/ MODELO CONCEPTUAL

Brand Positioning

Posicionamiento de marca; puntos de paridad y puntos de diferencia; POP/POD

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Jack Trout; Al Ries y Jack Trout (posicionamiento); Keller, Sternthal y Tybout (paridad y diferencia)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a decidir qué lugar debe ocupar la marca en la mente del cliente objetivo frente a sus competidores: en qué se iguala y en qué se diferencia.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué queremos que piense el cliente objetivo de nuestra marca cuando la compara con sus alternativas, en qué debemos igualarlas y en qué diferencia creíble podemos apoyarnos?

01 Problema que resuelve

Brand Positioning ayuda a decidir qué lugar queremos que ocupe nuestra marca en la mente del cliente cuando la compara con sus alternativas. No se trata de lo que la empresa dice de sí misma, sino de lo que el cliente objetivo acaba pensando.

El problema directivo es frecuente: la marca «dice muchas cosas» y el cliente no recuerda ninguna. O dice lo mismo que todos. O promete una diferencia que el cliente no valora o no se cree. El resultado es una marca que compite solo en precio, porque no ocupa un lugar claro.

La herramienta obliga a responder cuatro cosas: a quién nos dirigimos, con qué alternativas nos compara, en qué tenemos que estar a la altura y en qué somos distintos de verdad.

Señales de que puede hacer falta:

- cada directivo describe la marca de una forma distinta;
- los clientes no saben explicar en qué nos diferenciamos del competidor principal;
- la comunicación cambia de mensaje cada año;
- defendemos una diferencia que el cliente da por supuesta en todos los proveedores;
- el cliente no nos considera ni siquiera una opción.

BRAND POSITIONING

Decide qué lugar queremos que ocupe la marca en la mente del cliente frente a sus competidores

POSICIONAR ES ELEGIR QUÉ QUEREMOS SER PARA EL CLIENTE | En qué nos igualamos a los competidores y en qué somos distintos de verdad.

1 · LOS CUATRO ELEMENTOS DE UN POSICIONAMIENTO

Ejemplo ilustrativo: un fabricante de bombas para riego agrícola

1 CLIENTE OBJETIVO

¿En la mente de qué clientes queremos ocupar un lugar?

Hay que elegirlo bien: es en su mente donde se gana o se pierde el lugar. Sale de la segmentación. En B2B, quién decide y quién influye.

Ej.: Instaladores de regadío intensivo. Influye el agricultor.

2 MARCO DE REFERENCIA

¿Con qué competidores nos compara el cliente, y para qué?

Es una decisión, no una descripción. Incluye no hacer nada o hacerlo él mismo. Si cambia el marco, cambia lo imprescindible y lo que diferencia.

Ej.: Dos marcas europeas e importaciones. Objetivo: que el riego no se pare.

3 PUNTOS DE PARIDAD

¿En qué tenemos que estar a la altura de los mejores?

Lo imprescindible que también ofrecen los competidores, y lo que hay que igualar para anular la diferencia del rival.

a la altura de los mejores



Ej.: Calidad y certificaciones: las exige a todos.

4 PUNTOS DE DIFERENCIA

¿En qué nos percibe el cliente distintos y mejores, con credibilidad?

Pocos. Que el cliente los valore y que podamos sostenerlos.

distintos, mejores y creíbles



Ej.: Repuestos y técnico en menos de 24 horas en campaña.

DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO La fórmula para escribirlo en una o dos frases

Para [cliente objetivo], que [necesidad], [marca] es [marco de referencia] que [beneficio clave].
A diferencia de [competidor principal], [marca] [diferencia principal].

Ejemplo: «Para los instaladores de regadío intensivo, que no pueden permitirse una parada en campaña, nuestra marca es la bomba de riego que garantiza repuestos y técnico en menos de 24 horas. A diferencia de las grandes marcas y de las importaciones, tenemos almacén y técnicos en las tres zonas.»

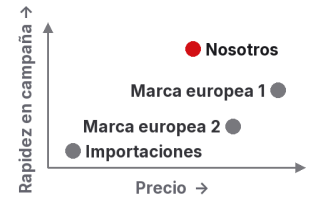
Mantra de marca: tres a cinco palabras de uso interno, no un eslogan, para decidir si algo encaja con la marca. Ej.: «Riego sin paradas».

Prueba: si la frase sirve igual para el competidor cambiando solo el nombre, no hay posicionamiento.

2 · CÓMO SE HACE

1. Partir del cliente objetivo ya elegido.
2. Averiguar cómo nos ve hoy el cliente, en sus palabras.
3. Dibujar el mapa de posicionamiento.
4. Elegir el marco de referencia y asegurar la paridad.
5. Elegir pocas diferencias y pasarles la prueba.
6. Escribir la declaración y llevarla a precio, producto, canal y discurso comercial.
7. Medir si el cliente lo percibe y repetir el mapa.

Mapa de posicionamiento (ejemplo)



Cómo nos ve el cliente frente a los competidores en los dos atributos que más pesan en su decisión. Se hace con clientes, no en la sala de reuniones.

Prueba de un punto de diferencia

Que el cliente lo valore: le importa, lo ve distinto y mejor, y le resulta creíble.

Que podamos sostenerlo: lo podemos entregar, se explica fácil y cuesta copiarlo.

UNA DIFERENCIA SIN PARIDAD NO BASTA. Y SI EL CLIENTE NO LA PERCIBE, NO EXISTE.
No es un eslogan · No es la identidad de marca · Se cambia la ejecución, no el posicionamiento

Fuente: Trout (1969) y Ries y Trout (1972, 1981), concepto de posicionamiento; Keller, Sternthal y Tybout, HBR (2002), y Keller, Strategic Brand Management: marco, paridad y diferencia. Declaración adaptada de Moore (1991); mapa de posicionamiento: investigación de mercados (Hauser y Koppelman, 1979). Ejemplo ilustrativo y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Trout (1969) y Ries y Trout (1972, 1981); Keller, Sternthal y Tybout, Harvard Business Review (2002), y Keller, Strategic Brand Management; declaración adaptada de Moore (1991); mapa de posicionamiento: Hauser y Koppelman (1979). Preguntas en lenguaje sencillo y ejemplo ilustrativo: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Lanzar una marca, una línea o una oferta donde ya hay alternativas establecidas.
- ✓ Revisar una marca que ha perdido relevancia o se confunde con la competencia.
- ✓ Entrar con una marca existente en un segmento, un país o una categoría nuevos.
- ✓ Dar al comité y a la red comercial un criterio común sobre qué debe significar la marca.

> **/ EJEMPLO**
> Un fabricante de bombas para riego agrícola dice ofrecer «calidad, servicio e innovación», como sus tres competidores. Los instaladores dan la calidad por supuesta en todas las marcas serias; lo que de verdad le distingue es que resuelve averías en campaña en menos de 24 horas (se desarrolla en el kit práctico).

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no hemos decidido a qué segmentos nos dirigimos.** El posicionamiento se define siempre ante un cliente objetivo. Antes hay que elegir: **STP**.
- × **Si la pregunta es qué valor concreto entregamos y cuánto vale para el cliente.** Para eso está **Customer Value Proposition**.
- × **Si la pregunta es dónde situar nuestro precio frente a las alternativas.** Para eso está **Price Positioning / mapa precio–valor**.
- × **Si hay que definir qué es la marca en su conjunto** —lo que representa, su personalidad, sus valores, su relación con el cliente—. Eso es identidad de marca: **Aaker Brand Identity** y **Kapferer Brand Identity Prism**.
- × **Si el problema es que la marca no se recuerda ni se reconoce en el momento de compra.** Ahí puede ser más útil trabajar la notoriedad y los activos distintivos: **Mental & Physical Availability**.

02 Entender

Qué es

El posicionamiento es el lugar que ocupa una marca en la mente del cliente objetivo en relación con sus alternativas. Dos ideas lo definen:

- **Se juega en la mente del cliente, no en el producto.** Una marca puede ser objetivamente mejor y ocupar un lugar peor.
- **Es siempre relativo.** No existe un posicionamiento en el vacío: se define frente a otras opciones concretas.

Kotler y Keller lo definen como diseñar la oferta y la imagen de la empresa para que ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo.

Esta ficha reúne dos aportaciones que se complementan. Jack Trout y Al Ries crearon y popularizaron el concepto. Kevin Lane Keller, Brian Sternthal y Alice M. Tybout propusieron una forma más ordenada de formularlo, con el marco de referencia, los puntos de paridad y los puntos de diferencia.

> **/ IDEA CLAVE**
> Posicionar no es solo diferenciarse. Keller, Sternthal y Tybout (2002) insisten en que la marca también tiene que estar a la altura de las alternativas en lo que el cliente considera imprescindible. Una diferencia sin paridad no basta.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume el modelo en dos bloques. A la izquierda (1), los cuatro elementos de un posicionamiento: cliente objetivo, marco de referencia, puntos de paridad y puntos de diferencia. Cada uno lleva su pregunta, una explicación breve y un ejemplo de la misma empresa, un fabricante de bombas para riego agrícola; dos gráficos sencillos muestran la diferencia entre estar a la altura de los mejores y ser distintos y mejores. Debajo, la fórmula para escribir la declaración de posicionamiento, el ejemplo aplicado, el mantra de marca y una prueba rápida. A la derecha (2), cómo se hace en siete pasos, un mapa de posicionamiento con el mismo ejemplo y la prueba de un punto de diferencia.

La idea de Ries y Trout: la batalla por la mente

Trout presentó la idea en 1969, con ejemplos B2B. En un mercado saturado de mensajes y de productos que se imitan, la mente del cliente solo acepta lo que encaja con lo que ya sabe; las empresas de éxito conocen su posición y la de sus competidores. De la obra de Ries y Trout conviene retener cinco ideas:

- **El posicionamiento se hace en la mente.** «El posicionamiento no es lo que se hace con un producto. Es lo que se hace con la mente del cliente potencial.»
- **Ser el primero en la mente es la ventaja más fuerte.** Llegar primero a la mente pesa más que llegar primero al mercado.
- **Quien no es primero debe buscar un hueco libre** en lugar de atacar de frente la posición del líder, o apoyarse en lo que ya ocupa en la mente del cliente para relacionarlo con una posición nueva.
- **La simplicidad gana.** Un mensaje sencillo penetra; uno complejo se rechaza.
- **El nombre importa** y extender una marca a demasiadas cosas diluye su posición.

> / PARA TENER EN CUENTA · BM
> Son principios nacidos de la práctica publicitaria, no resultados de investigación. Útiles para pensar; no son leyes.

Los elementos de un posicionamiento

> / NOTA · BM
> Los cuatro elementos siguen el enfoque de Keller, Sternthal y Tybout (2002) y del manual de Keller. El primero (el cliente objetivo) se decide antes, en **STP**; aquí solo se recuerda porque sin él no hay posicionamiento. El orden es el lógico de trabajo, no un orden de importancia.

1 Cliente objetivo

El grupo de clientes ante el que queremos ocupar un lugar. En B2B conviene precisar quién decide y quién influye: compras, técnicos, dirección.

Hay que elegirlo bien, porque el lugar se gana o se pierde en su mente: el mismo posicionamiento no funciona igual ante clientes distintos. La elección se apoya en otras herramientas de la biblioteca: **Customer Segmentation** para agrupar a los clientes; **STP** para elegir a cuáles dirigirse; **Jobs to Be Done** y **Voice of Customer** para entender qué quieren lograr y cómo lo dicen; y **Customer Value Proposition** para saber qué valor les entregamos.

2 Marco de referencia competitivo

Es el contexto en el que el cliente sitúa la marca: con qué la compara y para qué la usa. Según Keller, Sternthal y Tybout, el marco de referencia indica al cliente qué objetivo puede lograr con la marca. Muchas veces es la categoría y sus marcas; a veces no.

Elegir el marco es una decisión, no una descripción. Un software de gestión puede competir con otros programas, con una hoja de cálculo o con una gestoría; en cada caso cambian lo imprescindible y lo diferencial.

Qué mirar: qué alternativas considera de verdad el cliente (incluida no hacer nada o hacerlo él mismo) y qué objetivo persigue.

3 Puntos de paridad

Son los atributos o beneficios en los que la marca tiene que estar **a la altura** de las alternativas. No hace falta ser mejor: basta con ser «suficientemente bueno» para que el cliente no descarte la marca por ese motivo. Keller distingue dos tipos:

- **De categoría:** lo que el cliente considera imprescindible para que una oferta sea creíble dentro de la categoría. Por ejemplo, las homologaciones en un componente industrial.
- **Competitivos:** los que sirven para neutralizar el punto de diferencia de un competidor. Si el rival se diferencia por la rapidez de entrega, igualarla le quita su ventaja.

> / NOTA
> Las ediciones recientes del manual de Keller añaden un tercer tipo: los puntos de paridad **correlacionales**. Son las dudas que nacen de una fortaleza de la propia marca. Si es la más barata, el cliente puede dudar de su calidad; si es muy completa, de que sea fácil de usar. Hay que demostrar que también se está a la altura en eso.

Implicación práctica: la paridad define el precio de entrada en la consideración del cliente. Descuidarla hace inútil cualquier diferencia.

4 Puntos de diferencia

Son los atributos o beneficios que el cliente asocia con fuerza a nuestra marca, valora positivamente y **cree que no encontraría en la misma medida en las alternativas**. El artículo de 2002 recuerda ejemplos clásicos de diferencias: Maytag con la fiabilidad, Tide con el poder blanqueador, BMW con el comportamiento en carretera.

Para que un punto de diferencia funcione, el manual de Keller pide que cumpla dos tipos de criterios:

- **Que el cliente lo quiera:** que le resulte relevante, que lo vea distinto y superior, y que se lo crea.
- **Que la empresa pueda sostenerlo:** que sea viable entregarlo, que se pueda comunicar de forma que el cliente lo entienda y que se pueda mantener en el tiempo frente a la imitación.

> / NOTA
>
> Estos criterios se han cotejado en Kotler y Keller, *Marketing Management* (13.ª ed., 2009): para el cliente, relevancia, diferencia y credibilidad; para la empresa, viabilidad, facilidad para comunicarlo y sostenibilidad en el tiempo. Ediciones anteriores del manual de Keller usaban otros criterios para la empresa: que sea viable, rentable, que se adelante a los competidores y que sea difícil de atacar.

Según fuentes secundarias, Keller, Sternthal y Tybout advierten además contra las diferencias fáciles de copiar.

> / CONSEJO · BM
>
> Pocos puntos de diferencia, bien elegidos. Una marca que se diferencia en seis cosas no se diferencia en ninguna.

Mantra de marca

Keller (1999) propone resumir el posicionamiento en un **mantra de marca**: tres a cinco palabras de uso interno, que no son un eslogan, para comprobar si una decisión (un producto, una campaña, un acuerdo) es coherente con la marca.

El mapa de posicionamiento

El mapa de posicionamiento, también llamado mapa perceptual, muestra cómo ve el cliente a nuestra marca y a sus competidores en los atributos que más pesan en su decisión. Lo habitual es un gráfico de dos ejes en el que cada marca es un punto.

Viene de la investigación de mercados. Hauser y Koppelman (1979) compararon las técnicas para construirlo y concluyeron que las basadas en las valoraciones que hacen los clientes de cada marca en cada atributo predicen mejor y son más fáciles de interpretar y de usar. Hauser (MIT, 2015) lo sitúa en el centro de la estrategia de posicionamiento: muestra cómo nos perciben los clientes frente a los competidores.

Para qué sirve:

- ver si ocupamos un lugar propio o estamos amontonados con otros competidores;
- comparar el lugar que creemos ocupar con el que nos da el cliente;
- buscar huecos: zonas que valoran los clientes objetivo y que ningún competidor ocupa bien.

Cómo se hace, en versión práctica:

1. Averiguar con clientes qué atributos deciden la compra, racionales y emocionales.
2. Elegir los dos que más pesan en la decisión, no los que más nos favorecen.
3. Pedir a clientes objetivo que valoren nuestra marca y las de los competidores en esos atributos.
4. Situar cada marca en el mapa con la media de sus valoraciones.
5. Leer el mapa: dónde estamos, con quién nos confunden y qué huecos hay.

> / PARA TENER EN CUENTA
>
> Un mapa dibujado por el equipo directivo, sin clientes, refleja la opinión interna, no la percepción del cliente. Un hueco vacío no siempre es una oportunidad: puede que nadie lo ocupe porque no hay demanda. Dos ejes simplifican; si la decisión depende de más atributos, conviene hacer varios mapas. Y el mapa muestra dónde está cada marca, no por qué está ahí.

/ NOTA · BM

Cuando el eje que importa es el precio, la herramienta específica es el mapa precio–valor: **Price Positioning / mapa precio–valor**.

Qué no es

- **No es un eslogan.** El eslogan comunica; el posicionamiento es la decisión que la comunicación expresa.
- **No es la identidad de marca.** Aaker distingue la identidad (lo que la marca aspira a representar, amplia y estable) de la posición (la parte de la identidad y de la propuesta de valor que se comunica activamente al público objetivo y que muestra una ventaja frente a los competidores). Ver **Aaker Brand Identity** y **Kapferer Brand Identity Prism**.
- **No es la propuesta de valor** (**Customer Value Proposition**) **ni la posición de precio** (**Price Positioning / mapa precio–valor**). El posicionamiento decide qué parte del valor entregado queremos que el cliente asocie a la marca, y el precio debe ser coherente con él.
- **No es la posición competitiva del negocio** en el sentido de Porter (**Generic Strategies**), aunque se apoya en ella: es difícil posicionar una marca por el servicio si el negocio está diseñado para el coste mínimo.

/ IMPORTANTE · BM

El posicionamiento se declara, pero existe solo cuando el cliente lo percibe. Lo que dice el documento interno es la intención; lo que responde el cliente es la realidad.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para formular o revisar un posicionamiento. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de Ries y Trout y de Keller; ninguno de ellos la formuló como procedimiento.

1 **Partir del cliente objetivo ya elegido**
Tomar la decisión de **STP**. Si hay varios segmentos con necesidades distintas, formular un posicionamiento para cada uno o decidir uno común de forma explícita.

2 **Averiguar cómo nos ve hoy el cliente**
Qué asocia a nuestra marca y a las alternativas, en sus propias palabras.

3 **Elegir el marco de referencia**
Con qué alternativas queremos que nos compare y para qué objetivo. Si hay varias opciones, compararlas.

4 **Fijar los puntos de paridad**
Lo imprescindible de la categoría y lo que hay que igualar para neutralizar la diferencia del competidor principal. Comprobar con datos que estamos a la altura.

5 **Elegir los puntos de diferencia**
Pocos. Pasarlos por los dos filtros: que el cliente los quiera y que podamos sostenerlos (ver kit práctico).

6 **Escribir la declaración de posicionamiento**
Una o dos frases que reúnan cliente, marco, diferencia y razón para creer (ver kit práctico).

7 **Comprobar la coherencia con el resto de decisiones**
Precio, producto, canal, discurso comercial y experiencia del cliente deben apoyarlo.

8 **Llevarlo a la organización y medirlo**
Resumirlo en una frase interna, explicarlo a quien lo ejecuta y seguir si el cliente lo percibe (**Brand Equity**).

/ NOTA · BM

El mapa de posicionamiento ayuda en tres momentos de esta secuencia: para averiguar cómo nos ve hoy el cliente (paso 2), para elegir el marco de referencia y las diferencias (pasos 3 a 5) y, repetido pasado un tiempo, para comprobar si el posicionamiento ha calado (paso 8).

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

La información sale de los clientes actuales, perdidos y potenciales (qué alternativas consideraron y por qué eligieron), de la red comercial y las operaciones ganadas y perdidas (qué argumentos funcionan), de la comunicación de los competidores (qué territorios están ocupados) y de los estudios de imagen, si existen.

Kit práctico

Plantilla de formulación

ELEMENTO	NUESTRA RESPUESTA	EVIDENCIA QUE LO SOSTIENE
1. Cliente objetivo (y quién decide)		
2. Marco de referencia: alternativas reales y objetivo del cliente		
3. Puntos de paridad de categoría		
3. Puntos de paridad competitivos (qué diferencia del rival neutralizamos)		
4. Puntos de diferencia (uno a tres)		
Razón para creer: qué prueba cada diferencia		
Frase interna (mantra)		

Declaración de posicionamiento

Una forma práctica es esta adaptación de la plantilla de Geoffrey A. Moore en *Crossing the Chasm* (1991), pensada para mercados tecnológicos y hoy de uso general (la versión original, formulada para un nicho, está en **Crossing the Chasm**):

> Para **[cliente objetivo]**, que **[necesidad u oportunidad]**, **[marca]** es **[categoría o marco de referencia]** que **[beneficio clave]**. A diferencia de **[alternativa principal]**, **[marca] [diferencia principal]**.

/ CONSEJO · BM

Si la frase sirve igual para el competidor cambiando solo el nombre, no hay posicionamiento.

Prueba de un punto de diferencia

- [ ] ¿Le importa al cliente objetivo? ¿Cambia su decisión de compra?
- [ ] ¿Lo ve como distinto y superior a sus alternativas?
- [ ] ¿Se lo cree? ¿Qué prueba podemos darle?
- [ ] ¿Podemos entregarlo de forma consistente, con los costes y capacidades actuales?
- [ ] ¿Se puede explicar en pocas palabras?
- [ ] ¿Cuánto tardaría un competidor en copiarlo? ¿Qué nos protege?
- [ ] ¿Es compatible con los puntos de paridad? Si parece contradecir uno («muy completo» y «muy fácil de usar»), hay que demostrar ambos.

Ejemplo de una buena conclusión

/ EJEMPLO

Fabricante de bombas para riego agrícola, segmento de instaladores en zonas de regadío intensivo.

«Ante los instaladores de regadío intensivo competimos con dos marcas europeas líderes y con importaciones baratas. Calidad y certificaciones son paridad: el instalador las exige a todos y estamos a la altura. Nuestra diferencia es la continuidad en campaña: repuestos y técnico en menos de 24 horas. Al instalador le importa, porque una parada le cuesta el cliente; se lo cree, porque tenemos almacenes en las tres zonas; y las importaciones no pueden copiarlo con facilidad. Dejamos de hablar de innovación, que no nos distingue, y ordenamos discurso comercial, garantía y precio alrededor de esa diferencia.»

Una conclusión así permite decidir. «Calidad, servicio e innovación», no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confundir paridad con diferencia	Se presume de lo que todos tienen («calidad», «servicio»).	Preguntar al cliente qué da por supuesto en todos los proveedores.
Diferencias que no se pueden sostener	Un competidor las copia o la empresa no las entrega.	Pasar la prueba del punto de diferencia antes de comunicar.
Quedarse en el documento	Precio, producto o discurso comercial contradicen el posicionamiento.	Revisar la coherencia con el resto de decisiones y medir la percepción.
Cambiarlo con cada campaña	La marca no llega a ocupar ningún lugar.	Tratarlo como una decisión estable; cambiar la ejecución, no el posicionamiento.
Dibujar el mapa de posicionamiento en la sala de reuniones	El mapa refleja lo que cree la empresa, no lo que percibe el cliente.	Construirlo con valoraciones de clientes objetivo.

Limitaciones

- **Depende de decisiones previas.** Un segmento mal elegido o una propuesta de valor débil no se arreglan posicionando.
- **Sus principios proceden sobre todo de la práctica profesional**, y el peso de la diferenciación percibida está en debate (ver Profundizar).
- **Medir la percepción cuesta.** En empresas medianas se trabaja a menudo con muestras pequeñas; hay que decirlo.
- **Cambiar una posición ya ocupada es lento.** La mente del cliente cambia despacio.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners y en mi trabajo como estratega de marca, el posicionamiento es una de las estrategias más importantes y que más desarrollamos. Es la base de nuestro trabajo en estrategia de marca: proyectos de posicionamiento estratégico, de branding y de transformación del Go-to-Market.

Mis dos modelos de branding se apoyan en el trabajo de Ries y Trout (**Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis** y **Modelo TBA de Branding Sostenible — Emilio Llopis**). En los dos, construimos y definimos el posicionamiento a partir de la identidad de la marca y de su propuesta de valor. Es la parte de la identidad que se comunica activamente y se fija en la mente del cliente.

Partimos siempre de la investigación: cómo nos ve hoy el cliente frente a los competidores y qué valora de verdad. Declarar un posicionamiento sin investigar es voluntarismo. Con esa base elegimos el marco de referencia, aseguramos la paridad, elegimos pocas diferencias que la empresa pueda sostener y escribimos la declaración. Después la llevamos a todo lo que toca al cliente: precio, producto, canal, discurso comercial y experiencia.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Brand Positioning suele trabajarse después de elegir a qué clientes dirigirse y antes de traducir la marca en oferta, precio y comunicación. Es una pieza de la estrategia de marketing y de marca, no la estrategia completa.

La lógica: primero se decide ante quién competimos y qué aspira a representar la marca; con eso se elige el lugar frente a las alternativas; por último se lleva a la oferta y se mide si el cliente lo percibe.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. La relación entre segmentación, elección de segmentos y posicionamiento procede de la literatura de marketing (manuales de Kotler); la relación entre identidad y posición, de Aaker. Las demás conexiones no las formuló ningún autor concreto.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 STP.
Decide a qué segmentos nos dirigimos: el cliente objetivo del posicionamiento.

2 Aaker Brand Identity.
Define lo que la marca aspira a representar; el posicionamiento elige qué parte de eso se comunica activamente.

3 Brand Positioning.
Fija el marco de referencia, los puntos de paridad y los puntos de diferencia.

4 Marketing Mix.
Traduce el posicionamiento en producto, precio, distribución y comunicación coherentes.

5 Brand Equity.
Mide si el cliente asocia a la marca lo que queríamos y con qué fuerza.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Customer Value Proposition** → si la propuesta de valor al cliente no está definida: el posicionamiento necesita saber qué se entrega y frente a qué alternativa.
- **Competitor Analysis** → si necesitamos conocer a fondo cómo se posiciona y se comporta cada competidor.
- **Jobs to Be Done** → si queremos definir el marco de referencia a partir del objetivo del cliente y no de la categoría.
- **Price Positioning / mapa precio–valor** → si hay que asegurar que la posición de precio es coherente con el posicionamiento de marca.
- **Mental & Physical Availability** → si el reto principal es que la marca se recuerde y se encuentre, más que diferenciarla.
- **Crossing the Chasm** → si posicionamos una oferta tecnológica que debe pasar de los primeros compradores al mercado mayoritario.
- **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis** → si el posicionamiento debe salir de una plataforma de identidad y una propuesta de valor, dentro de un proceso completo de construcción de marca.
- **Modelo TBA de Branding Sostenible — Emilio Llopis** → si hay que decidir si la sostenibilidad forma parte del posicionamiento de la marca o solo de su propuesta de valor.
- **Corporate Brand Identity Matrix / Brand Matrix** → si posicionamos la marca corporativa y hay que comprobar que encaja con la identidad interna de la empresa.

05 Profundizar

Origen y evolución

- **1969.** Jack Trout usa el término en «"Positioning" is a game people play in today's me-too market place» (*Industrial Marketing*, junio de 1969), con ejemplos B2B y cuatro recomendaciones prácticas.
- **1972.** Al Ries y Jack Trout publican en *Advertising Age* la serie de tres artículos «The Positioning Era Cometh» (abril y mayo), que populariza el concepto.
- **1981.** Publican *Positioning: The Battle for Your Mind*, que reúne y amplía sus ideas.
- **1996.** David A. Aaker, en *Building Strong Brands*, sitúa la posición de marca dentro de un sistema de identidad.
- **2002.** Keller, Sternthal y Tybout publican en *Harvard Business Review* «Three Questions You Need to Ask About Your Brand»: si se ha establecido un marco de referencia, si se aprovechan los puntos de paridad y si los puntos de diferencia son convincentes.
- Keller lo desarrolla en *Strategic Brand Management* (tipos de paridad, criterios de diferencia, mantra) y en los manuales de marketing escritos con Philip Kotler.

/ PARA TENER EN CUENTA

Algunos historiadores de la publicidad sostienen que la idea de situar una marca frente a sus rivales existía antes de Ries y Trout, y que ellos la recuperaron, le dieron nombre y la popularizaron. La ficha no arbitra esa discusión.

Qué sabemos sobre su solidez

- **Principios de la práctica.** Las ideas de Ries y Trout y buena parte de las recomendaciones de Keller proceden de la práctica profesional y del análisis de casos, no de pruebas empíricas sistemáticas.
- **/ EVIDENCIA**
  El Ehrenberg-Bass Institute cuestiona el peso de la diferenciación percibida. Romaniuk, Sharp y Ehrenberg (2007) encontraron, en varias categorías y dos países, que los clientes perciben poca diferenciación entre marcas competidoras y aun así las compran. Proponen dar más peso a la **distintividad** (que la marca se reconozca con facilidad) que a la diferenciación. Este enfoque se desarrolla en **Mental & Physical Availability**.

/ IDEA CLAVE · BM

El debate no invalida el posicionamiento, pero obliga a ser prudente: una diferencia solo cuenta si el cliente la percibe y la valora, y la marca también necesita ser recordada y reconocida. Esta ficha no toma partido.

Fuentes de origen

- Trout, J. (1969). «Positioning» is a game people play in today's me-too market place. *Industrial Marketing*, junio de 1969.
- Ries, A. y Trout, J. (1972). The Positioning Era Cometh. Serie de tres artículos en *Advertising Age*, abril y mayo de 1972.
- Keller, K. L., Sternthal, B. y Tybout, A. M. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, 80(9), 80–86. https://hbr.org/2002/09/three-questions-you-need-to-ask-about-your-brand

Libro de referencia

- Ries, A. y Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill. Desarrollo completo del concepto original.
- Keller, K. L. y Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (5.ª ed.). Pearson. Desarrollo del marco de referencia, los puntos de paridad y de diferencia y el mantra de marca.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press. Relación entre identidad y posición de marca.
- Keller, K. L. (1999). Brand mantras: Rationale, criteria and examples. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3). Origen del mantra de marca.
- Moore, G. A. (1991). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. HarperBusiness. Origen de la plantilla de declaración de posicionamiento del kit práctico.
- Hauser, J. R. y Koppelman, F. S. (1979). Alternative perceptual mapping techniques: Relative accuracy and usefulness. *Journal of Marketing Research*, 16(4), 495–506. Comparación de técnicas para construir mapas de posicionamiento.
- Hauser, J. R. (2015). *Note on Strategic Positioning*. MIT Sloan School of Management, curso 15.810 (MIT OpenCourseWare). El mapa de posicionamiento dentro de la estrategia de posicionamiento.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2009). *Marketing Management* (13.ª ed.). Pearson Prentice Hall. Capítulo 10, «Crafting the Brand Positioning»: definición, puntos de paridad y de diferencia y criterios de diferencia.
- Moore, M. y Helstein, R. (2009). *Positioning: The Essence of Marketing Strategy*. Nota técnica, Darden School of Business (UV1425). Cómo escribir la declaración de posicionamiento; incluye el mapa perceptual.
- Llopis, E. (2025). Posicionamiento de marca: qué es, tipos y cómo construirlo paso a paso. *emiliollopis.es*, 14 de mayo. Tipos de posicionamiento, mapa de posicionamiento y pasos para construirlo. https://emiliollopis.es/posicionamiento-de-marca/

Extensiones y críticas

- Romaniuk, J., Sharp, B. y Ehrenberg, A. (2007). Evidence concerning the importance of perceived brand differentiation. *Australasian Marketing Journal*, 15(2), 42–54. https://doi.org/10.1016/S1441-3582(07)70042-3

Trout (1969) se ha consultado en una reproducción íntegra, sin paginación original. La serie de 1972 y el libro de 1981 no se han consultado en su edición original. De HBR (2002) se han cotejado el resumen y la parte accesible. Se han cotejado en Kotler y Keller (13.ª ed., 2009) la definición de posicionamiento, los puntos de paridad y de diferencia y los criterios de diferencia. La definición del marco de referencia, los tipos de paridad (incluidos los correlacionales), el mantra y la definición de Aaker, solo con materiales docentes y resúmenes secundarios. Hauser y Koppelman (1979) y Hauser (2015) se han consultado en su texto completo. Páginas de Keller (1999) y Moore (1991) sin comprobar.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Concepto de posicionamiento: Jack Trout (Industrial Marketing, junio de 1969) y Al Ries y Jack Trout (serie «The Positioning Era Cometh», Advertising Age, 1972; libro Positioning: The Battle for Your Mind, 1981). Enfoque de marco de referencia, puntos de paridad y puntos de diferencia: Kevin Lane Keller, Brian Sternthal y Alice M. Tybout (Harvard Business Review, 2002), desarrollado por Keller en Strategic Brand Management. (1969 · 1972 · 1981 (posicionamiento) · 2002 (paridad y diferencia)) — atribución según las fuentes citadas.

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN Emilio Llopis.

EDICIÓN Octubre de 2026.