



## LOS PERFILES ESTRATÉGICOS

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor /Gerente

Recordemos que la esencia de la estrategia es el posicionamiento [1], es decir, tomar posición frente al mercado y la competencia, lo cual significa definir cómo quiero ser y cómo deseo que me perciban los clientes, los competidores y la comunidad. Desafortunadamente, no siempre es obvio cuál debe ser el posicionamiento estratégico de una compañía, esto dependerá de las condiciones de entorno, de la competencia, de la clientela y de las propias fortalezas de la empresa, a más de la convicción de los accionistas.

Una buena estrategia es la simbiosis de cuatro elementos mutuamente complementarios:

- 1. La decisión y expectativa de los dueños.** Cuando una empresa se crea, hay detrás un pensamiento y una posibilidad. El pensamiento se refiere a las convicciones de los dueños sobre qué y cómo desean desarrollar su negocio, y, la posibilidad, se trata de llegar a tener un espacio en la mente de los consumidores, de tal manera que admitan y reconozcan el producto o servicio y lo acepten como generador de valor para sus necesidades.
- 2. La percepción de los clientes.** Sin clientes no hay empresa, así que, independientemente de los intereses o la voluntad de los dueños, es el cliente el que determina la realidad y bondad del negocio.
- 3. El entendimiento de los gerentes.** Lo cierto es que las empresas no se hacen solas, deben estar al frente de ellas los gerentes que toman decisiones y generan acciones. Son ellos los que deben realizar la introspección del pensamiento de los dueños y de los clientes y generar una “comunicación” entre ellos.
- 4. Finalmente, se requiere la generación de resultados adecuados** para la empresa, su empresario y su clientela [2]. Allí se crea el valor superior, cuando las partes obtienen beneficios de esa relación comercial y generan sentimientos de lealtad y fidelidad de marca.

[1] Se habla de posicionamiento estratégico, para significar las directrices estratégicas de la compañía y de posicionamiento comercial para indicar la percepción del consumidor frente a la empresa.

[2] Modernamente se habla también de los stakeholders para significar todas las partes que están vinculadas a una empresa, como son sus proveedores, sus acreedores, los empleados, las autoridades y la comunidad, a más de las partes ya citadas.

Ahora, la estrategia de cada empresa se debe concretar en una forma distinta y diferente de hacer las cosas. Así, existen tres formas básicas de posicionamiento, llamadas los perfiles estratégicos, dependiendo de la manera como queramos relacionarnos con el mercado (los clientes).

Veamos cuáles son:

## 1. POSICIONAMIENTO EN SEGMENTOS

**Una institución que desee posicionarse en un segmento de mercado lo que busca es identificar muy bien las necesidades y características de ese (o esos) segmento(s) y llenarlas completamente.** Es claro entender que el cliente suele tener no una sino varias necesidades del mismo tipo o relacionadas unas con otras.

Por ejemplo, si tomamos, por ejemplo, los campos de la educación, de la salud o de los servicios financieros, en cada caso las necesidades del cliente son diversas. Para mencionar solo unos casos: Un cliente puede requerir de muy diferentes tipos de educación, o también la financiación de la misma; un cliente de servicios de salud puede requerir de tratamientos médicos, odontológico, estéticos o psicológicos a través de medicina prepagada o seguros de salud; y un cliente de servicios financieros puede requerir de facilidades de ahorro, de crédito, de información o de transacciones, en las oficinas bancarias o fuera de ellas.

No es fácil la tarea de llenar integralmente las necesidades de un segmento, suele requerir niveles de infraestructura física, capacidad financiera, acceso a modernas tecnologías, buena dotación de conocimientos, excelente mercadeo y gran respaldo, reputación y reconocimiento.

Dependiendo de la homogeneidad de los segmentos de mercado elegidos, será más compleja o más simple la idea del posicionamiento en segmentos. Algunos grupos de clientes son más sensibles al precio, otros, exigen productos con características diferentes o sistemas de promoción y venta distintos. Además, cada uno de esos grupos necesita cantidades variables de información, apoyo y servicios postventa.

## 2. POSICIONAMIENTO EN PRODUCTOS

**En este caso se trata de ofrecer solo unos productos específicos al mercado, lo que tiene sentido económico cuando una empresa puede ofrecer los mejores productos o servicios de cierta clase. Esa es la idea de volverse especialista en esos productos para satisfacer mejor las necesidades de los clientes, aunque no se llenen todas sus necesidades.**

El pensamiento comercial es claro en el sentido que el cliente, si bien es capaz de mantener relaciones con instituciones posicionadas en segmentos (caso anterior), no verá con malos ojos acceder a productos individuales, cuando demuestren ser mejores por precio, características, oportunidad, servicio postventa o calidad. Es frecuente ver que los clientes subdividen sus compras y generan diferentes lealtades de marca, en ocasiones de una naturaleza (segmento) y en otras de otra (producto).

Por ejemplo, para seguir con el tema de salud, es corriente ver clínicas especializadas en determinados tratamientos médicos, aunque no dispongan de otros. Su especialización crea la diferencia, con relación a los centros médicos de carácter general.

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

Quien elija el posicionamiento basado en productos tiene que estar seguro que sus productos compiten muy bien con quien es capaz de ofrecer un menú variado y completo de productos. Hay una fuerte inclinación de los clientes también a querer solucionar todas las necesidades de una vez, como ocurre con las compras en los grandes almacenes por departamentos. El posicionamiento en productos se presenta más frecuentemente con la idea de productos especializados, los cuales requieren cierto nivel de tecnología, conocimientos y organización.

### 3. POSICIONAMIENTO EN NICHOS

**Existe una tercera alternativa genérica de posicionamiento, que se conoce con el nombre de posición de nicho. En mercadeo se habla de nicho cuando nos referimos a un grupo de clientes específico y particular que cumple con una condición que los hace diferentes a los demás clientes. Aunque sus necesidades son comunes a las de otros clientes, hay formas de llegar a ellos o de satisfacer sus necesidades de una manera diferente y singular.**

Frecuentemente la característica diferente del grupo de clientes de un nicho se debe a su ramo de negocios, o al lugar de ubicación, a su tamaño, la capacidad de su tecnología, sus hábitos de compra y el tipo de productos que a su vez manufacturan o prestan, todo lo cual puede requerir de un conjunto diferente de actividades para llegar a ellos de la mejor manera. Típicos ejemplos de nichos de clientes serían, por ejemplo, las entidades educativas, los gremios, los ferreteros, los impresores, las empresas de software, los hospitales, los jóvenes menores de 30 años de clases medias, los adultos mayores que forman la tercera edad de altos ingresos.

Para citar solo algunos casos, una tienda de ropa para jóvenes (de todo tipo y condición social o económica) se posiciona de una manera diferente a la de una gran tienda de ropa para todas las edades y públicos. O, por ejemplo, una compañía financiera que solo suministra servicio de tarjetas de crédito (a toda la gama de clientes), se diferencia de otros competidores que suministran todo tipo de servicios financieros a un segmento de mercado particular. Los anteriores ejemplos nos invitan a pensar en cómo lograr una mejor configuración para atender necesidades similares en grupos diferentes, mediante formas distintas de mercadeo, exhibición, venta, logística y actividades de servicio posventa.

Nótese que en el caso de la tienda para jóvenes el interés es llenar la necesidad de los jóvenes plenamente, y en el caso de las tarjetas de crédito, el enfoque es suministrar un producto superior a muchos tipos de clientes. Con esto queremos decir que el esquema de nichos puede ser atendido con la concepción de segmento o de productos, en cuanto al llenar las necesidades de los clientes, pero con especialización es esos clientes.

### CONCLUSIÓN

Como se dijo en un comienzo, no es tarea fácil decidir qué tipo de posicionamiento debe tener una empresa. Esto es algo que solo se decide en condiciones específicas de entorno, competencia, clientela y compañía. Frecuentemente se observa que el posicionamiento de las firmas cambia con el tiempo, en ocasiones se posicionan de una manera y con el cambio de circunstancias, de tendencias, de tecnologías o de competencia, tienen que replantear y reposicionarse de nuevo.

Es de la esencia de la estrategia saber qué se quiere hacer y cómo, esto es posicionamiento estratégico, lo importante es tener alguno, definirlo y desarrollarlo para que pueda capturar el interés y el reconocimiento del público, sí se cambia frecuentemente, jamás será percibido.

## 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)