

PROFESIONALES **JOAN MIR** PROFESOR DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS Y MARKETING ESIC

Joan Mir (Barcelona, 1962) es el Director General de AC Marca, empresa de productos de gran consumo (con sellos como Norit, Alex, Gior, Orion, Sanytol, Iberia, Yak...) e integrada dentro del Grupo AC Marca, donde ha desarrollado diferentes cargos directivos desde 1998. Con anterioridad, este directivo

ha trabajado en las áreas de marketing, comercial y dirección general en empresas como Bayer, Del Monte Foods y Grupo RBA. **Mir** es Licenciado en Farmacia por la Universidad Central de Barcelona, MBA por ESADE, PDD por el IESE y Executive Program por BERKELEY, University of California. Asi-

mismo, ha publicado el libro 'La viagra de las marcas' y en la actualidad es profesor de la escuela de negocios y marketing, Esic. Optimista ante la actual coyuntura, este ejecutivo y docente asegura que "la situación actual es dura pero a su vez es una fuente de oportunidades".

“Un buen posicionamiento aporta más garantías de continuidad en el futuro”

Jordi Maré
Barcelonas

¿Que entendemos por posicionamiento de una marca?

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Posicionar una marca es encontrar un hueco en la mente humana y ocuparlo. El proceso de posicionar una marca consta de dos fases: la primera es más conceptual y consiste en extraer un concepto clave (el más representativo) de todos los significados que conforman una marca, y el segundo, más operativo, consiste en comunicar eficazmente ese concepto a los consumidores potenciales.

Ese concepto ¿es fundamentalmente para las marcas proveedoras o también las enseñas de la distribución (tiendas) también pueden (deben) aspirar a tener ese posicionamiento?

El concepto posicionamiento es aplicable a cualquier marca. De hecho también es posible posicionar en la mente ideas, países e incluso personas.

¿Es posible alcanzar ese posicionamiento siendo un detallista no adscrito a ninguna cadena o a ninguna central de compras?

Como decía antes, cualquier marca se puede posicionar en la mente de los consumidores. Un detallista independiente puede diferenciarse en alguna ventaja competitiva determinada (especialista, servicio, precio, ...) que le permita anclar una posición de dicha ventaja en un grupo determinado de consumidores.

Pero esas ventajas que usted cita (especialización, servicio, precio...) son las que aplica prácticamente toda la distribución. ¿Podría sugerir algunas más?

No se trata de inventar ninguna ventaja muy innovadora. Lo importante es ser percibido como el mejor en las ventajas competitivas valoradas por los consumidores de un sector. Fijar en su mente que somos el nº1 en alguno de esos factores clave de éxito. El nº1 en

precios bajos, el nº1 en surtido, el nº1 en artículos de un determinado deporte, ... y esa primera posición puede ser aplicable al barrio, a la ciudad, al país, ...

¿Qué principales tipos de posicionamiento puede plantearse el detallista de una tienda de deportes? (por deporte, por grado de tecnicismo, por surtido monomarca/multimarca, por servicio, por precio, por ubicación, por sexos, por edades, por dimensión del establecimiento, por oposición a la competencia, otros...)

Se trata de averiguar cuáles son los factores clave de éxito del sector y centrarse en aquellos en los que un detallista puede destacar. Para posicionarse en la mente de los consumidores es necesario escoger uno de esos factores (relevante para un número suficiente de consumidores) y comunicar superioridad en ese aspecto respecto a la competencia. Por ejemplo, "La tienda nº1 de la ciudad en material deportivo para mujeres".

¿Pero esa superioridad habrá que demostrarla con algo más que con un slogan, ¿no?

Evidentemente, habrá que demostrarla y comunicarla a través de todos los puntos de conexión de la marca con los consumidores: empleados, decoración y ubicación de las tiendas, publicidad ... y lo más importante lo que los consumidores dicen sobre nuestra marca a otros consumidores (el "Word of Mouth").

¿En qué medida puede repercutir en las relaciones de un detallista con sus proveedores el disponer de un buen posicionamiento ante el consumidor o el no tener ese posicionamiento?

Tener un buen posicionamiento en algún factor clave de éxito es un signo de relevancia, preferencia, superioridad y notoriedad. Todo ello son variables que transmiten valor y poder de negociación.



“No se trata de ‘inventar’ ninguna ventaja muy innovadora; lo importante es ser percibido como el mejor en las ventajas competitivas valoradas por los consumidores”

“Lo importante no es llegar el primero al mercado sino a la mente del consumidor”

“Un buen posicionamiento ante el consumidor aporta poder de negociación ante los proveedores”

¿En qué medida repercute en las ventas de una tienda el disponer de un posicionamiento claro ante el consumidor?

Un posicionamiento claro en alguna variable supone estar muy presente en la mente del consumidor cuando éste piensa en esa variable. Por ejemplo, si somos propietarios de la tienda de golf con el mejor surtido de la ciudad, cuando un consumidor piense en comprar diferentes artículos de golf seguramente pensará en nosotros como primera opción (siempre que hayamos conseguido previamente posicionar esa ventaja competitiva del surtido en su mente).

¿Y cómo posicionamos esa o esas 'ventajas competitivas' en la mente del consumidor?

Como decía antes, a través de

todos los puntos de conexión de la marca con el consumidor. Una de las características básicas del concepto posicionamiento es que la forma más fácil de posicionarse en la mente es siendo el primero en llegar. Siguiendo con el ejemplo anterior, si tengo la tienda de la ciudad con el mejor surtido de artículos de golf y he conseguido que los consumidores me perciban como la nº1, cuando posteriormente aparezca otra tienda que persiga ser la referencia en esa ventaja tendrá problemas para posicionarse. Se dice que a largo plazo, quien ocupa la primera posición en la mente respecto a una determinada categoría de productos, obtiene el doble de participación de mercado que la segunda y cuatro veces más que la tercera. Por otra parte, lo importante es

cado.

Un buen posicionamiento ¿es garantía de continuidad en el futuro?

Un buen posicionamiento aporta diferenciación y relevancia y ello normalmente se traduce en sostenibilidad.

¿Ante qué amenazas hay que estar atento para conservar el buen posicionamiento de una tienda?

Un buen posicionamiento significa ser el nº 1 en algo relevante para el consumidor. La amenaza puede venir cuando otro competidor es capaz de desplazarnos de esa primera posición en la mente del consumidor a otra inferior.

¿Y qué es lo más relevante para el consumidor actualmente: el precio, el servicio, la especialización, la proximidad, la marca-tienda, un surtido basado en las mejores marcas...?

No hay un único consumidor. Existe lo que en marketing se conoce como segmentación de mercado. Cada segmento de consumidores presenta distintas necesidades. Por lo tanto, un segmento será muy sensible al precio, otro al surtido, otro a la especialización, etc. Nosotros debemos decidir dónde queremos enfocarnos e intentar ser los mejores en ese territorio.

El posicionamiento es estático o mutante? ¿En qué medida le afectan las tendencias sociales, culturales, económicas, políticas...?

La posición de una marca depende absolutamente de las percepciones del consumidor. Todos aquellos aspectos del entorno que pueden modificar esas percepciones pueden hacer variar el posicionamiento de una marca.

La fuerte penetración del comercio online, así como la mayor incidencia de las redes sociales ha variado las 'leyes' referidas al posicionamiento?

La red ha hecho más transparentes a las marcas. Mucha gente puede hacer llegar sus opiniones sobre una marca a otra mucha gente. Por lo tanto, las redes sociales pueden reforzar con mucha rapidez el posicionamiento de una marca o al contrario lo pueden destruir. □