

Posicionamiento dinámico

Análisis del posicionamiento de las principales cadenas de supermercados e hipermercados de la Argentina

Roberto Serra*
Universidad de San Andrés
serra@udesa.edu.ar

Diego Viegner
Universidad de San Andrés
viegner@gmail.com

Con la colaboración de
Ignacio Racca
Universidad de San Andrés

***Director de la Maestría en Marketing**
Profesor de Estrategia y Marketing

ÍNDICE

1. ABSTRACT	4
2. INTRODUCCIÓN	4
3. HIPÓTESIS	6
4. METODOLOGÍA	6
5. MARCO TEÓRICO	6
5.1 Posicionamiento	7
5.2 Modelos de análisis del posicionamiento	8
5.2.1 Grilla actitudinal de la demanda	8
5.2.2 Matriz del corredor	10
5.2.3 Segmentación Vincular	12
5.2.4 Mapping semiótico de Semprini (1995)	13
6. RESULTADOS	15
6.1 Grilla actitudinal de la demanda	15
6.2 Matriz del corredor 1998, 2001, 2002 y 2005	16
6.3 Análisis del cambio en el posicionamiento de cada cadena	20
6.3.1 Jumbo	20
6.3.2 Disco	21
6.3.3 Norte	22
6.3.4 Carrefour	23
6.3.5 Coto	25
6.3.6 Walmart	25
6.4 Matriz de estrategias genéricas (Porter 1985)	28
6.5 Diagrama de espacios estratégicos (Serra 2004)	30
6.6 Mapa Perceptual	35
6.7 Análisis de Semprini (1995)	39
6.8 Segmentación vincular	41
7. CONCLUSIÓN	43

1. Abstract

Tanto el efecto psicológico ocasionado por la crisis social y económica sufrida por la Argentina a fines del 2001 y principios del 2002, como también las medidas tomadas por los super e hipermercados para combatirla, afectaron la percepción de los clientes acerca de los locales donde realizan sus compras de alimentos y bebidas. Por ello, el objetivo del presente trabajo es distinguir cómo fue cambiando el posicionamiento de las principales cadenas de super e hipermercados ubicados en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Más específicamente, en base a un profundo análisis basado en encuestas, investigaciones pasadas, recopilación de información y diversas herramientas de análisis, se examina en este trabajo el cambio en las posiciones competitivas de algunos de los principales super e hipermercados de la Argentina, sondeando así el dinamismo del posicionamiento en el sector supermercadista.

2. Introducción

En los últimos años, la Argentina sufrió una crisis económica y social muy profunda que afectó a toda la población. El porcentaje de gente por debajo de la línea de pobreza aumentó vertiginosamente desde el 2001, obligando a gran parte de la población a cambiar sus hábitos de consumo.

En términos de Andrew Grove (1998), la crisis representa un punto de inflexión estratégica (también llamado muchas veces punto de bifurcación según la teoría del caos), en donde las viejas estructuras y costumbres son reemplazadas por nuevas maneras de competir y de hacer negocios. Para seguir en pie bajo esas circunstancias es necesario atravesar “el valle de la muerte”, un territorio desconocido en donde todavía no se sabe cuáles son las nuevas reglas del negocio.

Siguiendo la Teoría del Caos, es preciso observar las relaciones entre todas las variables posibles, así como también sostiene que, en épocas de turbulencia, las pequeñas decisiones y cambios introducidos pueden tener efectos importantes y de peso, a largo plazo. Esto es lo que se conoce como “efecto de mariposa de Lorenz” (Serra, Iriarte, Le Fosse 2000),

donde “el aleteo de una mariposa en Brasil puede ocasionar un tornado en Texas”. Cualquier tipo de decisión que se tome entonces ante un punto de bifurcación tiene que ser coherente con la situación, para así tener un gran impulso y seguir siendo sostenibles. Para ello, es bueno tener una visión a largo plazo lo suficientemente clara como para realizar la elección acertada, y así, evitar decisiones que ataquen solamente a los síntomas de los problemas. Y una forma para realizar esto es manteniendo un atractor básico: la visión enfocada (Serra, Iriarte, Le Fosse 2000). De esta manera, se pueden aprovechar los puntos de bifurcación para obtener mejores resultados y mejorar las posiciones competitivas.

En estos últimos años los supermercados e hipermercados llevaron a cabo diferentes tipos de medidas para combatir la crisis; algunos, ofreciendo productos a bajo precio o lanzando segundas marcas para evitar el traslado automático de la devaluación a los precios; otros, diferenciándose tanto en la variedad de productos como en la calidad de los mismos; y otros, ingresando en el mercado mayorista.

El problema reside en que ante cambios fuertes en el entorno, las decisiones de las organizaciones suelen ser bastante drásticas, basadas en una visión a corto plazo que terminan por perjudicar el posicionamiento de sus marcas. Al mismo tiempo, en el mundo actual caracterizado por la complejidad y la no linealidad, las decisiones y estrategias de las organizaciones influyen en la posición competitiva y en las ventajas competitivas de sus competidoras, lo que le da su cuota de dinamismo a los negocios.

En base a este marco, a continuación se analizará cómo fue cambiando el posicionamiento de los super e hipermercados hasta su actual situación. Más específicamente, se busca analizar primero el posicionamiento actual de las principales cadenas de supermercados e hipermercados de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Luego, junto a la comparación con otras investigaciones realizadas en 1998, 2001 y 2002, y en base a diferentes herramientas de análisis, lo que propone el presente trabajo es evaluar si el posicionamiento en el caso de los super e hipermercados realmente es una variable dinámica. Asimismo, se analizan las decisiones de marca tomadas por las empresas del sector elegido, comparando el posicionamiento de cada una antes y después de la devaluación y pesificación asimétrica, tratando de analizar si las cadenas pudieron adaptarse exitosamente al cambio de escenario ocasionado por la crisis. De esta manera, también se examina cuáles son las cadenas que reforzaron el posicionamiento de su marca y cuáles lo debilitaron.

3. Hipótesis

La hipótesis propuesta es la siguiente: *el posicionamiento de una marca no es constante en el tiempo y se caracteriza por ser altamente dinámico*. Al mismo tiempo se plantean tres subhipótesis, a saber:

- 1) Las posiciones competitivas se modifican continuamente por las decisiones internas de las organizaciones.
- 2) El posicionamiento de una empresa se modifica por el accionar de las compañías competidoras.
- 3) Las posiciones competitivas se alteran por los impactos de fuerzas externas, como la crisis vivida por la Argentina a fines del 2001 y principios del 2002.

4. Metodología

Para cumplir los objetivos y aceptar o refutar la hipótesis propuesta en esta investigación descriptiva, se seleccionaron como casos de estudio a las principales cadenas ubicadas en Capital Federal y Gran Buenos Aires: **Jumbo, Coto, Walmart, Carrefour, Norte y Disco**.

Se tomó una muestra no probabilística de 300 personas, seleccionada en forma coincidental. La muestra tomada formó parte del segmento nivel socioeconómico ABC1.

Por último, se utilizaron investigaciones de años anteriores y muy similares (realizadas en 1998, 2001 y 2002), para analizar el cambio en el posicionamiento de las empresas seleccionadas.

5. Marco Teórico

5.1 Posicionamiento

El posicionamiento es un concepto que puede analizarse desde el lado de la demanda como también del mercado o de la oferta. Porter (1982), más desde un punto de vista del mercado, define el concepto como la elección de lo que se quiere hacer y de lo que no, dejando de lado ciertas actividades y dándole importancia a otras, para construir una única posición. Las ideas de Porter (1982) se ven reflejadas en su matriz de estrategias genéricas.

En forma contraria, Rice y Trout (1989) opinan que el posicionamiento no se refiere estrechamente al producto o servicio, sino a la forma de manejar la mente de las personas a las que se quiere influir. Concretamente, definen al posicionamiento como el lugar que ocupa en la mente de los consumidores la marca, producto o servicio. Wilensky (1997) se acerca bastante a la definición de Rice y Trout (1989), pero agrega otras variables muy interesantes. Según Wilensky (1997) el marketing estratégico es posicionar los productos en la mente de los consumidores, conociendo lo que desean y demandan y atendiendo la dimensión psicológica para investigar lo que el mismo consumidor todavía no sabe que desea. Es decir, el cliente, a la hora de consumir, pasa por varias etapas, que van de lo racional y consciente, a lo psicológico, fisiológico y simbólico. Y lo que además deben tener en cuenta las organizaciones a la hora de analizar el posicionamiento, es que los productos y las marcas nos hablan contándonos cómo son, y nosotros las personas les hablamos diciéndoles cómo nos parece que son y cómo queremos que sean. Es decir, los consumidores tratan de reflejarse en los productos y verse en los mismos. De esta manera se crea un vínculo sujeto-objeto.

En forma complementaria, Serra, Iriarte y Le Fosse (2000) definen al posicionamiento como el esfuerzo para ocupar un lugar en la mente de los actores claves o de los jugadores más importantes. Opinan que *“...con un buen posicionamiento, todos los jugadores querrán acercarse a realizar algún tipo de alianza, que seguramente generará grandes ventajas competitivas en el futuro, permitiendo descommoditizar los productos. El posicionamiento en el consumidor final será una consecuencia de acciones de posicionamiento previo en otros jugadores igualmente importantes”* (Serra, Iriarte, Le Fosse 2000: 168). Agregan que el posicionamiento forma parte del marco estratégico de

una empresa. Concretamente, este último se conforma de la visión, del posicionamiento y de la estrategia (Serra, Iriarte, Le Fosse 2000). Según estos autores, la visión es la imagen que se quiere alcanzar en el futuro, como un sueño o deseo al que se quiere llegar, y que impone un rumbo claro para la empresa. Una vez establecida la visión, una empresa debe establecer el posicionamiento para así delinear las acciones necesarias para llevar a cabo las actividades que comprende el negocio. Una vez delineada la visión y el posicionamiento, la empresa está preparada para crear la estrategia, compuesta por las trayectorias y los objetivos estratégicos y las habilidades esenciales.

5.2 Modelos de análisis del posicionamiento

Resulta pertinente enfatizar que años atrás el posicionamiento era algo bastante más estático, difícil de perder una vez logrado. Hoy en día, con la globalización, internet y la TI esto ha cambiado, **transformando al posicionamiento en algo más dinámico**, difícil de mantener en el tiempo. Por lo tanto, para entender el fenómeno del posicionamiento, hay que trabajar con varios modelos simultáneamente (Serra, Iriarte, Le Fosse 2000). En consecuencia, en este apartado se explicarán varios de ellos que, en forma conjunta, ayudarán a estudiar el fenómeno en cuestión, y que serán utilizados posteriormente para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

5.2.1 Grilla actitudinal de la demanda

Esta matriz es útil para analizar la demanda (Serra, Iriarte, Le Fosse 2000). Para su comprensión, hay que explicar dos dimensiones que finalmente representan sus ejes: las especificaciones y el grado de suprafuncionalidad. Las primeras se refieren a las características del producto o de la marca que los consumidores perciben. Mientras que la suprafuncionalidad se refiere a la imagen y al prestigio de la marca.

Gráfico 3: Grilla actitudinal de la demanda



Fuente: Serra, Roberto; Iriarte, Jorge; Le Fosse, Guillermo. *El Nuevo Juego de los Negocios*. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires, 2000.

Para el armado de esta matriz se necesitan investigaciones cuantitativas de mercado, que más tarde ponderarán los atributos que componen tanto a las especificaciones como a la marca. La grilla se encuentra dividida en diferentes sectores:

- Premium: es el sector en el que se encuentran las marcas premium, con un elevado grado de diferenciación, prestigio y excelentes atributos percibidos.
- Cono de las líderes: aquí se sitúan las empresas con un grado de suprafuncionalidad y de especificaciones equilibrado, pero que no llegan al sector de las marcas premium.
- Posicionamiento por precio: aquí se ubican las marcas que se diferencian por su precio.
- Diferenciación por marca: según el autor, esta zona es riesgosa, ya que si se tiene un producto posicionado aquí, seguramente se tiene otro en el sector premium. Lo que se busca es aumentar la participación de mercado a un menor costo. El riesgo está en que el producto premium pueda llegar a perder diferenciación.

- Diferenciación por especificaciones: en esta zona se sitúan las empresas que intenta un posicionamiento basado en la diferenciación por atributos percibidos que no sean la marca.
- Sin posicionamiento: con poco prestigio de marca y pocas especificaciones, las empresas ubicadas en este sector no logran posicionarse.

5.2.2 Matriz del corredor

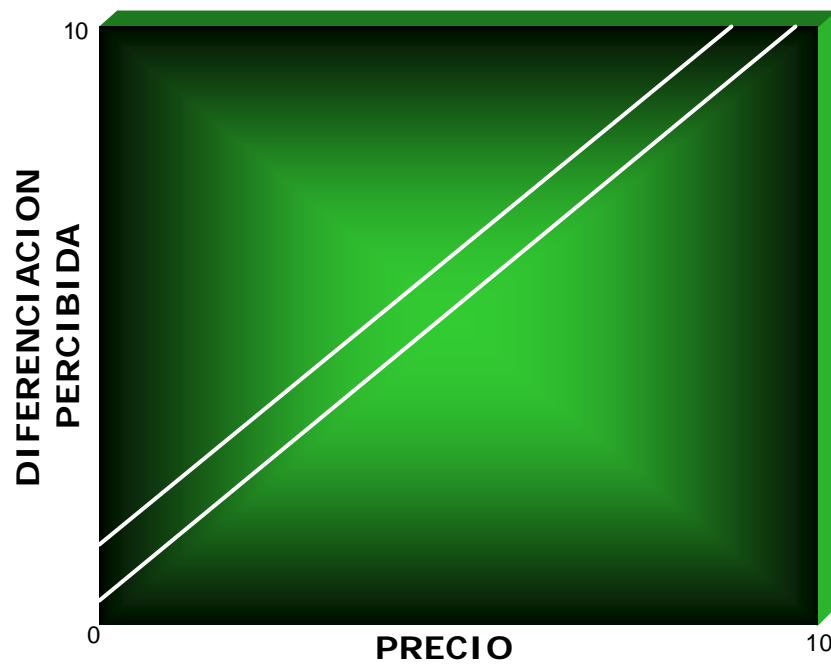
La presente matriz relaciona la diferenciación percibida de cada marca con el precio relativo expresado en una escala del 0 al 10 (Serra, Iriarte, Le Fosse 2000).

El grado de diferenciación percibida se obtiene de la integración de los dos ejes de la grilla actitudinal de la demanda, presentada anteriormente. Concretamente, se realiza un promedio ponderado entre el eje de las especificaciones y el de la suprafuncionalidad, en función de la importancia de cada uno. Este dato, junto al precio de cada marca, permite introducir cada coordenada en la matriz. Una vez hecho esto, se buscan, de arriba hacia abajo, y en una línea de 45°, los dos primeros puntos que estén relativamente alineados. Ésos son los que conforman la línea superior del corredor. De allí un punto de la escala para abajo, se traza la línea inferior del corredor.

Las empresas que se encuentran por debajo del corredor son las que peor posicionadas están. Mientras que, las que están situadas dentro son las líderes y preferidas, debido a una buena combinación diferenciación percibida-precio. Esta matriz es la que refleja el **dinamismo del posicionamiento**, ya que el corredor puede ir desplazándose según el accionar de cada empresa. Cuando esto ocurre, se modifican las posiciones competitivas de todas las empresas, y se generan rupturas y pérdidas de las ventajas competitivas. Concretamente, *cuando ocurren estos tipos de cambios se generan rupturas, las que ocasionan situaciones de inestabilidad casi permanentes, que complican mantener las ventajas competitivas. De ahí que al posicionamiento se lo considera dinámico* (Serra, Iriarte, Le Fosse 2000). Los autores citados presentan en este punto el concepto de ventana estratégica. El cambio produce muchas veces saltos cuánticos o “saltos de rana”, representados por un tipo de innovación que deja obsoleto todo lo anterior. Un cambio de este tipo invalida la opción tradicional, como si se saltara a una matriz nueva. Por lo tanto,

se abre una nueva ventana estratégica, que permanece abierta poco tiempo. Los que tardan en entrar, quedan mal posicionados. Con respecto a este tema Kapferer (1991) opina que una vez que una marca introduce una innovación fuerte, producen una discontinuidad en el mercado que se convierte en una fuente de presión para las restantes marcas. Si estas últimas no quieren morir, deben adaptarse rápidamente.

Gráfico 4: Matriz del corredor



Fuente: Serra, Roberto; Iriarte, Jorge; Le Fosse, Guillermo. *El Nuevo Juego de los Negocios*. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires, 2000.

En esta matriz, al estar relacionada con la grilla actitudinal de la demanda, también tienen un gran peso los atributos y especificaciones. Un atributo presente por igual en todas las marcas no tendrá mucho peso en el eje de diferenciación percibida. Por otro lado, resulta lógico ponderar las especificaciones y la suprafuncionalidad para obtener la diferenciación percibida, ya que, como sostiene Kapferer (1991), el consumidor tiene en cuenta no solo el nombre de la marca, sino también el resto de sus características observables.

5.2.3 Segmentación Vincular

Según Caden (1982) (citado por Wilensky 1997), la segmentación vincular se basa en cómo el ser humano, al no ser autosuficiente, necesita del mundo externo para vivir. Es decir, la teoría se basa en el supuesto de que la gente necesita del otro (seres pares) y de lo otro (objetos o bienes). Considera también que todo deseo de una persona es también el de “otro”, donde el objeto o la persona funcionan como un espejo, reflejando cómo es uno o, mejor dicho, cómo quiere ser uno. Las personas se constituyen entonces desde “el otro”, donde lo importante es la imagen que nos llega desde ese “otro”.

De esta manera, según el autor citado, para una empresa es necesario tratar de identificar un objeto ideal, un símbolo, que le permita al consumidor transformarse en un sujeto ideal. Esto mismo es la base de la segmentación vincular. Por lo tanto, la elección de marcas y productos es una selección de los mejores espejos; aquellos que reflejen la imagen esperada para el consumidor saldrán ganando.

Gráfico 7: Segmentación Vincular



Fuente: Wilensky, Alberto L. *Marketing Estratégico*. Fondo de cultura económica de Argentina S.A. Buenos Aires, 1997.

El problema estratégico a resolver es qué deben decir en lo simbólico los productos y las marcas: “Los diferentes vínculos que como consumidores establecemos con los productos y con las marcas determinan la posición de cada empresa y sus posibilidades de maniobra futura” (Wilensky 1997: 105). La marca es de esa manera el punto medio entre el consumidor y el producto, dándole a los sujetos la oportunidad de expresar sus deseos.

Sintetizando, el modelo de segmentación vincular posibilita el entendimiento del consumo, es decir, la relación sujeto - “otro”, basada en el deseo. También trata de explicar las preferencias entre distintas imágenes de producto y marca, mostrando la importancia que tiene para el posicionamiento el enfoque simbólico de la demanda. Como se puede observar en los gráficos ubicados en la página anterior, el modelo está basado en dos ejes, uno horizontal que va desde la simbiosis hasta la discriminación; y otro vertical de vínculo transicional que representa un punto medio entre la simbiosis y la discriminación. Así, se logran cuatro tipos distintos de vínculos, que representan diferentes formas de la relación del sujeto con el “otro”.

5.2.4 Mapping semiótico de Semprini (1995)

Esta matriz, presentada por Semprini (1995), también sirve para analizar, entre otras cosas, el posicionamiento de las marcas en un segmento del mercado:

Como se puede observar en el **gráfico 8**, la matriz presenta inicialmente cuatro variables, que sirven como ejes. La **variable “práctico”** está vinculada estrechamente a los valores de uso de una marca o producto. Estos valores de uso están enfocados en la finalidad y funcionalidad del bien. Es decir, la valorización práctica está orientada más al producto, donde encuentra su identidad en su función. **La variable “utópico”**, opuesta a la variable anterior, se vincula más con los valores base. En forma concreta, la variable utópica se relaciona con productos-proyectos, como una tendencia hacia algo que todavía no existe: “La valorización utópica implica una tendencia hacia algo que nunca será pero que por otra parte nunca perderá su potencialidad de ser” (Semprini 1995: 118). Las otras dos variables que se oponen son la variable **“crítico”** y **“lúdico”**. La primera tiene como principal característica el cuestionamiento, sumado a la comparación, juicio y evaluación del bien o

servicio. Los detalles de los productos, así como también las características de los mismos son muy importantes. En forma contraria, la valorización lúdica emana emociones, en donde la proximidad y la participación con el objeto son muy relevantes. De esta manera, la variable en cuestión se funda en el placer, la alegría y la despreocupación.

Gráfico 8: Mapping semiótico



Fuente: Adaptada de Semprini, Andrea. *El marketing de la marca: una aproximación semiótica*. Piados, Barcelona, 1995.

En base a estas cuatro variables recién explicadas, se pueden armar cuatro cuadrantes, representados en una matriz. El **cuadrante superior izquierdo** simboliza el campo del saber, de la inteligencia, del prestigio de los bienes o de la marca, donde prevalece el aspecto visionario; es un cuadrante más colectivo que individual. En cambio, el **cuadrante superior derecho**, muy individualista, se caracteriza por la innovación y la búsqueda de placer. La innovación y el cambio son dos medios para encontrar nuevas formas de vivir y nuevos escenarios, donde se busca la máxima expresión y creatividad, rastreando constantemente la felicidad. La parte estética de los productos tiene mucha importancia, ya que va asociado con vivir intensamente la vida individual. En el **cuadrante inferior izquierdo**, la reflexión se encuentra sustituida por el análisis, donde la preocupación se concentra en el funcionamiento de los bienes. Todo lo que no es esencial y valorado no

sirve, evaluándose el rendimiento, la economía y lo básico del producto o servicio; es decir, el cuadrante tiene cierto tinte técnico. Por último, en el **cuadrante inferior derecho** lo que se busca son sorpresas, novedades, sensaciones y juegos, para poder relajar y dejar de lado por un momento los aspectos negativos de la vida. Concretamente, se busca en este cuadrante productos o marcas que provoquen euforia, resultados agradables, donde el efecto psicológico es lo más importante.

6. Resultados

6.1 Grilla actitudinal de la demanda

A continuación se exhiben los resultados 2005 en términos de la grilla actitudinal de la demanda:

Gráfico 9: Grilla actitudinal de la demanda 2005



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Como podemos advertir en el **gráfico 9**, tres de las seis empresas seleccionadas como caso de estudio se posicionan en el sector del cono de las líderes (**Norte, Carrefour y Walmart**). Según Serra, Iriarte y Le Fosse (2000), en este cono de las líderes se posicionan *generalmente* las empresas que tienen la más elevada participación de mercado. Sumado a esto, según esta matriz, estas tres cadenas tienen una relación especificaciones-suprafuncionalidad equilibrada. Vale la pena aclarar que Norte se posiciona en el límite del cono de las líderes, haciéndolo también un poco por precio, lo que refleja ya un signo de debilidad en el posicionamiento de esta cadena. En el caso de **Jumbo**, la cadena se ubica netamente como marca premium, por su elevado prestigio de marca y excelentes atributos percibidos. Por último, **Coto y Disco** se posicionan netamente por precio.

6.2 Matriz del corredor 1998, 2001, 2002 y 2005

En este apartado se exhiben los resultados de tres investigaciones realizadas en 1998, 2001, 2002 más la del 2005. Resulta pertinente aclarar que todas las investigaciones son comparables entre sí debido a que se realizaron en base a la misma metodología.

Empezando por la investigación de 1998, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico 13: Matriz del corredor año 1998



Fuente: investigación realizada por Roberto Serra en el año 1998.

Como se puede observar, cuatro de las cadenas se situaron en ese año dentro del corredor (Carrefour, Coto, Norte y Jumbo), dos quedaron rezagadas en su posicionamiento (Walmart y Disco), mientras que ninguna cadena se posicionó como primer movedor, sacando grandes ventajas en base a su posicionamiento. Más específicamente: **Jumbo** se posicionó en 1998 como marca premium, con un precio percibido elevado, pero con una diferenciación percibida también alta, ubicándose por lo tanto en el extremo superior derecho de la matriz. **Norte**, posicionado dentro del corredor, se situó en la zona de las marcas líderes de alta competitividad, con una relación precio percibido-diferenciación percibida equilibrada. **Coto** y **Carrefour**, con un grado de diferenciación considerada muy baja, se posicionaron en la punta inferior del corredor, y se destacaron por precio. **Disco** se ubicó fuera del corredor (por debajo), en donde el precio percibido ese año resultó un poco más elevado de lo que el cliente estaba dispuesto a pagar; igualmente se situó muy cerca de la zona de las marcas premium.

Pasando ahora a la investigación realizada en el 2001 tenemos los siguientes resultados:

Gráfico 14: Matriz del corredor año 2001



Fuente: investigación realizada por Roberto Serra en el año 2001.

Esta matriz pareciera no diferir en mucho de la anterior, pero se pueden visualizar cambios sutiles que deben ser destacados. Primero, resulta pertinente resaltar que, en comparación con la matriz de 1998, el corredor se desplazó hacia arriba debido a las jugadas realizadas por las cadenas. La empresa que obligó ese desplazamiento fue **Disco**, que se posicionó netamente como marca premium (incluso superando la posición de Jumbo). Las que se movieron después, **Coto** y **Carrefour**, no perdieron posición competitiva, y fueron las que ayudaron también a que se moviera el corredor. Por último, **Norte** y **Jumbo** parecen no haber reaccionado lo suficientemente rápido a las jugadas de sus competidores, sufriendo cambios en sus posicionamientos, y quedaron de esta manera fuera del corredor; no obstante Jumbo todavía se posicionó en el 2001 como marca premium. **Walmart** siguió posicionada como marca rezagada (en la zona de derrota), como en la matriz mostrada anteriormente.

En la investigación realizada en 2002, la matriz del corredor quedó confeccionada de la siguiente manera:

Gráfico 15: Matriz del corredor año 2002



Fuente: investigación realizada por Roberto Serra en el año 2002.

Coto y **Carrefour** continuaron posicionadas en el 2002 casi de la misma manera que lo venían haciendo: en el extremo inferior del corredor, con un precio percibido bajo, pero

con un nivel de diferenciación también bajo (ambas posicionadas como marcas value). El gran cambio fue que **Jumbo** logró repositionarse netamente como premium, mientras que **Disco** echó a perder su excelente posicionamiento, quedando rezagada, con una mala relación diferenciación percibida-precio. De igual forma **Norte**, que lentamente fue perdiendo suprafuncionalidad, por lo que, tanto en 2002 como en 2001, se posicionó fuera y por debajo del corredor, como una marca rezagada. **Walmart**, posicionada casi de la misma manera que en el 2001, con un precio percibido menor y casi el mismo grado de diferenciación percibida, también se ubicó fuera del corredor.

Por último, en base a las encuestas realizadas en el 2005, la matriz del corredor tiene este aspecto:

Gráfico 10: Matriz del corredor 2005



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Jumbo se posiciona actualmente fuera del corredor, debido a un precio percibido elevado, pero con un alto grado de diferenciación percibida, por lo que igualmente se posiciona como marca premium. **Norte** y **Disco** quedan rezagadas, en un sector que Serra, Iriarte y Le Fosse (2000) denominan zona de confort y también casi de derrota. Norte se posiciona con un precio percibido demasiado elevado como para situarse dentro del corredor, al igual

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas en el 2005 más las investigaciones hechas por Roberto Serra.

En 1998 se posicionó con un elevado precio percibido y una alta diferenciación, y por si fuera poco se situó dentro del corredor, en el sector de las marcas que dominan el mercado. En el 2001, debido a las jugadas de las otras cadenas, el corredor se desplazó hacia arriba, y provocó que Jumbo quedara fuera del corredor, posicionándose igualmente como marca premium (es decir la cadena no se pudo adaptar con el suficiente timing a los cambios introducidos por sus competidores, pero mantuvo igualmente un elevado grado suprafuncionalidad, aunque su precio fue percibido como muy elevado). En 2002, justo después de la crisis, Jumbo logró mantener el posicionamiento como marca de gran prestigio y especificaciones, y se ubicó además dentro del corredor.

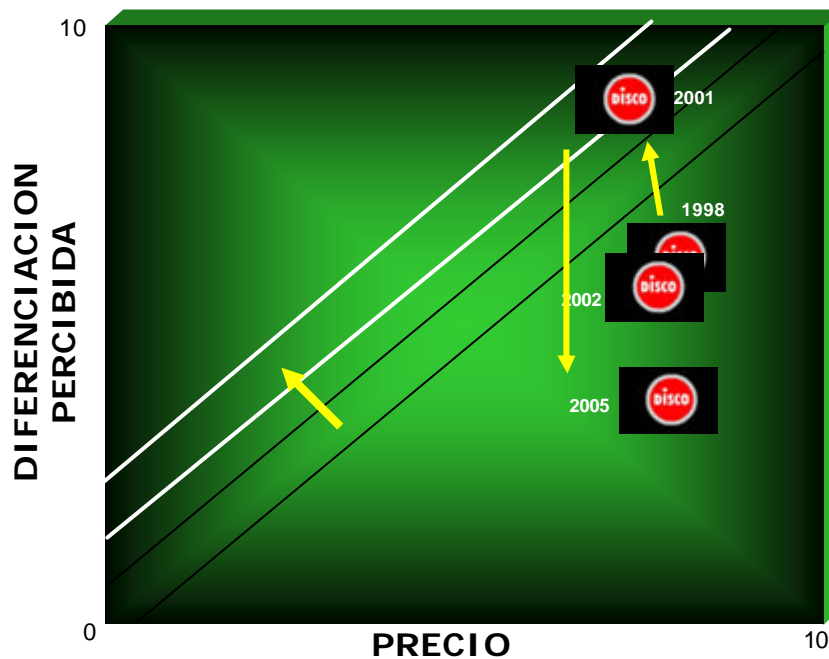
La situación del posicionamiento de esta empresa en el 2005 es coherente con lo que venía aconteciendo: Jumbo posicionado como marca premium, pero nuevamente fuera del corredor debido a un leve movimiento del corredor ocasionado por Walmart, Carrefour y Coto (además de un aumento considerable de su precio percibido y una leve reducción en su diferenciación percibida), como ya había sucedido anteriormente, lo que pareciera ser un ciclo (o un atractor) que se repite con el transcurso de los años.

6.3.2 Disco

El “sumario” de Disco es algo bastante más llamativo (ver **gráfico 17**). Comenzó el año 1998 con las características de una marca rezagada, posicionándose fuera del corredor, pero con una elevada diferenciación percibida, muy cercana a Jumbo y a la zona de las marcas premium. En el 2001 logró ubicarse netamente como marca premium, incluso con una mejor relación precio percibido-diferenciación percibida que Jumbo. Ese mismo año fue una de las principales responsables de que el corredor se desplazara hacia arriba, perjudicando las ventajas competitivas de otras empresas. Todos estos cambios fueron logrados mediante innovaciones disruptivas introducidas por Disco, como por ejemplo el “Disco virtual”, una rápida entrega a domicilio, la tarjeta Discoplus, el lanzamiento de una revista llamada “Entrecasa”, etc. No obstante, la marca no logró mantener esa posición competitiva en base a sus excelentes y novedosos servicios, empeorando año a año. En el

2002, en plena crisis comenzó a perder diferenciación (manteniendo casi el mismo precio percibido) debido a un empeoramiento perceptual en sus servicios (aparentemente por la reducción de personal), surtido (perdiendo variedad de productos) y atención (por ejemplo, más demora en su

Gráfico 17: Cambios en el posicionamiento de Disco



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas en el 2005 más las investigaciones hechas por Roberto Serra.

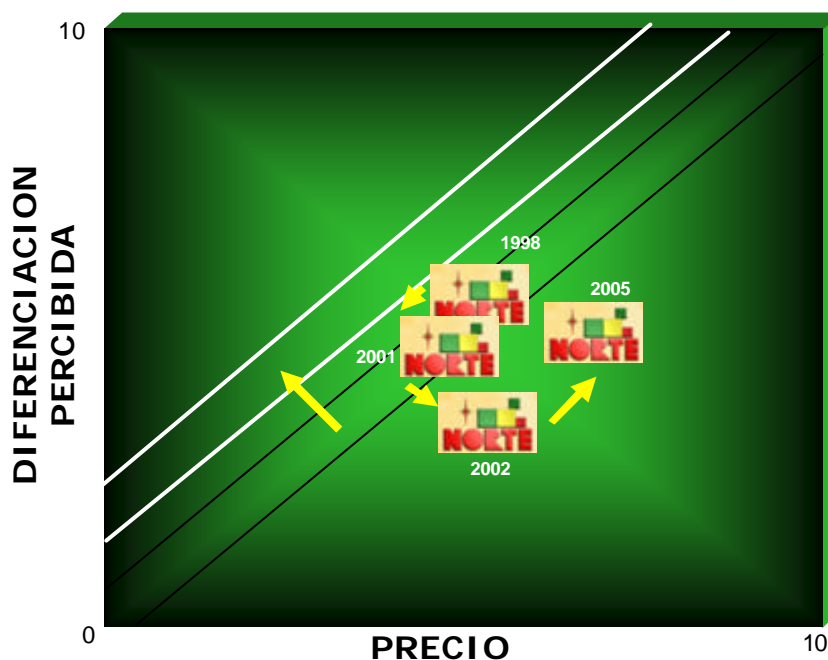
tiempo de entrega a domicilio), posicionándose finalmente en el 2005 como la marca más rezagada y peor percibida de todas las cadenas seleccionadas, y ubicándose casi ya en la zona de derrota de la matriz.

6.3.3 Norte

Norte es otra de las cadenas que comenzó con un buen posicionamiento, pero que con los años fue empeorando. Como podemos ver en el **gráfico 18** ubicado a continuación, en 1998 se posicionó como marca líder dentro del corredor, en la zona de alta competitividad. Esto fue consecuencia de un excelente surtido, como así también de un excelente “layout” en sus sucursales. No obstante, en el 2001, con el movimiento del corredor, Norte comenzó

a quedar rezagada con respecto al resto de las cadenas. Con el comienzo de la crisis, en el 2002, la cadena perdió aún más diferenciación (debido a un foco mayor en ofertas más que en su servicio y surtido), e incluso su precio percibido aumentó. Actualmente, la cadena sigue posicionada fuera del corredor, con una relación diferenciación percibida-precio que parece no beneficiarle.

Gráfico 18: Cambios en el posicionamiento de Norte



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas en el 2005 más las investigaciones hechas por Roberto Serra.

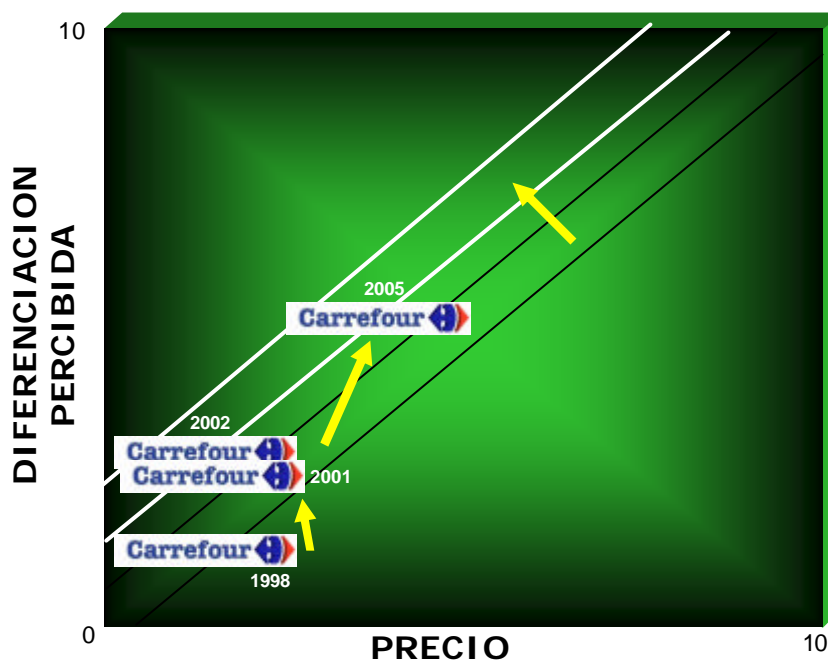
Concretamente, en la actualidad Norte se posiciona en forma poco coherente, aunque haya aumentado su diferenciación percibida y su precio percibido. Si no logran remediar los problemas, se posicionará probablemente en la zona de derrota de la matriz, netamente como una marca rezagada.

6.3.4 Carrefour

Carrefour es una de las cadenas que como mínimo logró mantenerse siempre dentro del corredor (ver **gráfico 19**). En 1998 se posicionó como marca de baja diferenciación percibida, pero también con bajo precio. Con el posterior movimiento del corredor,

Carrefour pudo adaptarse a los cambios y mantener un posicionamiento similar. La crisis de principios del 2002 tampoco parece haber comprometido el posicionamiento de esta cadena, ya que se mantuvo casi constante en comparación al año anterior. Es decir, consiguió mantenerse en la zona precios bajos con su slogan “el precio más bajo o le devolvemos la diferencia”.

Gráfico 19: Cambios en el posicionamiento de Carrefour



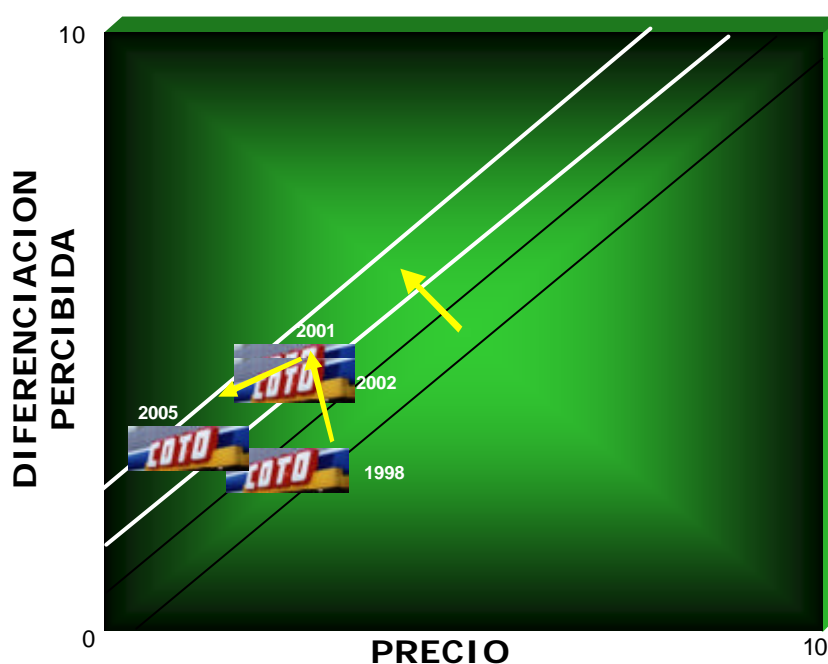
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas en el 2005 más las investigaciones hechas por Roberto Serra.

En el 2005, podemos apreciar que Carrefour se ha movido, dentro del corredor, al sector de central, y que parece apostar más a diferenciación que a costos. Concretamente, se posiciona actualmente en la zona del cono de las líderes del mercado (las que tienen un elevado market share en comparación al resto de las cadenas), intentando dejar atrás la imagen de hipermercado de precios bajos. Esto lo está logrando gracias a un foco en los servicios, tratando de hacer más hincapié en la experiencia de compra, como lo reflejan algunas de sus sucursales donde se crearon zonas temáticas y un tipo de “layout” bastante novedoso. El nuevo slogan es “Positivamente”.

6.3.5 Coto

Es otra de las cadenas que mantuvo un posicionamiento similar cada año (ver **gráfico 20**). En 1998 se posicionó dentro del corredor, como marca de primer precio. Con el posterior movimiento del corredor, logró mantener su posición; además mejoró levemente su relación precio percibido-diferenciación percibida.

Gráfico 20: Cambios en el posicionamiento de Coto



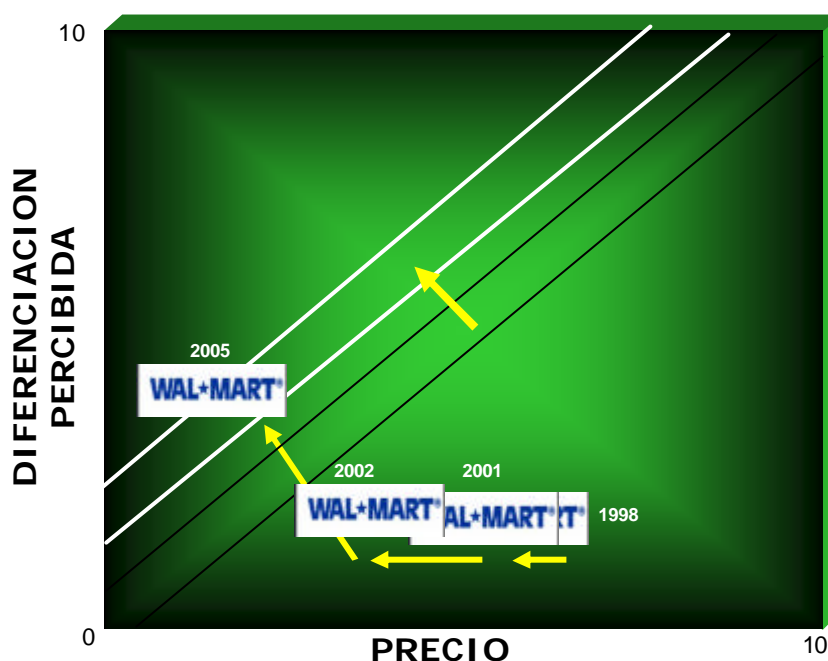
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas en el 2005 más las investigaciones hechas por Roberto Serra.

Al igual que Carrefour, Coto parece haber manejado bastante bien los impactos de la crisis de 2001/2002, ya que en esos años pudo mantener su lugar en el extremo inferior derecho del corredor. En el 2005 nos encontramos con que todavía conserva casi la misma posición que años atrás, aunque tal vez percibida de ofrecer productos a un precio todavía más bajo.

6.3.6 Walmart

Walmart es otra de las cadenas que parece haber logrado finalmente una posición exitosa (ver **gráfico 21**). En 1998 y 2001 la posición de la cadena en cuestión fue bastante similar: quedó rezagada, fuera del corredor, con un precio percibido bajo, pero también con muy poca diferenciación. Se puede apreciar que Walmart, en el 2002, aprovechando la crisis y el impacto de la misma en los bolsillos de los consumidores, lentamente consiguió que su precio percibido se redujera.

Gráfico 21: Cambios en el posicionamiento de Walmart



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas en el 2005 más las investigaciones hechas por Roberto Serra.

Concretamente, entre 1998 y 2002 no logró un buen posicionamiento, pero de a poco fue disminuyendo el precio percibido, y mantuvo el mismo grado de diferenciación, deslizándose horizontalmente hacia la izquierda de la matriz. En el 2005, el precio percibido de Walmart llegó a su nivel más bajo desde 1998, además, aumentando considerablemente la diferenciación percibida. De esta manera la cadena consiguió posicionarse dentro del corredor. Probablemente, el éxito actual de esta cadena se deba a ciertos ajustes para adaptar su posicionamiento global a las necesidades del mercado argentino. Además, se vio beneficiada por las jugadas realizadas por Carrefour, ya que esta última se movió en el corredor hacia la zona central, dejándole a Walmart el lugar que

tanto buscó (más a nivel mundial): el de las marcas posicionadas en base al impulsor precio, con el foco puesto más en costos que en diferenciación.



Universidad de
San Andrés

6.4 Matriz de estrategias genéricas (Porter 1982)

A continuación se presenta la matriz de estrategias genéricas de Porter (1982). Resulta importante resaltar que dicha matriz se *infiere* de las investigaciones hechas, ya que en realidad representa más el punto de vista de la oferta, es decir muestra la elección de las empresas de lo que se quiere hacer y de lo que no, dejando de lado ciertas actividades y dándole importancia a otras, para construir una única posición. Dicho esto, en términos de la matriz en cuestión, las cadenas se posicionan de la siguiente manera (ver **gráfico 12** ubicado en la siguiente página):

Jumbo se encuentra realizando todo lo posible para posicionarse en un mercado reducido, apostando a una alta diferenciación. Esto lo logra gracias a la excelencia y a la calidad de sus productos, su incomparable servicio, así como también al prestigio de su marca. Debido a todo esto el precio que cobra por los productos es elevado (precios de una marca premium), enfocándose de esta manera hacia una pequeña parte del mercado, caracterizado por el alto poder adquisitivo.

Coto y **Walmart** estarían centrándose en el cuadrante de costos en un mercado amplio. Alcanzan el objetivo al ofrecer productos a precios bajos, apuntando a captar la atención de la gran cantidad de gente que, en la Argentina actual, busca administrar mejor sus compras en alimentos, bebidas, etc. Esto también se pudo observar en la matriz de corredor y en el mapa perceptual, donde ambas cadenas son percibidas de bajo precio, con un grado de diferenciación acorde.

Con respecto a **Carrefour**, la posición por la que parece estar apostando es por la de diferenciación a través de un mercado amplio. La cadena en cuestión lo gra distinguirse por un servicio, surtido y prestigio relativamente bueno (como vimos en la matriz del corredor, la grilla actitudinal de la demanda y el mapa perceptual), ofreciendo productos a precios razonables: por eso, su foco en un mercado amplio.

Gráfico 12: Matriz de estrategias genéricas de Porter (1982)



Fuente: elaboración propia, deducida de las encuestas realizadas.

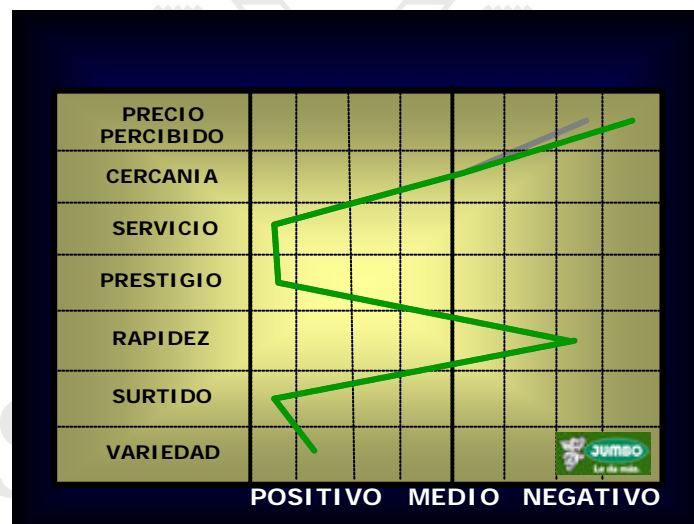
Con respecto a **Norte** y **Disco**, en base a las jugadas realizadas por estas cadenas y a la percepción de los clientes frente a ellas, podríamos decir que se posicionan en el centro de la matriz, lo que para Porter (1982) sería estar “stuck in the middle”. Si volvemos a la grilla actitudinal de la demanda (**gráfico 9**, ubicado en la página 35), podemos apreciar que Disco se posiciona por precio, mientras que Norte se encuentra en el límite entre el posicionamiento por precio y el cono de las líderes. Paradójicamente, en términos del mapa perceptual (**gráfico 11** de la página 38), estas empresas se caracterizan por la percepción negativa en cuanto al precio por parte del público. Es decir si bien las cadenas se posicionan por precio, éste no es bien recibido en ninguno de los casos. De ahí se desprende entonces que Norte y Disco estén posicionadas en el centro de la matriz de estrategias genéricas de Porter (1982); teniendo en cuenta además que, en términos de la matriz del corredor (**gráfico 10** situado en la página 36), ambas cadenas se posicionan como rezagadas. Visto y analizado esto, se cumple lo que mantiene Porter (1982): las empresas que están “stuck in the middle” no saben decidir la forma de competir. Intentan hacerlo de todas las formas posibles, pero no lo consiguen satisfactoriamente ya que tratan de emplear diferentes tipos de estrategias competitivas, lo que requiere generalmente acciones y decisiones inconsistentes.

6.5 Diagrama de espacios estratégicos (Serra 2004)

En este apartado se presentan, para cada una de las cadenas, gráficos de líneas de valores. En estos cuadros se enseñan las percepciones de los consumidores en términos de los siguientes atributos: precio percibido, cercanía, servicio, prestigio, rapidez, surtido y variedad. Con una línea en color se exhibe la percepción al 2005 y, con otra línea gris, la del 2002. De esta manera se puede analizar el foco de las cadenas en alguno de estos atributos mencionados, o, la falta de foco en los mismos.

Comenzando por **Jumbo** tenemos el siguiente gráfico:

Gráfico 22: Diagrama de espacios estratégicos de Jumbo



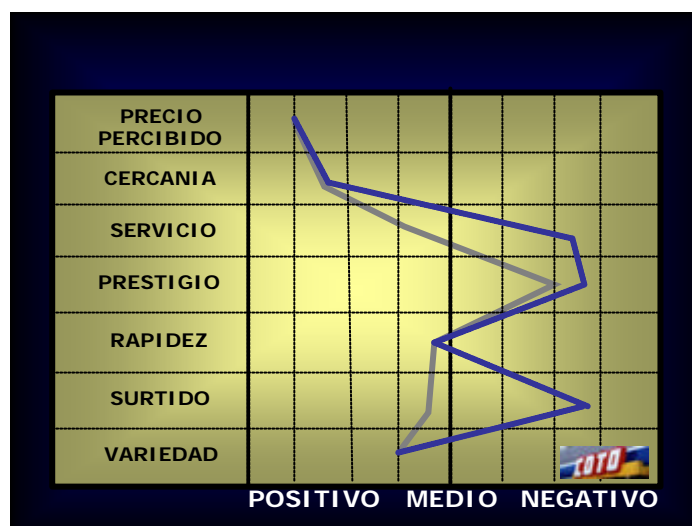
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas del 2005 más las del 2002 realizadas por Roberto Serra.

Como se puede apreciar, el precio percibido para el 2005 es más elevado que en el 2002, por eso su actual posición fuera del corredor. El resto de los atributos se mantuvieron constantes; esto habla del buen manejo del posicionamiento de esta cadena. Es decir, entre estos años los encargados del manejo de esta organización supieron mantener un foco constante en servicio, prestigio y surtido, lo que se refleja en la constancia en el posicionamiento como marca premium.

En cuanto a **Coto** se puede afirmar que mantuvo su percepción como cadena de precios bajos, pero empeorando en el 2005 considerablemente su prestigio, servicio y surtido. Por

eso su movimiento en el corredor, hacia una marca con precios bajos pero con una diferenciación percibida menor a la que tenía años atrás.

Gráfico 23: Diagrama de espacios estratégicos de Coto

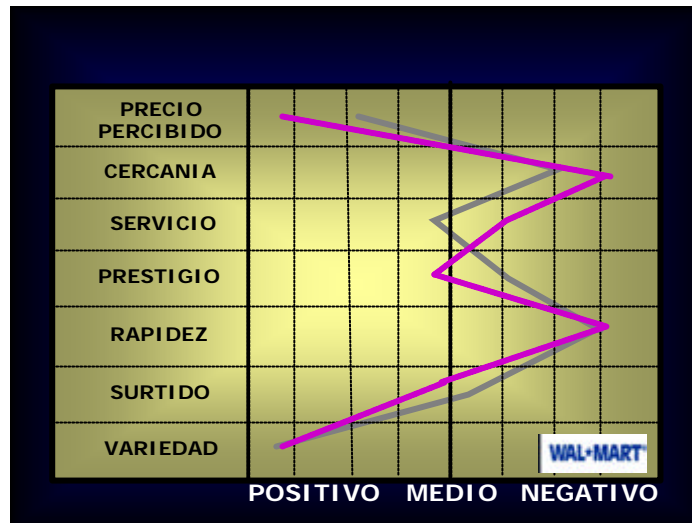


Fuente: elaboración propia en base a las encuestas del 2005 más las del 2002 realizadas por Roberto Serra.

No obstante resulta interesante reflejar la coherencia en la percepción de estos atributos percibidos. Es decir, el precio percibido como bajo se encuentra acompañado con poco surtido de productos y relativamente malos servicios; por eso, las únicas variables posibles a ser utilizadas para diferenciarse son la cercanía de las sucursales y una relativamente buena rapidez de compra.

Walmart consiguió lo que tanto buscó a lo largo de los años, cumpliendo con la estrategia empleada por esta cadena en todo el mundo: posicionarse en base a precios bajos. Como se puede observar en el siguiente gráfico (ver **gráfico 24**), el precio, al 2005, fue percibido mucho más bajo que en el 2002. Aunque el servicio de Walmart se vio disminuido levemente, la empresa mejoró su percepción en cuanto al status de la marca (prestigio de marca o suprafuncionalidad) y al surtido. Por eso el aumento en su diferenciación percibida.

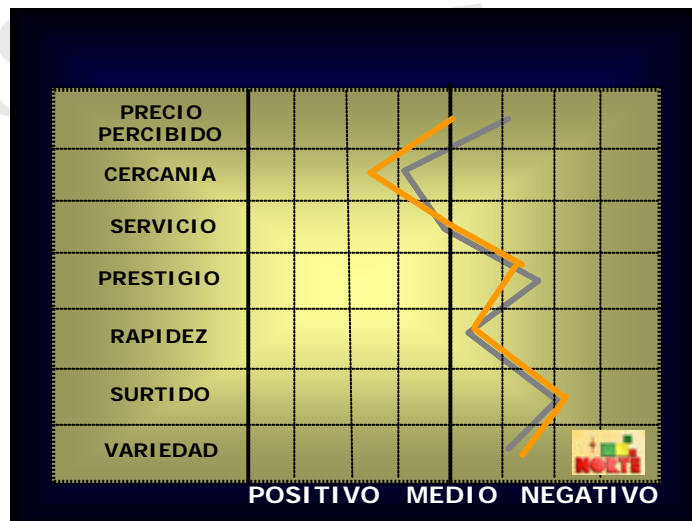
Gráfico 24: Diagrama de espacios estratégicos de Walmart



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas del 2005 más las del 2002 realizadas por Roberto Serra.

El diagrama correspondiente a Norte tiene esta apariencia:

Gráfico 25: Diagrama de espacios estratégicos de Norte



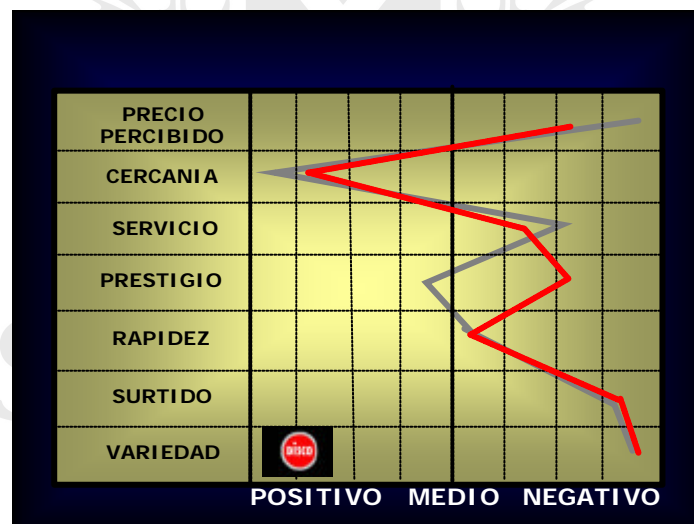
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas del 2005 más las del 2002 realizadas por Roberto Serra.

Como se puede observar en el **gráfico 25**, Norte mejoró levemente la percepción de su precio en comparación al 2002, al igual que la cercanía de sus sucursales. Contrariamente,

el resto de sus atributos se mantuvieron en el medio o también en el sector negativo, dejándola con ningún tipo de beneficios en cuanto a surtido, servicio, rapidez o variedad. Esto refleja nuevamente, y de manera clara, que la empresa no pudo encontrar un foco claro en algún atributo que le permitiera obtener algún tipo de ventaja competitiva; por eso la falta de coherencia en su posicionamiento.

Lo más importante a destacar en **Disco** es una leve mejora en su precio percibido (aunque esta mejora parece no haber sido lo suficientemente buena como para mejorar su posición competitiva). No obstante, debido a la crisis, perdió -durante un tiempo excesivamente prolongado- el foco en algunos servicios que por el año 2001 le permitieron posicionarse como marca premium.

Gráfico 26: Diagrama de espacios estratégicos de Disco



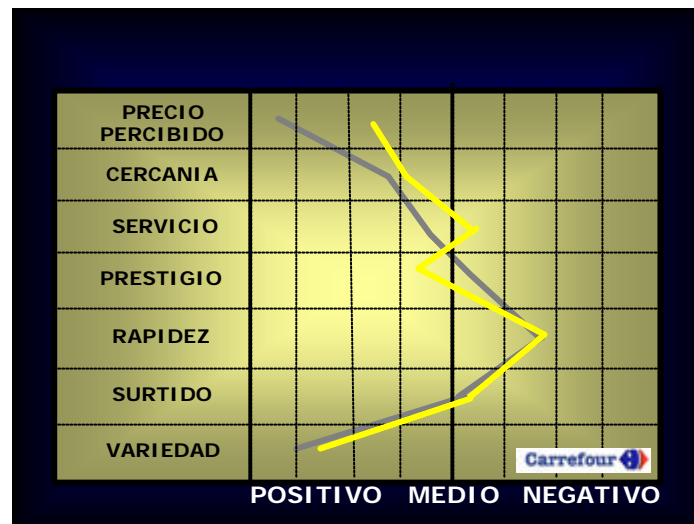
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas del 2005 más las del 2002 realizadas por Roberto Serra.

Al mismo tiempo, esta empresa se caracteriza por tener una pésima variedad, lo que también se mantuvo constante entre 2002 y 2005. Por último, de lo único positivo que se adueña Disco es la cercanía de sus sucursales. El resto de sus atributos son percibidos como mediocres o negativos.

Lo interesante a destacar en **Carrefour** es el aumento en su precio percibido. Adicionalmente, el servicio brindado por esta empresa parece haber empeorado en

comparación al año 2002. No obstante, parece ser que, gracias a los cambios que está llevando a cabo (cambios que ya fueron mencionados y serán analizados en los siguientes puntos), su prestigio de marca se vio favorecido en forma considerable.

Gráfico 27: Diagrama de espacios estratégicos de Carrefour



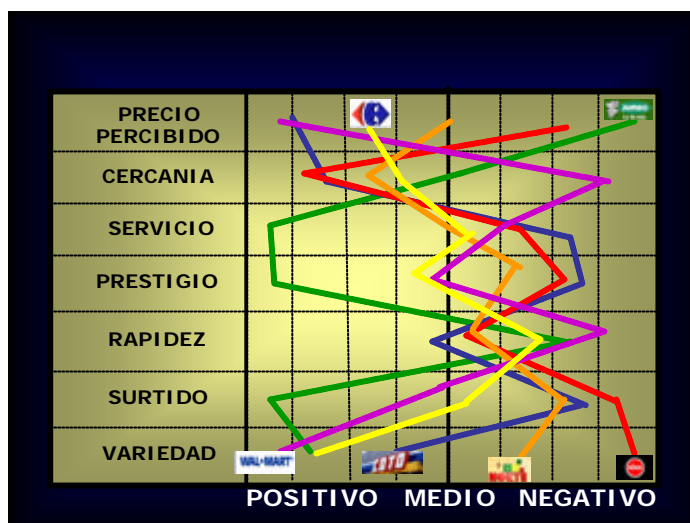
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas del 2005 más las del 2002 realizadas por Roberto Serra.

Concretamente, con un precio percibido un poco más elevado, y un aumento en su prestigio, esta empresa parece estar apostando más diferenciación, dejando de lado un poco el foco en precios, como vimos en el apartado anterior y cuando se presentó la matriz de estrategias genéricas de Porter (1982).

Visto y analizado los diagramas para cada una de las cadenas, se pueden integrar todos los datos en un solo gráfico. De esta manera se pueden observar los huecos o espacios estratégicos no alcanzados por los supermercados.

En este caso (con los datos del año 2005) podemos ver en el **gráfico 28** que, por ejemplo, Jumbo es la única cadena con un excelente servicio, prestigio y surtido. Al mismo tiempo ninguna empresa parece estar diferenciándose en base a la rapidez de compra, lo que significa que allí se encuentra una ventana de oportunidad que puede ser aprovechada por cualquier empresa, para obtener así una mejora en la percepción por parte de los consumidores

Gráfico 28: Diagrama de espacios estratégicos general



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas del 2005.

Al mismo tiempo, en concordancia con el análisis realizado en el tercer capítulo, este cuadro nos muestra también que Walmart y Coto son las únicas dos cadenas que logran diferenciarse por sus precios, donde, en forma contraria, luego de Jumbo-cuyos precios altos se justifican por ser una empresa de elevada suprafuncionalidad- Disco y Norte son las peores en precio. Para terminar, Carrefour es la segunda empresa en términos de prestigio de marca, aunque se encuentra muy lejos de Jumbo si hablamos en estos términos.

6.6 Mapa Perceptual

Un mapa perceptual es un gráfico que representa las percepciones de un producto, una marca o una empresa (por parte de los consumidores) en función de una serie de atributos. Es decir, sirve para identificar la posición relativa de un producto, marca o empresa (en función de ciertos atributos), en relación a otros competidores¹.

¹ Mercadotecnia y Publicidad: En: <http://www.mekate.com/glosario-m.html> (Consultado: 19/04/ 2005)

Para la presente investigación se ha elaborado un mapa perceptual (ver, en la próxima página, el **gráfico 11**, en función de los siguientes atributos: servicio, prestigio, surtido, precio y cercanía.

Si observamos el **gráfico 11**, podemos ver que, según las trescientas personas encuestadas, **Jumbo** se encuentra muy bien posicionado en relación a su servicio, surtido y prestigio de marca. En términos del mapping podemos decir que Jumbo está fuertemente alineado con esos atributos positivos (muy buen servicio, muy buen surtido y muy prestigiosa), y a la vez también repele fuertemente los atributos negativos (muy mal servicio, muy mal surtido, poco prestigiosa). Por eso a la zona en la que está ubicada esta cadena se la puede llamar “zona de alta diferenciación”.

Al mismo tiempo, Jumbo se ubica en la mente del consumidor como una cadena de precios muy altos, resultado lógico para esta empresa como marca premium. Con respecto a la cercanía de esta empresa no se puede decir nada muy concreto, debido a que se encuentra casi a la misma distancia de los atributos “muy cerca” y “muy lejos”. Por lo tanto, solamente se podría pensar que para los clientes Jumbo no está muy próxima a sus hogares, pero tampoco tan lejos como sí lo está Walmart.

Acerca de **Coto** podemos señalar que, en base al mapping, se posiciona bien con respecto a la proximidad de sus sucursales. Es decir, para los encuestados, la cadena se caracteriza por tener sus sucursales bien ubicadas, muy cerca y próximas a sus hogares. Sumado a esto, Coto parece distinguirse también por su buen precio. Por eso su posición en la zona de precios bajos. No obstante, la cadena está mal posicionada con respecto al prestigio de la marca, al servicio y al surtido, ya que, como se puede apreciar en el mapa perceptual, la cadena está bastante atraída por los atributos negativos "poco prestigiosa", “muy mal surtido” y “muy mal servicio”.

Si analizamos ahora la posición de **Walmart**, podemos observar en el mapa que sus sucursales están muy mal ubicadas. Es decir, la relación de rechazo en el atributo positivo “muy cerca” es más fuerte que la atracción que tiene con el negativo “muy lejos”. No obstante, la empresa se caracteriza por tener una percepción positiva por parte de los encuestados en cuanto a sus precios, segmento en el cual se encuentra en el segundo lugar, después de Coto, compartiendo la zona de precios bajos. Al mismo tiempo, la empresa en

cuestión es percibida de tener un surtido, servicio y prestigio de marca relativamente bueno.

El caso de **Carrefour** es bastante particular, debido a que dentro del mapa se encuentra posicionado muy cerca de varios atributos. En primera instancia, se podría decir que trata de diferenciar gracias a un servicio, surtido y prestigio relativamente bueno (ya que como se puede ver, la relación de rechazo con los atributos negativos “muy mal servicio”, “muy mal surtido”, “poco prestigiosa” es más fuerte que la atracción con los atributos positivos). Del precio solamente se puede afirmar que se lo considera normal. Lo mismo en cuanto a la cercanía de sus sucursales. Por todo esto y lo visto en puntos anteriores, se puede decir que Carrefour se encuentra en una zona de transición, pasando de precios a diferenciación.

Por último, según la percepción de los encuestados, **Norte** está mal posicionado con respecto al precio, ya que se lo juzga excesivamente muy elevado, al igual que **Disco**. La única ventaja competitiva lograda por estas dos cadenas es la proximidad o cercanía de sus sucursales, particularidad que en realidad también comparten bastante con Coto (aún mejor evaluada en términos de este atributo). Luego de Jumbo y Carrefour, el prestigio, surtido y servicio de Norte es el tercero, mientras que Disco se sitúa en cuarto lugar. Como se ha analizado anteriormente, al tener problemas en sus posiciones competitivas no se las puede ubicar en una zona específica. Por eso, la primera, al estar perdiendo diferenciación percibida, se estaría ubicando en una zona de transición, en donde todavía no se sabe para qué lado apuntará. Si sigue con las mismas actitudes, estrategias y decisiones de marca tomadas en estos últimos años, caerá en la “zona de la muerte”. Es en esta zona donde actualmente ya se encuentra ubicada Disco, ya que, al perder el foco en sus servicios innovadores (debido a la crisis argentina de 2001), perdió toda su diferenciación, quedando rezagada y con un precio percibido excesivamente elevado.

Gráfico 31: Mapa percetual mejorado



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas en el 2005.

6.7 Análisis de Semprini (1995)

El posicionamiento de las cadenas y el cambio en el mismo se puede analizar también en base al mapping semiótico de Semprini (1995), que se puede observar en el **gráfico 29** ubicado en la siguiente página.

Son tres las cadenas que mantuvieron un discurso de marca casi constante entre 1998 y 2005. Dos de ellas son **Coto** y **Walmart**. Ambas siempre se encontraron posicionadas en el cuadrante técnico de la matriz de Semprini (1995), ya que, como siempre se caracterizaron por ofrecer bienes y servicios a precios bajos, la elección de los clientes por realizar sus compras en estas cadenas se basó y se basa invariablemente en un aspecto más racional, fundado en lo económico. La tercera es **Jumbo**, que se posicionó en forma firme en el cuadrante simbólico de la matriz debido a que continuamente fue percibida como una marca que jerarquiza, de elevada suprafuncionalidad o prestigio, ofreciendo productos de primera calidad, sumado a un excelente servicio. De esta manera la cadena logró una imagen de marca sabia, de elevado status e intelecto.

Gráfico 29: Mapping semiótico



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas en el 2005 y a las investigaciones hechas por Roberto Serra.

Las otras tres cadenas se encuentran en plena modificación de sus discursos de marca. **Carrefour** comenzó posicionándose con un discurso técnico con su famoso slogan “el precio más bajo o le devolvemos la diferencia”, sin hacer mucho hincapié en servicios. No obstante, como pudimos apreciar en el análisis del cambio en el posicionamiento de las cadenas, parece estar apostando a diferenciación más que a costos o precios. Con su nueva campaña publicitaria “positivamente”, en donde la cadena trata de comunicar que se está venciendo a la crisis, podemos advertir que esta cadena se encuentra en plena transición de cuadrantes en base a la matriz de Semprini (1995): mediante un pasaje por el cuadrante de diversión a través de un proceso de promociones internas con uso de magos, caracteres, personajes y demás, buscando emocionar a los clientes y provocar un sentimiento de euforia y un efecto psicológico positivo, Carrefour se estaría posicionando en el cuadrante de innovación a través de “layouts” disruptivos como el propuesto en la sucursal ubicada en el Paseo Alcorta, que rompe bastante con los paradigmas existentes. Concretamente, Carrefour se encuentra innovando con zonas temáticas bien diferenciadas dentro de sus sucursales, trabajando sobre una nueva variable que es la interactividad. Para resumir, y en forma general, ha comenzado a innovar debido al cambio y la renovación por el cual está apostando, buscando la máxima expresión de la felicidad, tratando de estar, como dice su nueva campaña publicitaria, “mejor”.

En cuanto a **Disco**, esta cadena logró posicionarse como marca premium entre 1998 y 2001 gracias a su posición innovadora, siendo la primera en encontrar nuevas formas de vivir, como el “Disco virtual”, un gran número de cajas, entrega rápida a domicilio, la tarjeta discoplus, la revista “Entrecasa”, etc. Hoy en día, perdió todos los beneficios obtenidos gracias a esos tipos de servicios innovadores. A causa de la crisis eliminó personal y redujo surtido con lo cual disminuyó el número de cajas y cadetes para las entregas a domicilio. Esto a su vez hizo decaer el servicio, al generar una mayor espera. Por eso, actualmente se encuentra posicionada en base a un discurso más técnico por la cercanía de sus sucursales (y además tratando de ofrecer precios accesibles, lo que en realidad, como vimos en el tercer capítulo, no le está rindiendo frutos) que les brindan la posibilidad a los clientes de realizar compras objetivas y básicas.

Por último, **Norte** es un caso muy parecido al de Disco. Inicialmente se ubicó con un discurso de marca basado en la innovación, apoyándose en un excelente surtido, un excelente “layout”, así como también se beneficiaba por el aspecto estético de sus locales. Actualmente, Norte

disminuyó el surtido debido a la crisis. Es decir, está intentando vender en base a precio, cuando anteriormente su fuerte era tener un surtido muy completo. Por eso, su discurso de marca devino en algo más técnico.

6.8 Segmentación vincular

En este apartado se analizará el posicionamiento de las cadenas seleccionadas en base a la matriz de segmentación vincular. Como se verá, algunas empresas comparten rasgos de dos o más tipos de vínculos objeto-sujeto. Otras, en base a los cambios en el posicionamiento recién analizados, están transitando diferentes cuadrantes de la matriz.

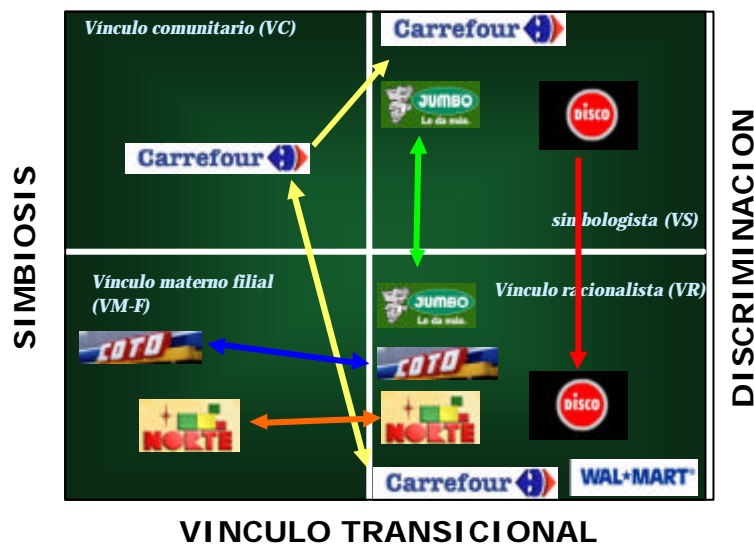
Comenzando por **Jumbo**, dicha cadena se instaló en el período 1998-2005 en dos cuadrantes diferentes de la matriz (ver **gráfico 30** ubicado en la siguiente página). Primero en el cuadrante simbologista, porque por el prestigio de marca, la calidad y el surtido de productos, junto con un muy buen servicio, la convirtieron en una cadena casi exclusiva para gente de elevado poder adquisitivo. De esta manera, el acto de consumo en esta cadena se transforma en algo que jerarquiza, donde la gente se acerca para sentirse parte de un status social elevado. Al mismo tiempo, la clientela de esta cadena se instala también con un “vínculo racionalista”, ya que en Jumbo pueden encontrar todos los productos que buscan gracias al gran surtido que tiene en todos los rubros. Esto la define como un hipermercado multifunción, donde resulta práctico realizar las compras, optimizando el rendimiento del acto de consumo. Concretamente, Jumbo se instala con un vínculo racionalista porque es percibido como el mejor, el que tiene todo, en donde se paga un poco más pero se consigue más, es decir tiene mas surtido, mejor atención, etc. De ahí su slogan “Jumbo te da mas”.

Entre 1998 y 2001 **Disco** se posicionó basándose en un vínculo simbologista. En esos años se ubicó como marca premium por su elevado prestigio de marca, por lo que la gente que se acercaba esos años a esa cadena sentía que formaba parte de una “elite” que podía darse el lujo de realizar allí sus compras. Este tipo de vínculo fue logrado por Disco también gracias a sus excelentes servicios, como el ya nombrado Disco virtual y otros tipos de servicios mencionados en el apartado anterior. No obstante, entre 2002 y 2005, debido a la crisis, fue perdiendo diferenciación. Actualmente, la única ventaja competitiva de Disco es la cercanía

de sus sucursales (ya que su diferenciación pasada en base a excelentes e innovadores servicios ya no existe), por lo que su posición se tornó más racionalista.

En el caso de **Walmart**, la cadena intentó posicionarse continuamente con rasgos del vínculo racionalista por el buen precio de sus productos. Con su actual slogan “Precios bajos todos los días, siempre”, trata que los consumidores se acerquen y se vinculen con la marca mediante la búsqueda de lo económico y lo eficiente (esto también se refleja en las sucursales de esta cadena, donde se exponen y se comparan dos cambios: uno con productos con los precios de Walmart, otro con los mismos productos, pero con los precios de la competencia, demostrando que realmente resulta ser más barata).

Gráfico 30: Matriz de segmentación vincular



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas en el 2005 y a las investigaciones hechas por Roberto Serra.

En el caso de **Coto**, esta cadena supo mantener su posición en el tiempo: tiene ciertos rasgos del vínculo racionalista al ofrecer productos a un precio razonable, y al lograr que los clientes se acerquen buscando eficiencia en el acto de consumo. Además, su propuesta es del tipo multiformato, y recientemente adaptó parte de algunos de sus hipermercados para la venta mayorista (es decir detrás de todo esto hay una orientación a lo técnico y lo eficiente). Esto también lo logra gracias a la cercanía de sus sucursales con respecto a los hogares de sus

clientes. Por otro lado, también tiene ciertos aspectos del vínculo materno filial. Si nos remontamos a unos años atrás, recordaremos seguramente que la frase identificadora de esta cadena era “Coto yo te conozco”. Así se acercaba (y actualmente todavía lo hace) mucho al cliente fomentando una relación de madre-hijo, una relación protectora “yo te conozco”. Sumado a esto, la cadena en cuestión constantemente hace hincapié en su origen argentino. Concretamente logra que los clientes se sientan protegidos y de esta manera seguros, y trata de construir una relación de afecto entre la empresa y los consumidores.

Carrefour, se vincula inicialmente con el cliente de una manera más racional por sus precios bajos, buscando mejorar el rendimiento del acto de compra en comparación con otras empresas. Al mismo tiempo, se relaciona también en forma comunitaria porque “todo el mundo” va a Carrefour (es masivo), porque es más inteligente, por el precio más bajo. Hoy en día, con una mejor variedad de productos y servicios, y además haciendo menos hincapié en precios, se encuentra en pleno cambio de vínculos con los consumidores. Específicamente, al estar apostando más a diferenciación, intenta elevar la suprafuncionalidad (con un vínculo más simbologista), para que el cliente perciba la marca como símbolo de un status más elevado que el anterior.

Por último **Norte**, en un primero momento se posicionó en base a una excelente relación con el cliente (vínculo materno filial), gracias a su excelente surtido, con lo que logró gratificar al consumidor, así como también darle seguridad, afecto, etc. Como ya se ha comentado, debido a la crisis la cadena empezó a darle más importancia al precio, perdiendo el foco en el surtido (que era su fuerte), lo que produjo una relación más distante con el cliente, una relación racional “precio”.

7. Conclusión

Luego de la presentación de una introducción, junto a un breve marco teórico en el segundo apartado, se ha analizado en el tercer capítulo de este trabajo el actual posicionamiento de las cadenas seleccionadas como casos de estudio.

Gracias a dicho análisis se pudo evaluar que **Jumbo** se posiciona, al 2005, como marca premium, diferenciándose en un mercado reducido gracias a su excelente surtido, servicio y

prestigio de marca, acompañado con precios altos por ser una marca de elevada suprafuncionalidad. **Disco** y **Norte**, ambas con problemas en sus posiciones estratégicas, se posicionan como rezagadas en términos de la matriz del corredor y se sitúan en el centro de la matriz de estrategias genéricas de Porter (1985), debido a que tratan de competir de todas las formas posibles, pero no logran hacerlo correctamente al no realizar un trade off y no tener un foco en un impulsor de posicionamiento específico. **Carrefour**, posicionada en el cono de las líderes y en el centro del corredor como una empresa de alta competitividad, actualmente se encuentra apostando más a diferenciación en un mercado amplio. En el caso de **Coto**, el impulsor de su posicionamiento está asentado en el precio, y además se destaca por la proximidad de sus sucursales. Su posición es la de costos en un mercado amplio. Por último, **Walmart** se posiciona por precio, pero además se considera que brinda un servicio, surtido y prestigio de marca relativamente bueno.

Pasando al cuarto capítulo, pudimos ver que el posicionamiento de las cadenas analizadas fue cambiando entre 1998, 2001, 2002 y 2005. **Jumbo** se mantuvo como marca premium, a veces dentro del corredor, otras veces fuera del mismo, sufriendo leves cambios en su posicionamiento, pero manteniendo todavía hoy, año 2005, una elevada suprafuncionalidad y elevadas especificaciones. Por eso, su posicionamiento en base a características simbólicas en términos de Semprini (1995) y un vínculo racionalista y simbologista con su clientela. **Carrefour**, generalmente posicionada como marca de primer precio, de a poco fue modificando su posicionamiento, hasta entrar al 2005 apostando más a diferenciación que a costos, posicionándose así en el cono de las líderes y en el sector de alta competitividad de la matriz del corredor. La cadena en cuestión parece estar cambiando su posicionamiento técnico, por uno basado en la diversión y en la innovación, donde su vínculo con los consumidores basado en lo racional y comunitario parece estar modificándose por uno más simbologista. **Coto** logró mantener, en los años estudiados, su ubicación por precio, pero siempre acompañando el movimiento del corredor. Su posición se basó en lo técnico y en un vínculo con la gente basado en lo materno filial y lo racionalista. **Disco**, percibida como marca premium en 1998 y 2001, fue una de las cadenas que más sufrió la crisis ya que no pudo mantener esa posición, ubicándose en el 2002 y 2005 como rezagada y como una de las peores marcas posicionadas. Este cambio se debió al ajuste hacia lo técnico como consecuencia de la crisis mencionada, además de una transformación en el vínculo con sus clientes de simbologista a racionalista. **Norte**, posicionada en 1998 como marca de alta competitividad con una relación precio-diferenciación percibida equilibrada, tampoco logró

adaptarse a los cambios introducidos por otras empresas y por fuerzas externas (más específicamente la crisis social y económica de 2002), por lo tanto aún hoy se encuentra rezagada, con un discurso de marca técnico y un vínculo racionalista con su clientela. Por último, **Walmart**, con un posicionamiento pésimo en 1998, 2001 y 2002 logro reposicionar su marca en el 2005, posicionándose por precio, aprovechando el hueco dejado por Carrefour.

Si partimos de la hipótesis original: *El posicionamiento de una marca no es constante en el tiempo y se caracteriza por ser altamente dinámico*, y teniendo en cuenta la investigación realizada, su comparación con otras realizadas años atrás y todo lo visto y analizado hasta este momento, podemos concluir que el posicionamiento de las cadenas estudiadas efectivamente se caracteriza por ser dinámico, es decir, no es constante en el tiempo, es difícil de mantener. Concretamente lo que se pudo analizar son cambios que generan rupturas, que complican mantener las ventajas competitivas (Serra, Iriarte y Le Fosse 2000). Al mismo tiempo, se pudo apreciar que el posicionamiento depende de las decisiones (coherentes o no) internas de las empresas, las jugadas realizadas por las compañías competidoras, como así también de las fuerzas externas (y la reacción frente a las mismas) como la crisis social y económica sufrida por la Argentina a fines del 2001 y comienzos del 2002.

Dicho todo esto se puede dar por alcanzado el objetivo general y los objetivos específicos, sumado a la confirmación de la hipótesis, tronco principal de esta investigación. Resulta pertinente mencionar que la clave para lograr los objetivos de este trabajo, y para entender este posicionamiento dinámico en el sector supermercadista, fue utilizar varios modelos de análisis diferentes, en forma simultánea. Es decir, en términos de posicionamiento, es fundamental destacar que “Lo importante es poder utilizar varios modelos diferentes simples en el mismo momento para lograr entender el posicionamiento dinámico en mercados con un elevado nivel de competitividad” (Serra, Iriarte y Le Fosse 2000: 203).