamiento determina cómo el público percibe el producto y se diseñan estrategias de mercadotecnia para luego ponerlas en marcha para alcanzar la posición deseada en el mercado

DEFINICION.

Por posicionamiento se entiende crear una imagen del producto en la mente de los integrantes del mercado meta. Suscitar la percepción deseada del producto en relación con la competencia. Aun si no hay competencia real o directa, la organización necesita un punto de referencia para que el mercado meta entienda y recuerde lo que va a comunicarse. En el caso de un mercado competitivo, un posicionamiento diferencia en una forma positiva el producto

respecto al de la competencia. Y no se olvide que se recurre al posicionamiento para diferenciar el producto en un mercado específico, no en todo el mundo.

IMPORTANCIA DEL POSICIONAMIENTO.

Sin importar lo que se venda, siempre se requiere un posicionamiento bien definido, por ser la base de todas las comunicaciones: marca, publicidad, promociones, empaque, fuerza de ventas, comercialización, etc. Si se cuenta con un posicionamiento significativo y bien dirigido como guía de todas las comunicaciones, la empresa siempre transmitirá al público una imagen congruente. Cada vehículo de comunicación que transmite un posicionamiento común reforzará los otros y ocasionará un efecto acumulativo, maximizando con ello el rendimiento de la inversión. De ahí que todo cuanto haga desde una perspectiva mercadológica deba reforzar un posicionamiento. De lo contrario, no sólo minará los esfuerzos de mercadotecnia, sino que además confundirá al grupo meta.

Más aún, como todo lo que hace debería reflejar un posicionamiento, éste ha de ser el correcto, porque de lo contrario todas las actividades mercadológicas perderán su eficacia. Y podría ser peor, un posicionamiento equivocado podría incluso destruir un producto de éxito. Dado el carácter global del posicionamiento, hay que buscar que no sólo sea el idóneo para el producto en el momento presente, sino que además sea adaptable, muchos años después, tanto para el mercado como para el producto.

CONSIDERACIONES RELATIVAS AL POSICIONAMIENTO.

Para llegar a un posicionamiento exitoso a largo plazo se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La naturaleza del producto que se va a vender o que se está vendiendo.
- Las necesidades y deseos de los mercados meta.
- La competencia.

Es necesario conocer las fuerzas y debilidades de nuestro producto con respecto al producto de la competencia, identificar las diferencias y semejanzas de nuestro producto con respecto al de la competencia. También es conveniente identificar si las diferencias del producto son significativas para el mercado meta. Si el posicionamiento refleja una diferencia que el producto no puede proporcionar o que no es importante para el grupo seleccionado, el posicionamiento no tendrá éxito. Y aun cuando el producto posea una diferencia significativa, el posicionamiento no será eficaz si el grupo meta no lo percibe como realmente distinto.

TIPOS DE POSICIONAMIENTO.

El producto puede posicionarse de diferentes formas, a continuación se muestran algunos tipos de posicionamiento¹ :

¹Algunos de ellos basados en Al Ries y Jack Trout, Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia Editorial McGraw-Hill, 2ª. Edición México 1991.

POSICIONAMIENTO POR DIFERENCIA DE PRODUCTOS.

El producto puede ser posicionado a partir de sus características. Por ejemplo, un anuncio tal vez intente posicionar el producto haciendo referencia a sus cualidades y uso específicas. La compañía *Pillsbury* tomó un artículo de consumo, la harina y puso una receta dentro del saco para hacerlo distinto al de la competencia, llamándolo “el concepto harina”. Esto nos indicaría una superioridad del producto, sin embargo los compradores les interesa más lo que esas características significan para ellos, es decir, como pueden beneficiarse con el producto. Y más aun este tipo de posicionamiento puede ser fácilmente igualable, como lo hizo *Gold Medal Flour* al introducir una receta en sus paquetes.

POSICIONAMIENTO POR ATRIBUTOS / BENEFICIOS PRINCIPALES.

Este tipo de posicionamiento va muy relacionado con el anterior. Este tipo se utiliza mucho en los anuncios de pastas dentales, por ejemplo *Crest* (anuncia que sirve para la prevención de la caries). Aquí cabría mencionar una frase que hace referencia a este tipo de posicionamiento: “no vendas el producto, vende lo que se invierte al comprarlo”.

POSICIONAMIENTO POR USUARIOS DEL PRODUCTO.

Cuando se dirige directamente a los usuarios/compradores del producto, su posicionamiento será más adecuado para el mercado meta,

creando en este grupo una imagen de que el lugar, los productos o servicios están diseñados especialmente para él. Se asocia el producto con un usuario o con una clase de usuarios. Por ejemplo el posicionamiento del cigarro, *Virginia Slims*, exclusivo para damas, por medio del slogan “you’ve come a long way, baby” (el camino ha sido largo y duro, cariño).

POSICIONAMIENTO POR USO.

Muchas veces es posible posicionar por la manera y el tiempo en que se utiliza el producto. Este tipo de posicionamiento se relaciona con el posicionamiento por atributos/beneficios. Muchos productos se venden por la situación de uso del comprador. Algunas veces las compañías han procurado ampliar la asociación de su marca a determinado uso o situación. Por ejemplo, *Gatorade* fue originalmente una bebida veraniega para los atletas que necesitaban reemplazar los líquidos corporales, pero también se intentó desarrollar una estrategia de posicionamiento para que se consumiera durante el otoño o el invierno como la bebida de elección cuando el médico recomendará ingerir líquidos en abundancia.

POSICIONAMIENTO POR CATEGORIA.

Es un posicionamiento muy común por el cual se establece un producto no a costa de un competidor en especial, sino de una categoría dentro de la cual se está tratando de conseguir una participación. Este método es particularmente eficaz cuando el producto es nuevo en el mercado, es decir, cuando se está creando un nuevo mercado o un subconjunto de una categoría

actual. Un ejemplo clásico es el posicionamiento de la cerveza ligera contra la cerveza regular con más calorías. El posicionamiento tuvo tal éxito, que dio origen a una nueva categoría de cerveza ligera.

POSICIONAMIENTO FRENTE A UN COMPETIDOR O COMPETIDORES DETERMINADOS.

En este tipo de posicionamiento se afronta directamente a un competidor o competidores en particular y no a una categoría de producto, tenemos el ejemplo en la categoría de los alimentos de preparación rápida, donde *Burger King* posiciona a su hamburguesa como una hamburguesa que sabe mejor (por su preparación de asada a la parrilla) que la hamburguesa de *McDonald's*.

Aunque el posicionamiento contra un competidor puede dar buenos resultados (en el corto plazo), a la larga siempre presenta limitaciones. Esto se da principalmente cuando el posicionamiento se efectúa frente a un líder poderoso de la categoría. Este no llega a ocupar esa posición por simple suerte. Por lo general el líder está bien posicionado.

POSICIONAMIENTO POR ASOCIACION.

Este posicionamiento es eficaz cuando no se tiene una diferencia neta de producto o cuando la competencia posee el posicionamiento intrínseco en relación con el producto. La utilización de la publicidad basada en la imagen y en el impacto emocional logra una exitosa realización del posicionamiento

por asociación. Este tipo de posicionamiento se observa a menudo en las campañas políticas, cuando un funcionario de gran popularidad apoya a un candidato poco conocido.

POSICIONAMIENTO POR PROBLEMA.

La diferencia del producto no es importante porque la competencia es mínima si es que existe. Ante esto se necesita posicionar contra un problema determinado a fin de atraer el mercado meta y en algunos casos crearle mercado al producto. Como ejemplo tenemos a un programa social de ayuda a personas alcohólicas y drogadictas, el cual fue posicionado originalmente como el programa capaz de ayudar en el tratamiento de la enfermedad. Este posicionamiento no estaba atrayendo a un número suficiente de adictos, ni a personas afectadas indirectamente. Para resolver este posicionamiento, primero se tenía que hacer el posicionamiento frente al problema y después frente a la solución, por eso se cambió el posicionamiento de “los profesionales del programa están preparados para ayudarle” a “están preparados para entender y sentir empatía por los problemas que afectan a otros”. Luego de cambiar el posicionamiento, tres meses después las admisiones se duplicaron con respecto al año anterior.

COMBINACION DE MAS DE UN POSICIONAMIENTO.

Muchos mercadólogos están a favor de que solo se promueva un único posicionamiento ante el mercado meta. Rosser Reeves dijo que solo debía haber una Propuesta de Venta Única (PUV). Una empresa por lo regular

anuncia los siguientes atributos únicos: “más calidad”, “mejor servicio”, “mejor valor”, “mejor precio”, etc. Si una empresa anuncia siempre una de estas posiciones será recordada por mucho tiempo. Una compañía puede tratar de posicionar *dos* ventajas siempre y cuando sean compatibles, por ejemplo *Volvo* que posiciona a sus automóviles como los más “seguros” y “resistentes”. También hay posicionamientos triples que han tenido éxito, como el dentífrico *Aquafresh* que posiciona: 1. “protección anticaries”, 2. “mejor aliento” y 3. “dientes más blancos”. Es difícil que la gente crea lo del triple posicionamiento, por lo que es recomendable reforzar la idea como lo hizo *Aquafresh* al crear la pasta que cuando sale del tubo, sale en tres colores diferentes, dando un apoyo visual al posicionamiento y atrayendo a tres segmentos de mercado.

Al realizar un posicionamiento se deben evitar cuatro errores comunes:

Subposicionamiento: Algunas empresas descubren que los clientes apenas tienen una vaga idea de la marca y algunos ni siquiera saben nada en especial del producto.

Sobreposicionamiento: El público puede tener una imagen demasiado reducida de la marca.

Posicionamiento impreciso: El público puede tener una imagen borrosa de la marca, ésta imprecisión resulta de que el producto anuncia demasiadas características o cualidades o por la frecuencia en el cambio de posicionamiento.

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

METODOS PARA POSICIONAR EL PRODUCTO.

Una vez conocidos los diferentes tipos de posicionamiento es conveniente evaluar cómo se vincula el producto con el mercado meta respecto a la competencia, con el propósito de llegar a un posicionamiento específico. Existen dos métodos para posicionar el producto:

- Posicionamiento por adecuación.
- Posicionamiento por mapeo.

POSICIONAMIENTO POR ADECUACION.

Este método adecua los beneficios inherentes y propios del producto o la ventaja competitiva con las características y necesidades/deseos del mercado meta. Para aplicar este método es conocer los siguientes pasos:

1. ANALIZE EL PRODUCTO VS. EL PRODUCTO DE LA COMPETENCIA.

Se refiere al producto que se va a vender y la competencia al que habrá de hacerle frente. Se tiene que incluir a un solo competidor, o a varios si se da el caso, Mercedes-Benz tiene que tomar en cuenta todos los competidores que se dedican a la fabricación de automóviles de lujo.

2. IDENTIFIQUE LAS DIFERENCIAS DEL PRODUCTO VS. EL DE LA COMPETENCIA.

Se debe contemplar las principales diferencias, (en el caso de los automóviles de lujo el diseño, el servicio posventa, funcionalidad, comodidad.) tanto positivas como negativas. Tales diferencias han de tomarse en cuenta con relación a los elementos clave de la mezcla de mercadotecnia

3. DEFINA SU PRINCIPAL MERCADO META.

Una vez que se tienen resueltos los pasos anteriores, es necesario definir nuestro mercado meta. Por ejemplo, los automóviles de lujo van dirigidos a los segmentos de alto poder adquisitivo, como altos ejecutivos, funcionarios, etc.

4. ENUMERE LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL MERCADO META.

- ¿ Qué es lo que realmente está comprando el mercado meta ?
- ¿ En donde está el mercado meta al comprar/usar el producto.?
- ¿ Cuándo y cuánto lo está empleando ?
- ¿ Por qué está el mercado meta comprando o utilizando el producto ?
- ¿ En que lugar establecido prefiere adquirir el producto ?
- ¿ Cómo se compra y utiliza ?
- ¿ Es una compra frecuente ?
- ¿ Cómo está cambiando el mercado meta ?

Una vez conocidas las respuestas podemos conocer las principales características del mercado meta en que nos queremos posicionar. Estas preguntas son necesarias para conocer más de cerca a nuestro mercado meta.

Quizá con esto nos enteremos de las nuevas necesidades de los consumidores de automóviles de lujo y ahí podremos atacar para lograr un posicionamiento.

5. ADECUAR LAS CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO A LAS NECESIDADES / DESEOS DEL MERCADO META.

Una vez anotadas las diferencias del producto debajo del principal competidor y también las necesidades/deseos del mercado meta, se debe adecuar lo que caracteriza al producto, a las necesidades y deseos significativos del mercado meta. Como en el punto anterior se dijo, sí encontramos una nueva necesidad debemos adoptarla para obtener un mejor automóvil, quizá un nuevo tipo de asiento más ergonómico para el conductor, será la clave para posicionar dicho automóvil.

POSICIONAMIENTO POR MAPEO PERCEPTUAL.

Este método es una aplicación práctica de la metodología del mapeo, la cual se funda en modelos multidimensionales. Este método consiste en distinguir visualmente lo que es importante para el mercado en cuanto a los atributos clave de un producto. Después se clasifican a partir de ellos los productos de la competencia, de igual manera con los de la empresa. Este posicionamiento contempla los siguientes pasos:

1. ENUMERAR LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO POR ORDEN DE IMPORTANCIA.

Primero debemos enumerar por orden de importancia los atributos de categoría del producto. Por ejemplo, en un automóvil el toque de elegancia, desempeño, precio, servicio, etc.

2. CLASIFICAR SU PRODUCTO Y LOS DE LA COMPETENCIA EN CADA ATRIBUTO.

Se deben clasificar en una escala del mejor al peor o del 1 al 10 o de la forma en que se crea conveniente para realizar la clasificación de los atributos del producto. A continuación se debe trazar una gráfica que contenga el mercado competitivo, se puede usar un mapa lineal, o con coordenadas. En cada escala deben detallarse los atributos que han identificado los consumidores y después colocar un punto para señalar la posición que ocupa, de igual manera se deben colocar uno o varios puntos para identificar donde se encuentra la competencia. En el caso de un Mercedes-Benz se clasificaría en una parte del mapa que incluyera la elegancia, el lujo, el aspecto conservador.

3. VISUALIZE EN EL MAPA EL POSICIONAMIENTO DESEADO PARA SU PRODUCTO.

Una vez que se ha clasificado el producto, es necesario saber el lugar que el producto ocupa en los atributos más importantes en relación con la competencia. A continuación se visualiza donde se quiere posicionar el

producto en el mapa, basándose en lo que quiere el cliente y en lo que el producto puede ofrecer frente a la fuerza y debilidades de la competencia.

A continuación se ejemplificara con un mapa de imagen de marca (ver Figura 5.1) para entender la percepción de las marcas de automóviles por parte de los usuarios. La compañía traza una serie de mapas varias veces al año para observar la imagen que tienen los automóviles, a través de encuestas aplicadas a los usuarios. Se le pide a los dueños de diversas marcas que clasifiquen su modelo en una escala de uno a diez en atributos como “juvenil”, “lujoso”, “práctico”, etc. Las puntuaciones dan origen a una representación en el mapa perceptual. Al graficar en el mapa las áreas fuertes de la demanda, una compañía automotriz podrá determinar si sus automóviles están dirigidos al mercado adecuado.

***TIENE UN TOQUE DE ELEGANCIA**
***UN AUTOMOVIL DEL CUAL ME SENTIRIA ORGULLOSO**
***ASPECTO ORIGINAL**

+Lincoln +Cadillac +Mercedes	Porsche+
Chrysler+ +Buick +Oldsmobile	+BMW +Pontiac
Ford+ Dodge+	Chevrolet + +Toyota
Plymouth+	+Datsun +VW

***TIENE UN DESEMPEÑO DE MUCHO EMPUJE**
***ES ATRACTIVO PARA LOS JOVENES**
***ES DIVERTIDO CONducirlo**
***ASPECTO DEPORTIVO**

***ASPECTO CONSERVADOR**
***ES ATRACTIVO PARA PERSONAS DE EDAD AVANZADA**

***MUY PRACTICO**
***OFRECE BUEN AHORRO DE COMBUSTIBLE**
***PRECIO ACCESIBLE**

Figura 5.1 Mapa perceptual de imágenes de marca de automóvil (Fuente: John Koten, "Car makers use imagen Map as tool to position products" The Wall Street Journal, 1984.

En este capítulo hemos visto el concepto del posicionamiento, su importancia, los tipos, formas de hacer un posicionamiento, etc. A continuación se verá el posicionamiento a través de sus creadores Al Ries y Jack Trout, publicistas muy prestigiados de Estados Unidos. En el siguiente capítulo se da justificación al uso del posicionamiento y de lo útil que resulta para las empresas que desean lograr éxito.

CAPITULO 6

LA BATALLA POR SU MENTE.¹

Una vez que conocimos la definición de posicionamiento, tipos, métodos para posicionar, etc., es importante hacer una pequeña remembranza acerca de sus creadores, conocer un poco de su filosofía, la forma en que este concepto evoluciono y como posicionar y reposicionar a la competencia.

El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada. El posicionamiento se ha convertido en el elemento más importante para la gente dedicada a la publicidad y el mercadeo, en todo el mundo.

ORIGENES DEL POSICIONAMIENTO.

El posicionamiento tiene sus orígenes en 1972 cuando un par de ejecutivos de la publicidad escribió una serie de artículos titulada “The Positioning Era” (“La Era del Posicionamiento”) para la publicación

¹ Al Ries y Jack Trout “Posicionamiento” Editorial McGraw-Hill, 2ª Edición, México 1991.

Advertising Age: Al Ries y Jack Trout. A partir de entonces se han dedicado a difundir el posicionamiento en todo el mundo dando charlas y repartiendo un librito naranja que contiene los primeros artículos publicados en Advertising Age.

PENETRACION EN LA MENTE.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias. La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar. Lo primero que se necesita para dejar un mensaje en la mente de un modo indeleble, es tener una mente y no un mensaje, una mente que sea como barro fresco para moldear. En una batalla mental, los consumidores apuestan a favor de la primera persona, del primer producto, del primer político que entra en la mente del consumidor. En publicidad, el primer producto que gana la posición tiene una ventaja enorme.

Dentro de la historia reciente de la comunicación podemos encontrar tres etapas que se relacionan con nuestro tema:

- La era de los productos.
- La era de la imagen.
- La era del posicionamiento.

Los líderes pueden hacer lo que se les antoje, pero sólo a corto plazo. Su propio impulso los lleva. Lo único que les preocupa a los líderes son aquellos retos que tienen que afrontar a largo plazo. Se debe buscar una posición de liderazgo vista desde la perspectiva del cliente.

La compañía líder con mayores ventas, seguramente disfrutará de mejores utilidades. No es el tamaño de la empresa lo que la hace fuerte sino el lugar que ocupa en la mente del consumidor. El objetivo último de un plan de conquista de posiciones es lograr el liderazgo en determinada categoría.

POSICIONAMIENTO DEL SEGUNDO EN EL MERCADO.

Los seguidores no se encuentran en posición de sacar ventaja de las tácticas usadas por los líderes. Cuando imitan al líder, no lo están contrarrestando, sólo van a la moda. La compañía número dos piensa que el camino para llegar al éxito consiste en presentar el mismo producto sólo que mejorado. Una forma de ocupar un buen lugar en la mente del consumidor podría ser la utilización de una expresión mercadotécnica francesa *“Cherchez le créneau”* (buscad el hueco). Hay que buscar el hueco y luego llenarlo. Para encontrar un hueco hay que ir en contra de la corriente, dirigirse hacia donde los demás temen hacerlo.

El encontrar un hueco sin satisfacer es una de las cosas más difícil a las que se puede encontrar un mercadólogo. Un ejemplo de como

encontrar un hueco en un mercado que no era nada nuevo nos puede ilustrar para entender mejor: anteriormente los autos largos y bajos (al estilo occidental) eran muy requeridos, por su lujosidad, amplitud, etc., cierto día llegó un automóvil pequeño, rechoncho y feo, en busca de ocupar un lugar en el mercado, se anunció así: **“Think Small”** (piense en pequeño) era nada más y nada menos que el *Volkswagen Sedán*. Ellos encontraron un hueco en torno al tamaño. Aunque había unos cuantos automóviles pequeños estos no supieron posicionar a su producto, por que aunque tenían con que llenar el hueco, nunca lo vieron.

También hay otros tipos de huecos que se pueden llenar, como el hueco de los altos precios. Estos parecen estar a la disposición de muchas categorías de productos. A medida que nuestra sociedad de productos desechables aprecia la necesidad de tener productos de conservación, existe de nuevo la necesidad por el producto de calidad de mayor duración. Esto explicaría porque el éxito de automóviles como el *Mercedes-Benz*.

REPOSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA.

Hay ocasiones en que es imposible hallar un huequito, y como cada categoría tiene cientos de variantes, es difícil encontrar algunos. Una posibilidad para resolver este problema es reposicionar a la competencia, es decir, introducir una nueva idea o producto en la mente, desplazando los productos o ideas viejas y percutidas. Para que una táctica de reposicionamiento funcione, hay que decir algo acerca de la

competencia que obligue a los consumidores a cambiar de opinión, no acerca de lo que se está presentando, sino acerca de ese producto competidor.

Por ejemplo la lucha entre las compañías telefónicas de larga distancia por ganar clientes en México, demuestra como reposicionar un servicio. *Telmex* había venido siendo el monopolio telefónico en donde se encontraba centrada toda la telefonía tanto local y de larga distancia. Esta empresa se caracterizaba por no cumplir con lo que todo cliente telefónico pedía, recibos que mostraran la cantidad y tipo de llamadas realizadas, rapidez en el servicio de reparación de líneas, solicitudes para nuevas líneas, etc. Pero al iniciar la privatización de ésta empresa y con la entrada de nueva competencia tuvo que mejorar, porque aunque históricamente era el líder, necesitaba un cambio.

Al iniciar la lucha por clientes la compañía *Avantel*, reposicionó a su principal competidor *LADA*, haciendo énfasis de que *Avantel* si cumplía con recibos telefónicos claros, buena tarifa, servicio personalizado y una serie de cosas que en un pasado *Telmex* no cumplió. Así mismo *AT&T* reposiciono a *Avantel* en cuanto a su tarifa diciendo que ellos bajaban más centavos, y *Avantel* respondió con sus “centavitos”, y así se reposicionan entre las tres empresas principales que luchan por un posicionamiento sólido.

El reposicionamiento venía siendo un tanto sutil al hacerlo, pero ahora es tan abiertamente que parece ser una lucha que será resuelta con

golpes y recordatorios. Sin embargo algunos tratan de hacer un reposicionamiento que termina siendo una publicidad comparativa. Lo que hacen más bien es utilizar al competidor como un nivel de la propia marca. Diciendo que son tan buenos, que uno ya sabe que es lo que nos van a decir.

Antes la publicidad se realizaba realzando al producto, sin tomar en cuenta a la competencia, en la era del posicionamiento, no sólo hay que citar a la competencia, sino que ahora se busca que se vea mal. Un poco de descrédito quizá sea mejor a la larga, que un montón de alabanzas convencionales.

El posicionamiento radica en que el consumidor tenga en la mente el producto y sí es el primero entonces el posicionamiento será más profundo. No basta con realizar un trabajo en el producto mismo, para el posicionamiento es de suma importancia conquistar la mente de los consumidores. Si una empresa logra mejorar las ideas y convicciones de los consumidores, así como su imaginación, el lugar como líder de determinada categoría de las empresas esta asegurado. El capítulo 7 trata la imaginación y la percepción necesaria para identificar que es lo que quiere el consumidor de autos, como se identifica con el automóvil que quiere y si un Mercedes-Benz va de acuerdo con la imagen que tiene de sí mismo.

CAPITULO 7

IMAGINACION DEL CONSUMIDOR.

Los consumidores tienen un número de percepciones permanentes, o imágenes, las cuales son en particular relevantes para posicionar el producto. Estas incluyen la imagen que mantienen de sí mismos y las imágenes percibidas de productos y de categorías de productos. El consumidor tiene una percepción múltiple, la cual es importante conocer para que el producto sea bien posicionado.

AUTOIMAGEN.

Cada individuo tiene una imagen percibida de sí mismo como un cierto tipo de persona, con ciertos rasgos, hábitos, posesiones, relaciones y formas de comportamiento. La autoimagen del individuo es única, producto de las experiencias y antecedentes de cada individuo. Los individuos obtienen su autoimagen a través de la interrelación con otros individuos, como sus padres, hermanos, familiares, amigos y toda persona que se cruce a lo largo de su vida.

Los productos y otros objetos tienen un valor simbólico para cada individuo, quienes los evalúan con base en su congruencia de sus representaciones personales acerca de ellos mismos. Algunos productos

parecen coincidir con la autoimagen del individuo, otros son totalmente ajenos. Los consumidores tratan de preservar o realzar su autoimagen a través de la compra de productos que se identifican con ellos. Investigaciones señalan que los consumidores acostumbran comprar en lugares que van de acuerdo a su imagen.

El *autoconcepto ideal* del individuo (cómo les gustaría percibirse a sí mismos) es más importante para el comportamiento del consumidor que el *autoconcepto real* (cómo se perciben de hecho a sí mismos). A últimas fechas se ha distinguido un concepto intermedio, el *autoconcepto esperado* (la forma en la que los individuos esperan verse a sí mismos en alguna fecha futura especificada). Se ha concluido que a medida que cambia el autoconcepto desde la autoimagen real hasta alguna autoimagen futura o esperada, las preferencias de productos también cambian y el autoconcepto esperado puede ser más valioso que el autoconcepto ideal como guías para promover y diseñar productos.

El concepto de autoimagen es muy tomada en cuenta para diseñar estrategias de mercadotecnia. Si una empresa desea posicionar un producto, primero tiene que segmentar su mercado en base a las autoimágenes más relevantes del consumidor para que este se identifique con su autoimagen.

POSICIONAMIENTO EN BASE A LA PERCEPCION.

La forma en la que el producto es percibido, es decir, la forma en que el producto se ha colocado en la mente del consumidor, es necesario para

alcanzar el éxito total. Los mercadólogos tratan de posicionar sus marcas de modo que sean percibidas por el consumidor como aquellas que llenan un hueco significativo en el mercado meta. También tratan de posicionar su producto como mejor que el de la competencia, destacando sus cualidades. Los mercadólogos deben poner atención por descubrir qué atributos son importantes para los consumidores y cuáles están dispuestos a intercambiar por otras características, por ejemplo, los consumidores de automóviles grandes, ostentosos y con gran consumo de gasolina intercambiaron sus automóviles por otros más compactos y de consumo eficiente.

La estrategia de posicionamiento es la esencia de la mezcla de mercadotecnia, complementa la estrategia de segmentación de la compañía y la selección de mercados fijados como blancos. En una sociedad sobrecomunicada, las empresas deben crear productos diferenciables y que se queden incrustadas en la mente del consumidor. Volkswagen encontró como posicionarse en un segmento donde su sedán era diferenciable por ser compacto y económico en relación con el clásico automóvil grande y poco económico.

Un producto diferenciado con éxito da al mercadólogo un apalancamiento de precio y distribución. Si el producto logra posicionarse en primer lugar puede implantar el paso y decidir cómo van a ser las reglas del juego.

IMAGEN DEL PRODUCTO.

El resultado del posicionamiento con éxito es una imagen con marca distintiva y cada aspecto del diseño del producto, del precio, promoción y distribución deben ser reflejo de esa imagen. Los consumidores se basan en sus percepciones de imágenes de marca, imágenes de producto e imágenes de personajes al hacer elecciones de consumo. Por la forma en que un producto es diseñado o presentado comunica una imagen. Por ejemplo, en un estudio de la imagen de marca, se pidió a 300 estudiantes de la Universidad de Pennsylvania qué automóvil era más apropiado para determinadas personas, ver la siguiente tabla:

TIPO DE PERSONAS	TIPO DE AUTOMOVIL
Ejecutivo joven	BMW
Abuelita	Dodge Dart o Buick Skylark
Universitario	Mustang
Ejecutivo senior	Mercedes o Cadillac
Playboy	Corvette
Enfermera	Toyota
Profesor universitario	Volvo
Maestro	Volkswagen (sedán)
Doctor	Mercedes
Universitaria	Toyota o Datsun

Fuente: Thomas S. Robertson, Joan Zielinski y Scott Ward, "Consumer Behavior" , 1984.

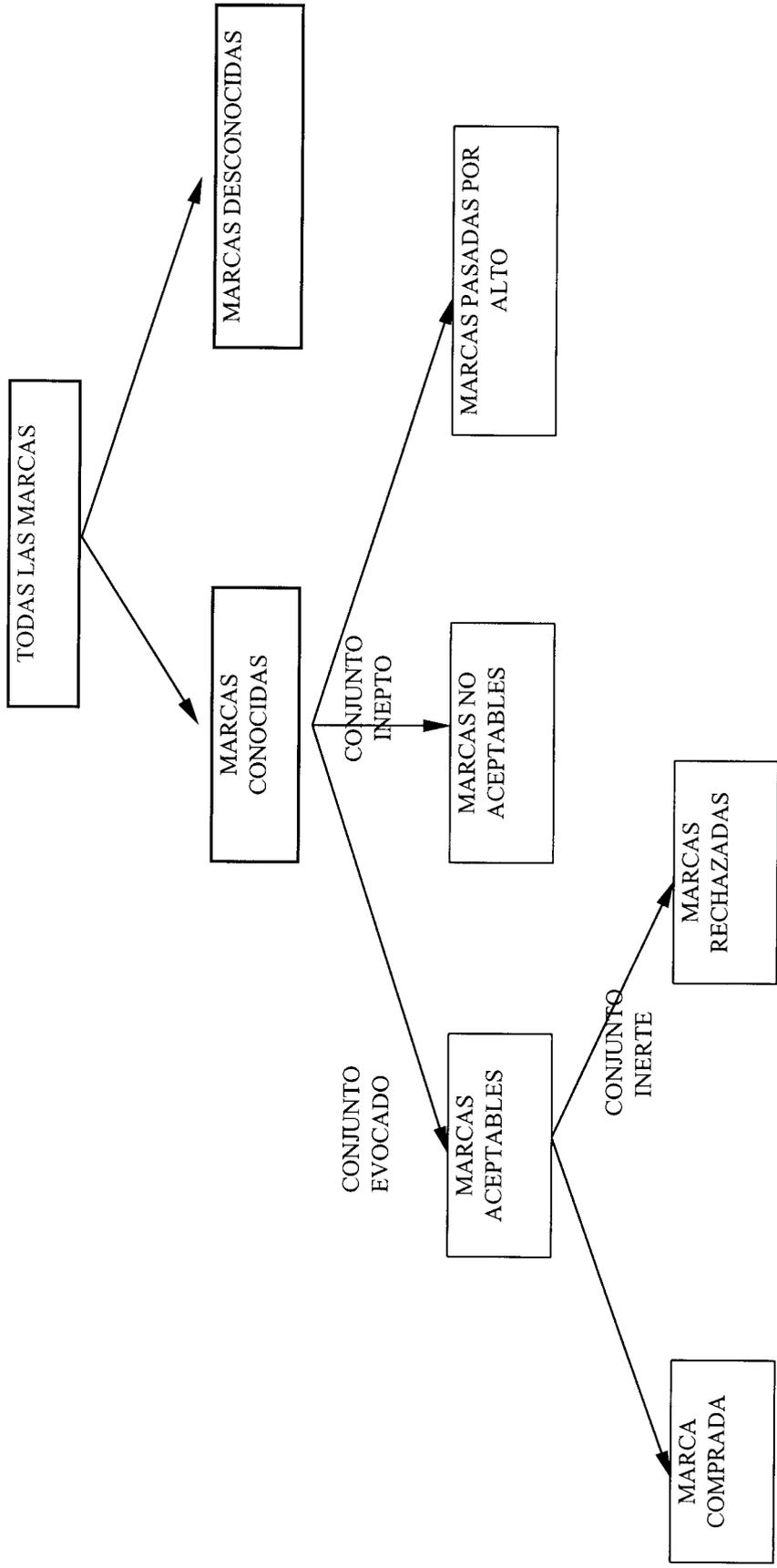
CONJUNTO EVOCADO.

Las marcas específicas que un consumidor considerará al hacer una elección de compra en una categoría particular de producto se conocen como *conjunto evocado*; las marcas que se encuentran al frente del conjunto evocado tienden a ser aquellas compradas y usadas con mayor frecuencia. Un conjunto evocado de un consumidor se distingue de su *conjunto inepto*, que consiste en marcas que el consumidor excluye de la consideración de compra y del *conjunto inerte*, que se forma de las marcas hacia las cuales el consumidor es indiferente porque no se perciben como aquellas que tienen ventajas particulares. Independientemente del número total de marcas en una categoría de producto, un conjunto evocado de un consumidor tiende a ser del todo pequeño. El conjunto evocado aumenta a medida que la compra se aproxima. En el caso de los automóviles, los consumidores que agrandaron sus conjuntos evocados fueron aquellos que pasaron más tiempo en busca de información; sin embargo, la misma gente tenía probabilidades de comprar un automóvil que tuviese consistencia con su conjunto inicial evocado.

Entre aquellas marcas con las cuales el consumidor está familiarizado, hay marcas aceptables, inaceptables y pasadas por alto. El conjunto evocado se forma del número pequeño de marcas con las que el consumidor está familiarizado, recuerda y encuentra aceptables. (Ver Figura 7.1) Los consumidores casi siempre juzgan la calidad de un producto con base en una variedad de claves informativas las cuales asocian con el producto. Algunas de estas claves son intrínsecas (inherentes) al producto, tales como las

características específicas del producto, otras son extrínsecas (externas) al producto , como precio, imagen de tienda, imagen de marca y mensaje promocional.

Cuando una empresa tiene una visión clara de lo que quieren los consumidores, puede posicionarse tomando en cuenta su imagen o al menos la imagen que quiere lograr. El hecho de tener un automóvil de lujo no solo cumple con las necesidades básicas de un individuo, sino también satisface sus necesidades de ego y status. Por supuesto, para que logre tener un automóvil de esta clase es necesario que tenga el poder adquisitivo. En México existe un segmento reducido de consumidores de automóviles de lujo, en el caso específico de la marca Mercedes-Benz, es aún más reducido y limitado, en el siguiente capítulo analizaremos la situación actual que guarda la industria automotriz en México, así como también un panorama de como se ha desenvuelto Mercedes-Benz en el negocio de automóviles de lujo.



EL CONJUNTO EVOCADO COMO UN SUBCONJUNTO DE TODAS LAS MARCAS EN UNA CLASE DE PRODUCTO. (FUENTE: COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE LOUDON DAVID, DELLA BITTA ALBERT, EDITORIAL McGRAW-HILL, 4ª EDICION, MEXICO 1995.)

CAPITULO 8

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO.

Para iniciar con el posicionamiento dentro de la industria automotriz, es necesario conocer la situación actual que guarda la industria automotriz mexicana. En el apartado de los automóviles son nueve las empresas que tienen el control de todas las operaciones de producción de automóviles, todas son de origen extranjero, y son: ¹

- | | |
|------------------|----------------|
| • General Motors | Estados Unidos |
| • Ford | Estados Unidos |
| • Nissan | Japón |
| • Volkswagen | Alemania |
| • Chrysler | Estados Unidos |
| • Honda | Japón |
| • Mercedes-Benz | Alemania |
| • BMW | Alemania |
| • Audi | Alemania |

¹ De acuerdo con la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz y “La Industria Automotriz en México” Edición 1996, INEGI.

Es importante conocer la situación actual que guarda la industria automotriz tanto en su producción como en sus ventas para consumo interno y para exportación:²

En cuanto a la producción:

- La producción acumulada de vehículos en México a mayo de 1997, fue de 528,092 unidades.
- De la cual 130,357 unidades se destinó a la demanda interna y
- 397,735 unidades se destinaron a la exportación.

En cuanto a las ventas:

- Para la exportación fue de 393,043, es decir 4.7% menor a 1996
- Las ventas al mayoreo para el mercado interno fueron de 162,103 o 38.4% de incremento respecto a 1996

Durante los primeros cinco meses de 1997 se vendieron en total 156,178 unidades al menudeo, de la cual la venta fue la siguiente

1. General Motors	45,641
2. Nissan	33,360
3. Ford	31,545

² Según reporte mensual de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores AMDA.

4. Volkswagen	22,122
5. Chrysler	21,078
6. Honda	1,721
7. BMW	360
8. Mercedes-Benz	331
9. Audi	20

CLASIFICACION DE AUTOMOVILES

Dentro de la industria automotriz se encuentra la siguiente clasificación por categoría:³

SUBCOMPACTOS

VW SEDAN

CHEVY

TSURU

GOLF

DERBY

COMPACTOS

NEON

ESCORT

CAVALIER

JETTA

SENTRA

CIRRUS

STRATUS

CONTOUR

SUNFIRE

MYSTIQUE

³ De acuerdo con la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores AMDA.

LUJO

CONCORD

GRAND MARQUIS

OLDSMOBILE

ALTIMA

BMW

LINCOLN

CADILLAC

ACCORD

INFINITI

MERCEDES-BENZ

AUDI

DEPORTIVOS

LUCINO

MUSTANG

FIREBIRD TRANSAM

CAMARO

CORVETTE

PORSCHE

JAGUAR

CRITERIOS PARA DEFINIR A LAS CATEGORIAS DE AUTOMOVILES.⁴

AUTOMOVIL.

Vehículo destinado al transporte de hasta diez personas.

AUTOMOVIL SUBCOMPACTO

⁴ FUENTE: La Industria Automotriz en México, Edición 1996. INEGI

Vehículo que tiene un motor de 4 cilindros, de 1.6 a 1.8 litros de desplazamiento, con una potencia de 44 a 110 caballos de fuerza (HP). Peso bruto vehicular (PBV) de 820 a 1,130 kilogramos y distancia entre ejes de 2,400 hasta 2,475 mm. Por ejemplo el VW Sedán.

AUTOMOVIL COMPACTO DE USO POPULAR

Vehículo que tiene un motor de 4 hasta 6 cilindros, de 1.8 a 3.1 litros de desplazamiento, con una potencia de 86 a 116 caballos de fuerza (HP). Peso bruto vehicular (PBV) de 820 a 1,130 kilogramos y distancia entre ejes de 2,460 hasta 2,700 mm. Por ejemplo el Neon y Jetta.

AUTOMOVIL DE LUJO

Vehículo que tiene un motor de 6 hasta 12 cilindros, de 3.0 a 5.4 litros de desplazamiento, con una potencia de 160 a 326 caballos de fuerza (HP). Peso bruto vehicular (PBV) de 1,300 a 2,220 kilogramos y distancia entre ejes de 2,600 hasta 3,000 mm. Ejemplo: Mercedes-Benz, Audi.

AUTOMOVIL DEPORTIVO

Vehículo que tiene un motor de 6 hasta 8 cilindros, de 3.0 a 4.6 litros de desplazamiento, con una potencia de 160 a 296 caballos de fuerza (HP). Peso bruto vehicular (PBV) de 1,095 a 1,742 kilogramos y distancia entre ejes de 2,600 hasta 3,000 mm. Ejemplo: Mustang, Corvette.

Siguiendo la tendencia de la presente investigación, nuestro enfoque será únicamente hacia los automóviles de lujo y hacia la empresa Mercedes-Benz, pero antes tenemos que analizar la situación que se ha venido presentando dentro del segmento de los automóviles de lujo.

La producción de automóviles de lujo a partir de 1990 hasta 1992⁵ ha mostrado incrementos, en 1993 mostró una baja de aproximadamente un 35.5% y en 1994 mostró nuevamente una baja con respecto a 1992 de 54.25%. Debido a los problemas económicos y políticos por los que atravesó el país, en 1995, la producción con respecto a 1992 (se considera 1992 por que fue el último año en que se mostraba un ritmo de crecimiento de esta categoría de automóvil) fue de 87%. (Ver Anexo, Tabla I).

Esto nos indica claramente que la situación de los automóviles de lujo no es tan óptima, pero si consideramos que las empresas dedicadas a la producción de estos automóviles otorgan un sobreprecio debido a costos y al status que proporcionan, nos parecerá que su producción es poca, es por eso que la producción y ventas son de una ponderación menor con respecto al total de la industria automotriz mexicana.

La producción de este tipo de automóviles también se refleja en sus ventas tal es el caso que muestra la Tabla II del Anexo. En donde, a

⁵ Cuadernillo del INEGI, La Industria Automotriz en México, Edición 1996.

manera semejante se han venido presentando las mismas tendencias que en la producción. Como se ha citado en el párrafo anterior, la composición total de las ventas de los automóviles lujosos no rebasa más de un 6.2% en época de bonanza, en relación con las ventas totales al mayoreo de automóviles por categoría.

Conocida la situación de la industria automotriz en México, es necesario entrar en detalle al motivo que dio origen al presente trabajo, el capítulo 9 abarca una pequeña mirada a la historia del automóvil y en particular a la historia del automóvil en estudio.

CAPITULO 9

MERCEDES: LA NIÑA QUE DIO ORIGEN AL LUJO.¹

La necesidad del hombre para transportarse viene de siglos atrás, ya sea por mar, aire o tierra, siempre ha estado creando artefactos que lo hagan; un barco, un avión, un automóvil, etc. Este último desde su concepción, hasta recientes fechas ha sufrido de grandes e importantes modificaciones, todo gracias a personajes que han dedicado su vida a la invención de dichos aparatos. Este capítulo trata de una manera compacta la historia del automóvil que en sus orígenes es también parte de la historia de Mercedes-Benz, ya que esta empresa ha venido jugando un papel protagónico en la construcción de la historia del automóvil. Para finales del siglo XVII, se hacían los primeros ensayos para obtener una fuerza motriz que moviera un artefacto sin la necesidad de animales. En 1674 un holandés Christian Huggens presentó en París el primer motor de explosión de la historia. Richard Trevithick en 1801 presentó el primer coche de vapor que circulaba en las calles de Londres, pero el coche presenta dificultades al tener que alimentar la caldera y soportar olores a hierro y grasa.

¹ Fuentes: Enciclopedia CEAC del Motor y del Automóvil, Tomo 9, Historia del Automovil, Editorial CEAC, 2ª Edición, Barcelona, 1969 y Piero Casucci, automóviles de Epoca, Editorial ESPASA, 1ª Edición, Madrid, 1981.

En 1872 se funda la firma Gas-Motoren Fabrik Deutz A. G. en Alemania, la cual perteneció a Nikolaus August Otto quién mejoró un motor que encendía con una chispa eléctrica. Tuvo tal éxito que su motor lo vendía a pequeñas industrias que decidían cambiar sus grandes máquinas de vapor por pequeños motores. En la fábrica de Otto colaboran dos ingenieros Gottlieb Daimler y Wilhelm Maybach que juntos desarrollaron el motor de cuatro tiempos. Para 1885 desarrollan una motocicleta, en 1887 un carruaje de cuatro ruedas y en 1891 el primer camión con dos marchas delanteras y una trasera. Por esas mismas fechas circulaba un triciclo concebido como un “todo orgánico” (chasis y motor), es decir, las primeras muestras de un autentico automóvil, este triciclo fue hecho por Karl Friedrich Benz.

Poco a poco los autos de Daimler empezaron a circular en las calles de Europa y a ganar las primeras carreras. Para entonces los automóviles de Daimler, su hijo Paul y Maybach tenían todos los adelantos del momento, fundando en 1890 la Daimler Motoren Gesellschaft. En 1900 muere Gottlieb Daimler quedando su hijo Paul al mando de la firma. En 1926 las fábricas de Daimler y de Benz que nunca se conocieron personalmente, se reúnen en una sola: Daimler-Benz A.G.

Al otro lado del mundo una persona trabaja también en los automóviles y sería el que le diera el sentido utilitario que ahora conocemos: Henry Ford. En 1896 presentó su cuadríciclo. En 1903 fundó su primera compañía y en 15 meses produjo 1700 modelos A y en 5 años recorrió el alfabeto de la B a la S y en cada modelo presentó mejoras. Su obra máxima fue la creación del modelo T el cual de 1908 a 1928 se

vendieron 15,800,000 unidades. Su éxito se debió en parte a la creación de la cadena de producción, las ideas de Taylor y la decisión de subir el salario a sus obreros, en lugar de subir el costo del automóvil. Así sus obreros ganarían más y podrían comprar sus automóviles.

Hasta ahora sólo se trata la historia de los pioneros de la historia del automóvil, pero y Mercedes de ¿dónde surge?

Para 1897 un austríaco de nombre Emilio Jellinek esperaba ser recibido por Daimler en su planta. Jellinek era una persona de la alta aristocracia el cual tenía en posesión autos de distintas marcas y los cuales competían en las carreras celebradas en Europa. Esta persona tenía una visión de lo que llegaría a ser el automóvil, él sostenía una teoría que decía que el automóvil no era un coche de caballos arrastrado por un motor, sino que debería ser un vehículo con una forma distinta a un carruaje y que el motor no era más que una parte del automóvil. El motivo de la visita de era para que se le hiciera un automóvil a su medida de acuerdo a las ideas antes descritas. Sin embargo Daimler no pensaba igual y no se le hizo el automóvil. Viendo que Jellinek venía de tan lejos únicamente le vendieron el último modelo de Daimler el “Phoenix”. De regresó a Niza para la carrera y al inscribir su automóvil le preguntaron que marca era su vehículo y él dijo que era “marca Mercedes”. La carrera fue ganada por Jellinek.

Haciendo un esfuerzo económico Jellinek reunió medio millón de marcos oro para encargarle a la Daimler la construcción de 36 unidades en abril de 1900, a su gusto y sujeto a las exigencias que él impondría.

Viendo tal cantidad de dinero se aceptó dicho proyecto, Maybach que desde la visita anterior de Jellinek había tomado nota de sus proyectos venía desarrollando un automóvil y para noviembre de dicho año se hacían las últimas pruebas a un vehículo que en todas sus partes eran revolucionarias: motor, frenos, ruedas, encendido, carrocería; en general Maybach había creado el automóvil moderno, el cual alcanzaba grandes velocidades, estabilidad, potencia para su época. Después de las pruebas se habló del nombre que se le iba a poner al modelo, la voz de Jellinek se alzó imperiosa: “Daimler es un nombre muy alemán que no gustará a los extranjeros, sobre todo en Francia. Tenemos un nombre más cantarín; el nombre de mi hija, MERCEDES”.

Y fue así como nació el MERCEDES 1901.

Una vez conocida la historia de cómo nació este automóvil es necesario conocer la situación por la que actualmente pasa y dar respuesta a algunos problemas que se han originado con base en el posicionamiento y Mercedes-Benz. El siguiente capítulo aborda todo lo que involucra el origen del presente trabajo.

CAPITULO 10

CASO PRACTICO.

Para esta parte del presente trabajo, se toma en cuenta el marco teórico de los capítulos anteriores como base para la investigación del problema planteado. Dicha investigación se encuentra dividida en las siguientes partes: introducción, donde se analiza la situación por la que pasa Mercedes-Benz, donde fue necesario realizar una investigación preliminar en dicha empresa, bibliotecas, la AMIA y diversas fuentes; planteamiento del problema, el cual surge del análisis del punto anterior; hipótesis, que es la posible respuesta al problema y la cual esta sujeta a verificación; determinación de la muestra; instrumento de recolección de datos; interpretación y análisis; y por último las conclusiones.

I. INTRODUCCION

Desde el año de 1994 la empresa alemana Mercedes-Benz inició operaciones en el mercado de automóviles de lujo participando con dos distribuidoras, una en Santa Fe que funciona como casa matriz y una como sucursal en Jardines del Pedregal. Al llegar Mercedes-Benz a México se encontró con algunas empresas dedicadas a la venta de automóviles de lujo, como por ejemplo: Ford, Chrysler, General Motors;

que a diferencia de Mercedes-Benz la mayor parte de sus automóviles son producidos en México, mientras que Mercedes-Benz tiene que importarlos principalmente de Alemania.

Mercedes-Benz maneja diferentes modelos de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Estos incluyen los automóviles cubiertos, convertibles, deportivos, guayin, camionetas y por supuesto los que conservan detalles clásicos. Estos automóviles se caracterizan por su diseño vanguardista y su elegancia. Los materiales empleados en la fabricación de estos autos son reciclables, un Mercedes-Benz al llegar al fin de su vida útil es reciclable en sus $\frac{3}{4}$ partes. Los ingenieros y diseñadores ponen empeño en la seguridad, equipamiento, servicio y el medio ambiente.

Los precios de los Mercedes-Benz no son muy accesibles para todo público, ya que su mercado meta va dirigido a las clases media-alta y alta-alta. El precio de un Mercedes-Benz oscila entre 390 mil pesos hasta 1 millón 900 mil pesos de acuerdo al modelo y el equipo opcional. Mercedes-Benz cuenta con diferentes planes de financiamiento a través de Mercedes-Benz Leasing, los cuales varían de acuerdo a las condiciones de mercado, condiciones financieras, tipo de cambio, etc.

Mercedes-Benz es una empresa muy selectiva para difundir su producto, el patrocinio de eventos exclusivos sobre todo de la alta sociedad es muy frecuente en su estrategia. Principalmente lo realizan en campeonatos de golf, torneos de tenis, participación en escuderías de

Fórmula 1 y serie CART. Otra forma de promocionarse es a través de periódicos, principalmente los que contienen secciones de la alta sociedad y financieros; y en revistas especializadas en automovilismo. La comunicación de los automóviles es mostrar de una manera deliberada su categoría y el alto nivel que te da el poseer un Mercedes-Benz. En sus anuncios se muestra el automóvil completo con fondos oscuros que contrastan con el brillo de su pintura y sobre una superficie lisa y fría. Los slogans describen en pocas palabras el valor de un Mercedes-Benz, por ejemplo: “Tú podrías llegar a olvidar que manejas un Mercedes. Los demás, nunca”.

Mercedes-Benz está posicionado como un auto de lujo en gran parte, gracias a que desde principios de siglo ha sido una empresa pionera, tanto en innovación y como ganadora de muchos premios de carreras. Sin embargo no es la única marca de autos de lujo que llega a México, a partir de 1995 se incorporaron a la lista, la marca japonesa Honda y dos empresas también alemanas: Audi y BMW. Al incorporarse estas empresas la competencia es más fuerte, dando por resultado que Mercedes-Benz no logrará las ventas proyectadas, ocasionándole una pérdida significativa de mercado y entonces ¿qué sucedió con esta empresa bien posicionada? Varios factores pueden ser los causantes, pero específicamente se analizará el que corresponde al posicionamiento.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de un posicionamiento sólido, la adaptación de una estrategia para el mercado local ha ocasionado a Mercedes-Benz una pérdida de ventaja competitiva en el mercado de automóviles de lujo.

III. HIPOTESIS

El diseño de una estrategia de reposicionamiento por diferencia, atributos y tecnología en el mercado de automóviles de lujo devolverá la ventaja competitiva a Mercedes-Benz.

IV. DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Dentro de la determinación de la muestra, se utilizó el método no probabilístico de juicio, debido a que el tamaño de la muestra es pequeño y la dificultad para realizar el trabajo de campo es grande debido a que la muestra pertenece en su gran mayoría a altos ejecutivos.

UNIVERSO¹: Personas que adquirieron un Mercedes en 1996.

Total.....832

¹ Fuente: Distribuidora Mercedes-Benz, Hermer S.A. de C.V. No incluye camionetas

ESTRATO DE POSEEDORES DE MB EN EL D.F. (50%)

Total.....416

ESTRATO ESCOGIDO (5%)²:

Total.....20.8%

TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = 20$$

V. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.

El instrumento utilizado fue el cuestionario de entrevista personal, se aplicó en dos modalidades a consumidores y a 2 distribuidores.

El cuestionario de entrevista personal aplicado al consumidor. (Fig. 10.1) Este cuestionario se aplicó a 20 consumidores de Mercedes-Benz. El cuestionario de entrevista personal aplicado a distribuidores. (Fig. 10.2) Este cuestionario se aplicó a 2 distribuidores de Mercedes, los cuales trabajan estrechamente con Daimler-Benz encargada de las cuestiones estratégicas de la empresa. En el Distrito Federal son las dos únicas que operan.

² Debido a que los poseedores de un Mercedes son en su mayoría personas de negocios, figuras públicas, personas que disponen de poco tiempo, es difícil localizarlos, de ahí que se tome una muestra pequeña para la elaboración de las entrevistas.

Fig. 10.1 Cuestionario aplicado a 20 consumidores.

1. ¿Dispone usted de automóvil?
SI _____ NO _____
En caso contrario suspender entrevista.

2. ¿Qué marca es su automóvil?

si la marca es de lujo pasar a la pregunta 5

3. ¿Lo cambiaría por un automóvil de lujo?
SI _____ NO _____

4. ¿Por qué marca lo cambiaría?

5. ¿Por qué prefiere esta marca?

6. ¿Recuerda alguna campaña publicitaria de esta marca?
SI _____ NO _____

7. De las siguientes características cual o cuales relacionaría con Mercedes-Benz

_____ seguridad	_____ status
_____ lujo	_____ elegancia
_____ velocidad	_____ conservador
_____ potencia	_____ alto precio
_____ original	_____ otro. ¿cuál? _____

8. ¿El poseer un Mercedes es exclusivo de un multimillonario?
SI _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

9. (Solo si es poseedor de un Mercedes-Benz) ¿Cuál fue el motivo principal por el que adquirió un Mercedes-Benz?

10. ¿Estaría dispuesto a cambiar su Mercedes por un Audi, un BMW o un Honda?
SI _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

FIGURA 10.2 Cuestionario aplicado a 2 distribuidores.

1. ¿Con cuantos modelos cuenta Mercedes-Benz y como se llaman?	_____
2. ¿Cuál es el modelo más vendido	_____
3. ¿Qué alternativas tiene un cliente para adquirir uno de sus autos?	_____
4. Una vez que un cliente adquiere un Mercedes qué sigue	_____
5. Es suficiente tener dos distribuidoras ¿por qué?	_____
6. ¿Qué medios utilizan para publicitarse?	
_____ televisión	_____ patrocinio de eventos
_____ radio	_____ otro ¿cuál? _____
_____ periódicos y revistas	
_____ espectaculares	
7. ¿En qué basan su publicidad?	
_____ imagen	_____ seguridad
_____ servicio	_____ comparando otra marca
_____ funcionalidad	_____ otra ¿cuál? _____
8. ¿Los competidores han imitado alguna característica en sus autos o en su servicio? ¿Cuál?	_____
9. ¿Sería bueno crear un Mercedes más económico para atraer otro segmento? ¿Por qué?	_____
10. ¿En qué se diferencia un Mercedes de un Honda u otro automóvil de lujo?	_____
11. Mercedes-Benz ha sido la primera en muchas cosas. ¿En México en que cosas han sido los primeros?	_____

VI. INTERPRETACION Y ANALISIS.

A continuación se analizan las respuestas obtenidas en ambos cuestionarios, esta parte es importante para aceptar o rechazar la hipótesis propuesta, las respuestas se tabularon en forma de porcentajes, los cuales se muestran en la siguiente tabla y en el anexo se muestran las gráficas de dicha tabla (ver ANEXO A4 a A9).

NUMERO DE PREGUNTA	PONDERACION DE LA RESPUESTA	COMENTARIO
1	SI 100%	Todos tienen auto.
2	Si 65% No 35%	Se logró conquistar a una mayoría son autos de lujo.
3	SI 60% No 40%	Aquí sólo contestaron los que no poseen un auto de lujo.
4	SI 60% No 40%	Aquí sólo contestaron los que no poseen un auto de lujo.
5	Lujo 40% Potencia 15% Seguridad 20% Original 15% Otro 10%	La ponderación se tomo de todos los encuestados. El lujo es para los encuestados sinónimo de status, poder, etc.
6	SI 60% No 40%	El 60% de la muestra eligió el modelo público pero nadie quiere el público de Mercedes excepto el que eligió en parteras

		tenis.
7	Seguridad 10% Lujo 20% Status 2.5% Velocidad 5% Potencia 4% Elegancia 5% Conservador 2.5% Original 6% Alto precio 40% Otro 5%	El alto precio es una característica de todo auto de lujo, el lujo y la seguridad ocupan posiciones importantes. En la característica de Otros está incluido el servicio posventa.
		salvo en mil millones de dólares.
9	Lujo 30% Seguridad 30% Servicio 30% Otro 10%	El principal motivo de compra fue por lujo, seguridad y servicio.
		Aquellos que no lo cambiarían por la marca.

Del cuestionario aplicado a los distribuidores fue necesario para conocer el punto de vista acerca de sus políticas y la forma en que percibían a la marca, sus respuestas nos dan la pauta para realizar las conclusiones, las cuales nos darán solución a la hipótesis planteada.

VII. CONCLUSIONES.

De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos se concluye que la hipótesis planteada se acepta; es decir Mercedes-Benz necesita una estrategia de reposicionamiento por imagen y tecnología, para devolverle la ventaja competitiva en el mercado de automóviles de lujo. La aceptación de la hipótesis se justifica por lo siguiente:

1. Cuando se preguntó a los encuestados que no tienen autos de lujo, si lo cambiarían por uno de estos, la mayoría respondió afirmativo (60 %), prefiriendo un Mercedes-Benz, quiere decir que el posicionamiento que tiene Mercedes-Benz es de un auto de auténtico lujo y elegancia, sin embargo el alto precio es una de las características y esto es lo que hizo que un 40% no lo cambiaría, los encuestados afirmaban que el tener un Mercedes-Benz trae consigo muchos gastos, incluso mayores que los automóviles de lujo de Ford o General Motors.
2. La imagen que se tiene de un Mercedes-Benz es de super exclusividad, al cual sólo pueden acceder los multimillonarios, sin embargo se encontró que un Mercedes-Benz C230 CLASIC, tiene un precio similar al de un Cadillac o Lincoln, incluso semejante a un Audi. Mercedes-Benz podría trabajar sobre este auto para atraer clientes potenciales de Cadillac's o Lincoln's como gancho para sus salas de exposición y vender un auto más caro.

3. En cuanto a su publicidad es obvio que utilicen el patrocinio en torneos de golf, tenis y en Formula 1, esto los posiciona como una marca muy exclusiva y es correcto, pero sería bueno trabajar con la T.V. ya que este medio daría la oportunidad de trabajar con un reposicionamiento. La publicidad en revistas y periódicos es buena y esa no deben dejarla.
4. Como se menciona en el punto 1 el posicionamiento es bueno en cuanto a imagen, pero hoy en día la tecnología juega un papel importante, no solo el lujo y la elegancia son necesarios en estos autos, los encuestados dan poca importancia a la seguridad, velocidad y potencia. Mercedes-Benz trabaja poco con estos conceptos. Mercedes-Benz, trabaja algo muy importante que es la ecología, pero eso solo lo saben los que asisten a las salas de exposición y leen un folleto de Mercedes-Benz.
5. Las personas encuestadas al preguntarles sí cambiarían su Mercedes-Benz, dijeron que SI un 60%, existe el riesgo de perder clientes, debe ponerse más empeño en el reposicionamiento. Mercedes-Benz tiene que reposicionarse como líder lo cual implica mejorar en muchos aspectos y no esperar la llegada de otras empresas competentes.

TABLA I

PRODUCCION DE AUTOMOVILES SEGUN EMPRESA Y CATEGORIA* 1990-1995 (unidades)

EMPRESA Y CATEGORIA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 P/
TOTAL	345,551	378,558	429,069	389,503	352,975	102,573
Subcompactos	192,989	199,032	208,044	199,878	189,207	50,618
Compactos	129,927	153,425	186,472	148,929	136,401	45,186
De lujo	16,093	19,839	27,431	17,671	12,547	3,600
Deportivos	6,542	6,262	7,122	23,025	14,820	3,169
Chrysler de México, S.A.	52,472	64,567	83,724	57,636	46,816	15,624
Compactos	47,572	59,152	77,638	49,243	43,002	15,600
De lujo	2,862	2,950	2,636	1,351	217	0
Deportivos	2,038	2,465	3,450	7,042	3,597	24
Ford Motor Company, S.A.	45,987	55,021	68,167	52,533	26,804	9,317
Compactos	32,334	38,426	44,508	36,831	17,191	7,735
De lujo	9,149	12,798	19,987	11,946	8,375	1,582
Deportivos	4,504	3,797	3,672	3,756	1,238	0
General Motors de México, S.A. de C.V.	32,782	38,862	49,590	50,534	41,962	14,985
Subcompactos	0	0	0	0	0	1,193
Compactos	28,700	34,771	44,782	35,642	32,052	11,415
De lujo	4,082	4,091	4,808	4,374	3,365	824
Deportivos	0	0	0	10,518	6,545	1,553
Honda de México	0	0	0	0	0	135
De lujo	0	0	0	0	0	135
Mercedes-Benz de México, S.A.	0	0	0	0	590	814
De lujo	0	0	0	0	590	814
BMW de México, S.A.	0	0	0	0	0	245
De lujo	0	0	0	0	0	245

Fuente: La Industria Automotriz en México, Edición 1996 INEGI

* No se incluyó a Volkswagen de México y Nissan Mexicana, debido a que en los periodos analizados no presentan una línea de autos de lujo.

TABLA II

COMPOSICION DE LAS VENTAS AL MAYOREO DE AUTOMOVILES POR CATEGORIA

	1990	1991	1992	1993	1994	1995 P/
DE LUJO	5	5	6.2	4.6	2.9	3.2
SUBCOMPACTOS	53.7	51	46.6	48.2	46.8	39
DEPORTIVOS	5.9	6.1	6	6	3.3	2.4
COMPACTOS	34.4	36.6	39.8	40.4	33.4	40.9
IMPORTADOS	1.1	1.3	1.4	0.8	13.6	14.5

Fuente: La Industria Automotriz en México, Edición 1996 INEGI

COMPOSICION DE LAS VENTAS AL MAYOREO DE AUTOMOVILES POR CATEGORIA

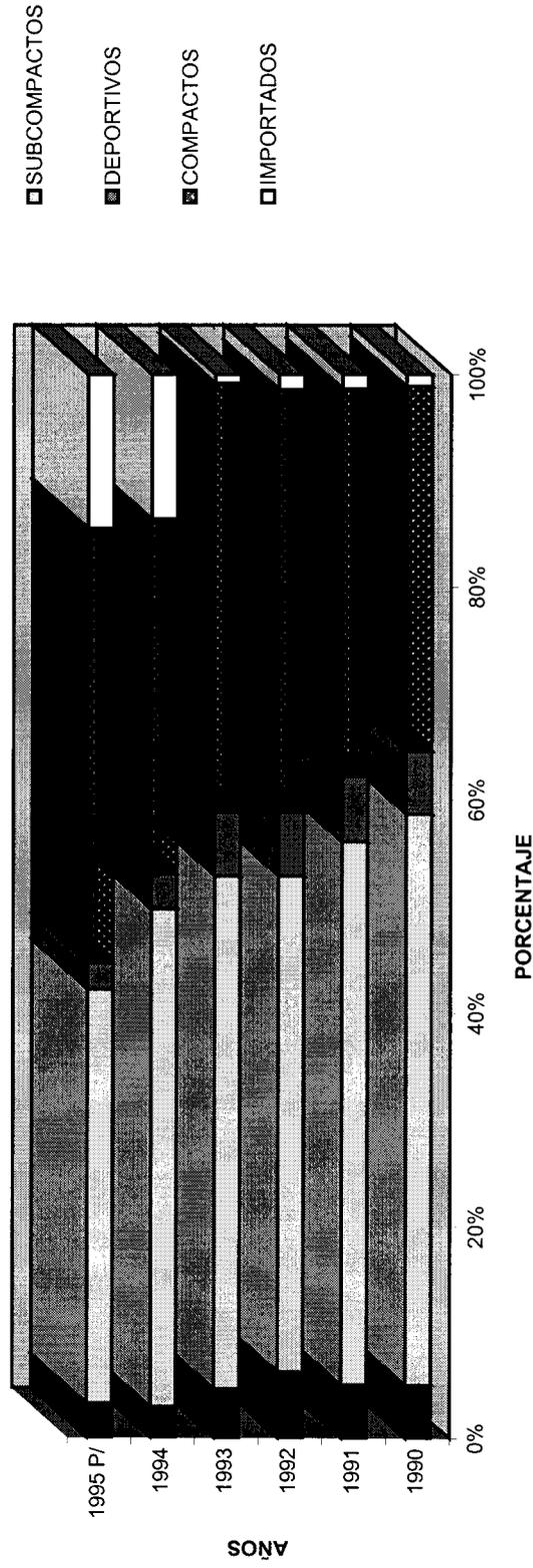


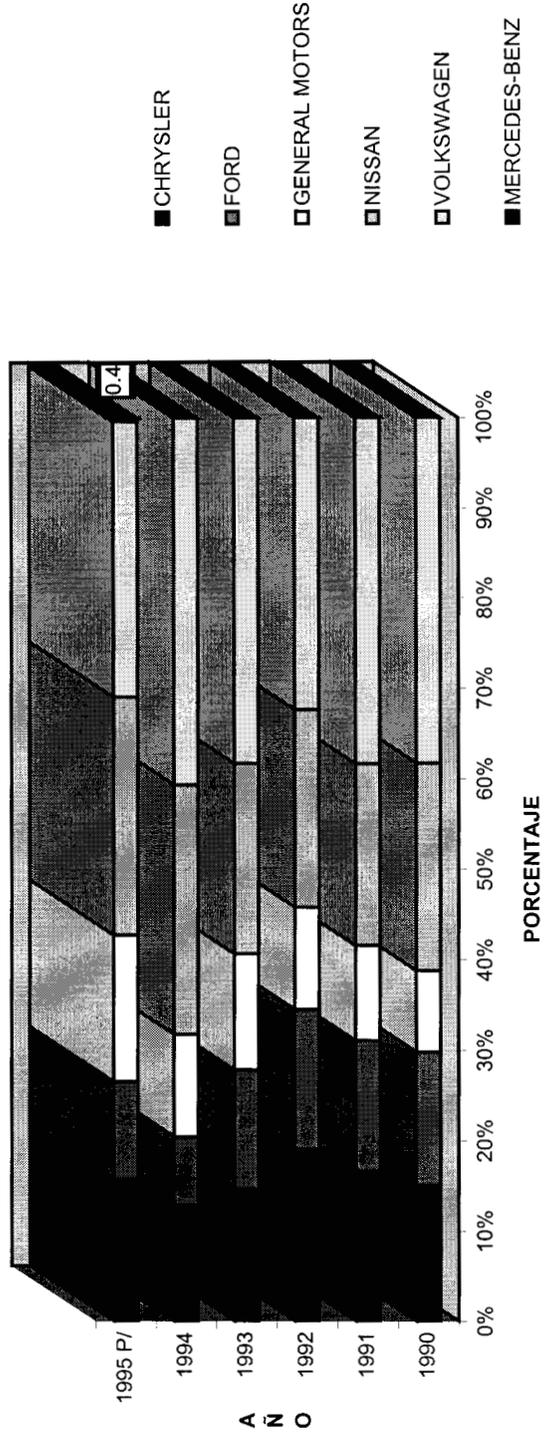
TABLA III

COMPOSICION DE LAS VENTAS AL MAYOREO DE AUTOMOVILES NACIONALES POR EMPRESA

	1990	1991	1992	1993	1994	1995 P/
CHRYSLER	15.1	16.7	19	14.6	12.9	15.7
FORD	14.7	14.4	15.5	13.2	7.5	10.6
GENERAL MOTORS	9	10.5	11.3	12.8	11.3	16.1
NISSAN	22.9	20.1	21.8	21	27.5	26.1
VOLKSWAGEN	38.3	38.4	32.4	38.3	40.6	30.3
MERCEDES-BENZ	0	0	0	0	0	0.4

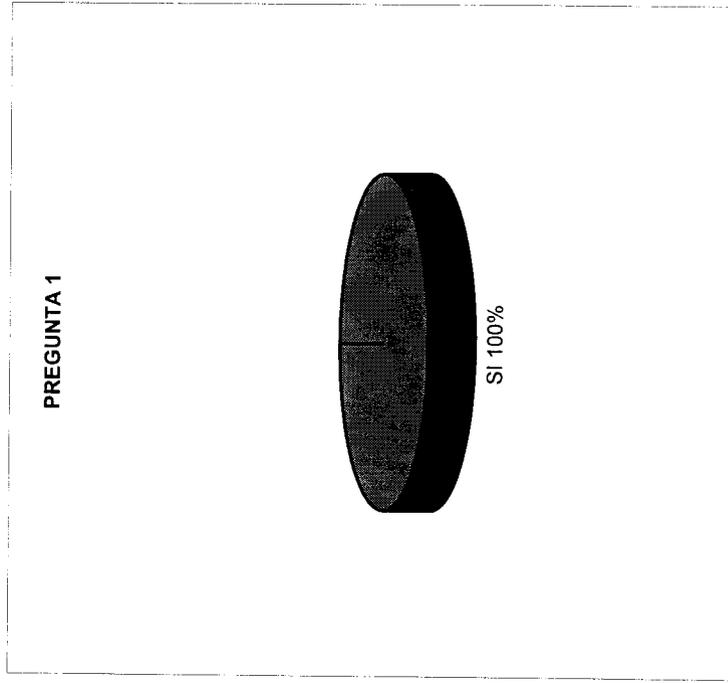
Fuente: La Industria Automotriz en México, Edición 1996 INEGI

COMPOSICION DE LAS VENTAS AL MAYOREO DE AUTOMOVILES NACIONALES POR EMPRESA

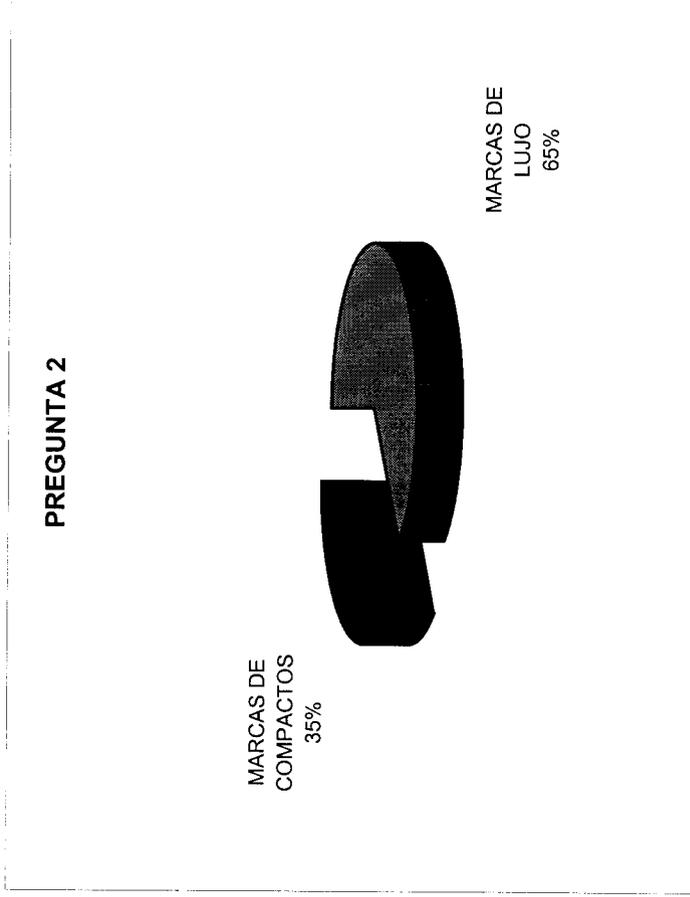
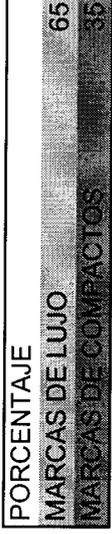


GRAFICAS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A CONSUMIDORES

PREGUNTA 1



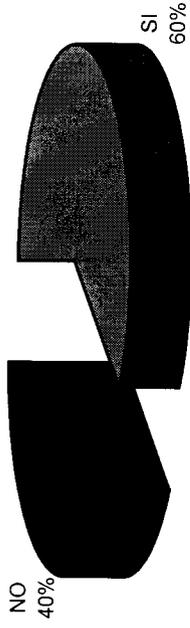
PREGUNTA 2



PREGUNTA 3

PORCENTAJE	
SI	60
NO	40

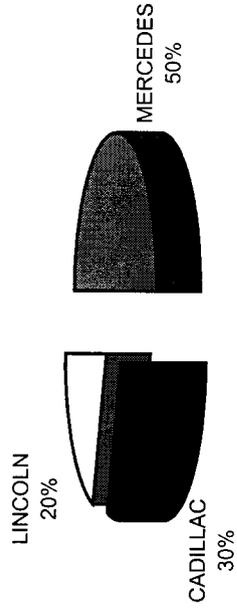
¿CAMBIARIA SU AUTO POR UNO DE LUJO?



PREGUNTA 4

PORCENTAJE	
MERCEDES	50
CADILLAC	30
LINCOLN	20

¿POR CUAL MARCA LO CAMBIARIA?



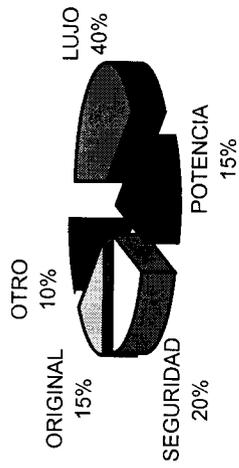
PREGUNTA 5

PORCENTAJE	
LUJO	40
SEGURIDAD	20
ORIGINAL	15
OTRO	10

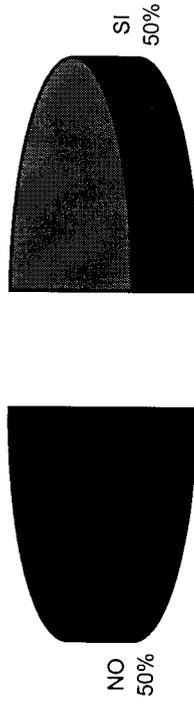
PREGUNTA 6

PORCENTAJE	
SI	50
NO	50

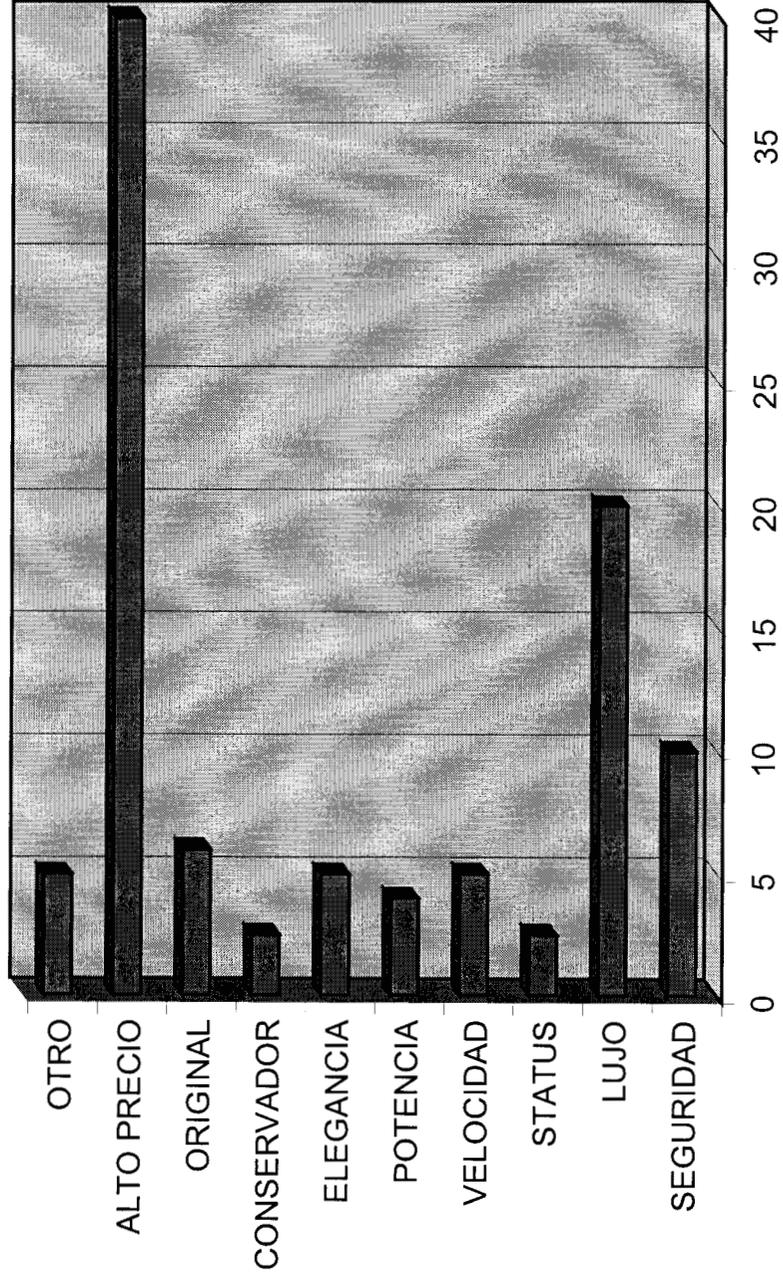
¿PORQUE PREFIERE ESTA MARCA?



¿RECUERDA ALGUNA CAMPAÑA PUBLICITARIA DE ESTA MARCA?



CARACTERISTICAS QUE SE RELACIONAN CON UN MERCEDES



PREGUNTA 7

PORCENTAJE	CANTIDAD
VELOCIDAD	5
POTENCIA	4
ELEGANCIA	5
CONSERVADOR	2.5
ORIGINAL	6
ALTO PRECIO	40
OTRO	5

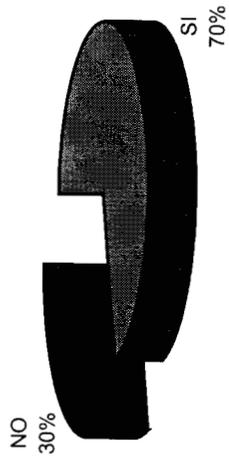
PREGUNTA 8

PORCENTAJE	
SI	70
NO	30

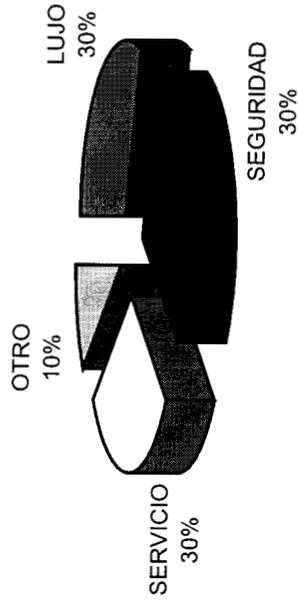
PREGUNTA 9

PORCENTAJE	
SEGURIDAD	30
SERVICIO	30
OTRO	10
LUJO	30

UN MERCEDES ES EXCLUSIVO DE UN MULTIMILLONARIO

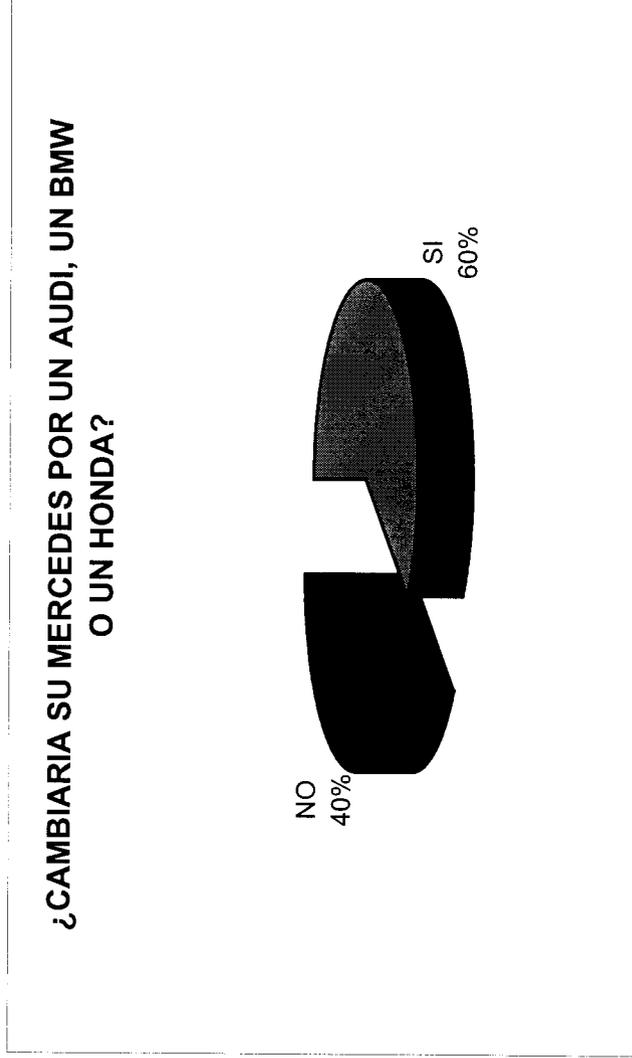


MOTIVO POR EL CUAL ADQUIRIO UN MERCEDES



PREGUNTA 10

PORCENTAJE	
SI	60
NO	40



BIBLIOGRAFIA.

1. Biblioteca de Manuales Prácticas de Marketing
La Estrategia Básica de Marketing
Ediciones Díaz de Santos, España, 1990.
2. Drayton, Bird
Marketing Directo con Sentido Común.
Editorial Díaz de Santos, 1ª Edición, Madrid, 1991.
3. Dunn Watson
Publicidad.
Editorial Limusa, 1ª Edición, México, 1988.
4. Enciclopedia CEAC del Motor y del Automóvil
Tomo 9, Historia del Automóvil
Editorial CEAC, 2ª Edición, Barcelona, 1969.
5. Ferrer Eulalio
El Lenguaje de la Publicidad.
Editorial F.C.E., 1ª Edición, México, 1994.
6. Fischer de la Vega, Laura y Navarro Vega Alma
Introducción a la Investigación de Mercados
Editorial McGraw-Hill, 2ª Edición, México, 1990
7. Fischer de la Vega, Laura
Mercadotecnia
Editorial McGraw-Hill, 2ª Edición, México, 1993.
8. Hebing Roman, Cooper Scott
Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia.
Editorial McGraw-Hill, 1ª Edición, México, 1992.
9. INEGI
La Industria Automotriz en México
Edición 1996, México.
10. Kotler Philip
Dirección de la Mercadotecnia.
Editorial Prentice-Hall, 7ª Edición, México, 1993.

11. Loudon David, Della Bitta Albert
Comportamiento del Consumidor.
Editorial McGraw-Hill, 4ª Edición, México, 1995.
12. Piccard Jean-Rodolphe
El Año del Automóvil 1992-1993.
Editorial Arane, 1ª Edición, México, 1993
13. Piero Casucci
Automóviles de Epoca.
Editorial ESPASA, 1ª Edición, Madrid, 1981.
14. Porter Michel
Ventaja Competitiva.
Editorial C.E.C.S.A. 1ª Edición, México, 1987.
15. Ries Al, Trout Jack.
La Guerra de la Mercadotecnia.
Editorial McGraw-Hill, 1ª Edición, México, 1988.
16. Ries Al, Trout Jack.
Las 22 Leyes Inmutables del Marketing.
Editorial McGraw-Hill, 1ª Edición, México, 1993.
17. Ries Al, Trout Jack.
Posicionamiento.
Editorial McGraw-Hill, 2ª Edición, México, 1991.
18. Schiffman León, Lazar Kanuk Leslie
Comportamiento del Consumidor.
Editorial Prentice-Hall, 3ª Edición, México, 1991.
19. Thomas C. Kinnear y James R. Taylor
Investigación de Mercados
Editorial McGraw-Hill, 4ª Edición, Colombia, 1993.