



**DOCUMENTOS PLANNING**

Publicación periódica coleccionable

## EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor /Gerente

La esencia del pensamiento estratégico es el posicionamiento, es decir, tomar posición frente al mercado y la competencia. Significa definir cómo quiero ser y cómo deseo que me perciban los clientes, los competidores y la comunidad. El profesor Michael E. Porter afirma:

**“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor”.**

Examinemos el contenido y alcance de esta afirmación para inferir qué debemos hacer para posicionarnos:

Cuando se habla de la percepción de valor nos referimos a la forma como el cliente satisface sus necesidades y llena sus aspiraciones. **La gran pregunta es: ¿cuáles son cabalmente las necesidades o aspiraciones que se van a satisfacer?** No siempre esta pregunta es fácil de responder. Por ejemplo, en la adquisición de un vehículo están presentes varias motivaciones de compra, tales como: un medio de transporte, un símbolo de status, un activo de inversión, un generador de diversión, un elemento de seguridad, el ahorro en precio como fruto de un descuento, etc. Como se aprecia, **no siempre es obvio cuáles son exactamente las motivaciones de compra de un cliente potencial.**

Buena parte de la definición de la estrategia y el posicionamiento de una empresa, surge de la correcta interpretación sobre cuál es exactamente la necesidad que como empresa quiero llenar y qué espera el cliente como comprador obtener.

Presentes en la compra están muchos elementos de generación de valor, como: las características del producto, el lugar donde se compra, el precio, la publicidad, los servicios post venta, etc. Además, se debe tener presente que, si bien el cliente desea estar al frente de un valor superior, la empresa productora del bien o servicio espera también que su producto le genere un valor para su crecimiento y desarrollo. **En la práctica hay una simbiosis entre las expectativas de cliente y las de la empresa, la cual depende del posicionamiento que asuma la empresa.**

Para entender este concepto, en la vida empresarial se dispone de muchas alternativas de posicionamiento, es decir maneras de tomar posición frente a los clientes y el mercado, mencionemos algunas de ellas:

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)

Calle 33A No.76-141 TEL: (574) 4120600 Fax 4131095 Medellín - Colombia



LA ESTRATEGIA  
DEL CONOCIMIENTO

### **1. Segmentación de mercados**

Se trata de definir qué población es mi mercado objetivo, cuáles son sus características y cuál su cuantificación (tamaño y ubicación). Frecuentemente se habla de segmentaciones amplias o enfocadas, según se trate de participar en muchos o en pocos mercados.

### **2. Diferenciación de productos**

Los productos para cada mercado pueden tener características únicas o exclusivas (productos diferenciados) o, por el contrario, ser genéricos (productos estándar). De la inclinación de la empresa y la aceptación del cliente dependerá la elección de qué tipo de productos fabricar y esto incidirá también en las características del sistema de producción.

Cuando se trata de productos exclusivos, se tiene una connotación de mayor percepción de valor al llenar más las aspiraciones del cliente y por lo tanto se asume una estrategia de precios más alta. Los productos genéricos, por el contrario, buscan ganar participación en los mercados con base en su eficiencia y bajos costos, con productos básicos bien hechos, dado que se presume van a mercados que no aceptan precios altos.

### **3. La profundidad o la diversidad en la relación**

Hay mezclas de valor distintas cuando la oferta pretende satisfacer diversas necesidades con base en el suministro de varios productos al mismo cliente o, por el contrario, se concentran en unas pocas necesidades con unos pocos productos. En el primer caso, se trata de buscar elementos de profundidad en la relación y en el segundo, se prefiere tener más clientes a más productos vendidos buscando diversidad en el número de clientes.

### **4. La estrategia de territorios**

Es distinto, en términos de percepción de valor y de ejecución empresarial, el tratar de posicionarse en unos pocos territorios a hacerlo en muchos lugares, los cuales pueden tener características, costumbres y legislaciones diferentes.

### **5. Los servicios postventa y complementarios**

En igual forma, pueden existir grandes diferencias en los servicios postventas (errores, garantías información, asesoría, nuevos servicios, solicitudes, reclamaciones, etc.) y complementarios (ensamblaje, financiación, mantenimiento, seguros, etc.). Por ejemplo, la forma de vender de contado o con financiación puede inducir una percepción de valor diferente aún para el mismo bien o servicio.

### **6. La fuerza de ventas y los canales de distribución**

Cada productor debe elegir entre canales de comercialización y fuerzas de ventas directas o la contratación de servicios externos de distribución, o outsourcing, lo cual producirá ventajas competitivas, percepciones en el público y acceso a mercados de una manera diferente. Así mismos, la percepción del público es diferente con una distribución directa o mediante terceros.

### **7. La innovación**

Hay empresas que son líderes en innovación y otras son seguidoras, la ventaja del líder es innegable, pero esto tiene implícito costos de investigación y desarrollo significativos. Por supuesto, ser seguidor no es malo, siempre que cuando se lance al mercado una solución sea tan buena o mejor que el innovador.



## 8. La propensión o aversión al riesgo

¿Qué posición de aversión o propensión a correr riesgos tiene cada compañía?, hay empresas cuyo talante es propenso al riesgo y otras tienen conductas de fuerte aversión al riesgo, son posicionamientos diferentes que el mercado percibe.

## 9. La imagen comercial

Hay empresas agresivas y otras conservadoras. ¿Cuál es la imagen que se desea transmitir? y Allí también hay grandes diferencias en la percepción de valor para los clientes.

## 10. La tecnología

La modernización tecnológica no es solo un elemento relacionado con los costos, la eficiencia y la productividad, también se puede relacionar con la diversidad y el establecimiento de características de producto difícilmente repetibles.

### Comentario final

Como se puede observar, existen muchas alternativas para brindar “una mezcla única de valor”. Todas ellas forman parte del posicionamiento estratégico empresarial. Como afirma también el profesor Porter: **“La esencia de la estrategia consiste en elegir lo que se debe y lo que no se debe hacer”, es decir tomar posición.** Aún en el mismo mercado y con el mismo producto, usted puede ser diferente de los demás.

**Planning S.A.**

**Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.**

### Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

### Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#)    ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#)    ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#)    ▪ [Otras publicaciones](#)

### Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)