

ENTREVISTA A JACK TROUT, PRESIDENTE DE
TROUT&PARTNERS

«Competidores en casa, aliados fuera».

«Sólo si todos los protagonistas de un sector colaboran por el mismo objetivo, existen probabilidades de éxito».

**RAQUEL MARTÍN
LÓPEZ-SOLDADO**

Rmartin@santelmo.org

Trout es uno de los estrategas de marketing más importantes de nuestros días, además de conocido autor de cinco best-sellers. Según Philip Kotler, Jack Trout es el "responsable de algunas de las ideas más frescas que se han incorporado al marketing en los últimos 20 años". Sus obras *Posicionamiento*, *Marketing de Guerra*, *Bottom-Up Marketing* y *las 22 Leyes Inmutables del Marketing* han sido traducidas a 18 idiomas y se han transformado en libros de referencia de las principales escuelas de negocios de todo el mundo. Su último libro "La estrategia según Trout" es un resumen de sus ideas básicas que tanto han revolucionado el enfoque estratégico en entornos competitivos.

Junto con expertos de 14 países, Trout ha creado una red internacional de "boutiques" de consultoría para alta dirección, que ofrece la mayor experiencia en la definición y puesta en marcha de estrategias de posicionamiento. Es muy reconocido por su gran prestigio como consultor, escritor, conferenciante y uno de los estrategas de management más respetados y solicitados del mundo por sus enfoques pragmáticos y realistas.

Esta entrevista se realizó con la colaboración de Raul Peralba, Presidente de Positioning Systems y principal socio en España.



En el mes de mayo, Jack Trout, presidente de Trout&Partners, visitó el Instituto, donde impartió conferencias en el Programa Adeca, en Continuidad y en el Seminario Anual especializado en Empresas de la Cadena Agroalimentaria (SEMSA).

En 1969 Ud. habló por primera vez del posicionamiento de los productos en la mente del consumidor ¿De qué manera los cambios de los últimos treinta años han afectado su concepto del posicionamiento?

Lo que más ha cambiado es el nivel de competencia. Cuando hablé por primera vez en 1969 de cómo ganar la batalla en la mente de los clientes, la presión competitiva ya era el principal problema de las empresas. Pero, comparando la situación de entonces con la de hoy, es como comparar una disputa por el balón en el patio de un colegio con un conflicto entre dos países que pretenden controlar el mismo territorio. La gran diferencia es que se trataba de mercados nacionales atendidos por compañías locales compitiendo entre sí y, ahora, como dice mi socio español Raúl Peralba, estamos en un mercado global en el que "todo el mundo compete contra todo el mundo en todo el mundo por los mismos clientes; las 24 horas del día y los 365 días del año". Es realmente un entorno de alto riesgo, en el que cualquier distracción

significa la pérdida de parte, o todo, del negocio. En cuanto nos descuidamos alguien nos roba los clientes.

¿El posicionamiento es el primer paso de la estrategia de negocios?

Sin ninguna duda. Cuando Ud. tiene un producto, un servicio, una empresa, una institución, un país, o es Ud. mismo, quien compite con otros por atraer la voluntad de los mismos clientes, lo primero es diferenciarse para ser preferido. Eso es posicionamiento y es lo primero que hay que hacer. La única fórmula eficaz es encontrar la manera de diferenciar claramente la marca en la mente de los clientes actuales y potenciales, y eso se logra con un buen proyecto de posicionamiento.

¿Es, entonces, un buen posicionamiento de marca suficiente para el éxito empresarial?

Un buen posicionamiento de la marca es el punto de partida. Pero luego hay que hacer las cosas bien para no defraudar a los clientes. Una buena eficacia operativa sin un plan de posi-

cionamiento no logra arrancar; pero un buen plan de posicionamiento para un mal producto o servicio es como "La crónica de un fracaso anunciado". Lo primero que preguntamos a nuestros clientes es si el producto es "bueno", si no lo es, mejor no intentarlo.

¿De qué manera puede un servicio deficiente afectar la percepción de una marca, a pesar de tener ésta un posicionamiento sólido?

Un buen concepto de posicionamiento atrae a los clientes, un buen producto con el servicio adecuado los mantiene. Como dije antes, los dos son necesarios; pero ninguno es suficiente sin el otro.

¿Existe alguna diferencia entre marketing y estrategia?

En realidad no hay una separación entre estrategia empresarial y marketing. El marketing, es decir, lo que hay que hacer para que la venta se produzca, determina la estrategia empresarial. Lo más importante de un producto o un servicio no es cumplir con normas o especificaciones, eso se da por descontado, lo realmente importante es el mérito comercial que le asignan los clientes. Sin él, el mejor producto puede llegar a "morir" en las estanterías. Es aquello de vender no lo que uno quiere, sino lo que los clientes quieren comprar. Bueno, ahora con una dificultad adicional; que la competencia deje un hueco. Así pues, el marketing tiene que ser la base de la estrategia empresarial; es lo que la determina y la dirige.

¿La estrategia lo es todo para ganar?

De esto los que más saben son los militares. La estrategia no es como ha dicho Michael Porter un objetivo; es el establecimiento y desarrollo de un plan para alcanzar el objetivo.

Nuestro estrategia preferido, Karl Von Clausewitz (“De la guerra”, 1834) dice que “la táctica es para ganar batallas y la estrategia es para ganar la guerra”. Esto lo hemos extrapolado al mundo empresarial en este entorno hipercompetitivo y decimos que con la idea diferenciadora (la táctica) capturamos mentes; con una dirección coherente de management (la estrategia) conquistamos mercados.

Resumiendo, hay que encontrar una táctica que funcione y en base a ella construir toda la estrategia empresarial para que llegue a muchas mentes y conquistemos la cuota de mercado que más nos conviene. Se lo voy a explicar con un caso muy conocido del mundo del automóvil. Volvo decidió que su idea diferenciadora debía ser la “seguridad” apostó por ella y estructuró toda su estrategia empresarial, desde el I+D+i hasta la comunicación, alrededor de ese concepto. Gracias a ello, una marca de un país marginal como Suecia puede competir en la gama alta con los alemanes y japoneses. Así pues, la estrategia nos lleva a alcanzar el éxito; pero no olvide nunca nuestra última ley inmutable del marketing, la Nº 22; “Ninguna idea puede despegar sin los recursos adecuados”; por buena que sea la idea.

¿Cómo cree que lo están haciendo a nivel mundial?

Hay muchos que, en realidad, no están haciendo nada. Incluso en EE.UU., por ejemplo, muchas categorías de productos se gestionan tan mal que se están transformando en «commodities». Entre ellas, varias del mundo de la alimentación. No abundan los que han entendido que el éxito empresarial depende de una buena diferenciación. Lo expliqué muy claro en uno de mis libros de mayor éxito en el que el título lo decía todo: “Diferenciarse o Morir”.

En España y concretamente en Andalucía, la mayor parte de las empresas son Pymes ¿qué deben hacer estas empresas para competir con las multinacionales en términos de marketing? ¿Cómo deben posicionarse?

Como describimos en nuestro “Marketing de Guerra” las PYMES deben ser “guerrilleras”. Es decir, posicionarse como especialistas en lo que hacen. Esto les permite competir con las grandes y les da oportunidades de crecer, incluso de globalizarse, pues las empresas generalistas puede que sean enormes; pero raramente logran ser muy buenas en una cosa. Les gusta hacer muchas cosas, todas aceptables; ninguna especialmente buena. Uds. tienen un ejemplo muy claro, Chupa-Chups es hoy el líder mundial en “lollipops”, es un especialista que está en más de 160 países y lidera su categoría. Su trayectoria lo explica muy bien, una PYME que hacia caramelos se especializó en un único modelo, una piruleta

esférica. Puso en marcha un buen plan y lo que ocurrió después lo conocemos todos.

¿Qué opina del posicionamiento de España como país o de alguna de sus regiones en la mente de los consumidores del mercado internacional? ¿Se están consiguiendo cosas interesantes?

Los países han ido ocupando posiciones en la mente de los clientes internacionales. EE.UU.: informática, aviación, cine; Alemania: coches fiables e ingeniería; Japón: fotografía y electrónica. España es percibida, en general, como el principal destino turístico de Europa. Es percibida como “Sol, playa y gente simpática y alegre”. Cambiar esas percepciones no es fácil. Ser reconocidos como expertos en algún tipo de productos requiere tiempo y dinero. Creo que sólo podrían tener oportunidades promocionando productos y servicios relacionados con las percepciones existentes ahora. El aceite de oliva es, sin ninguna duda, uno de los que puede contribuir especialmente a que el país se haga más notorio a nivel global.

En este sentido y para concluir; como sabrá, en la última edición del SEMSA (Seminario Anual Agroalimentario) se ha tratado el caso del aceite de oliva español. En él, se observa cómo un producto como el aceite de oliva, del que España es el primer productor mundial, en EE.UU., se relaciona principalmente con Italia, ¿cómo cree que debe enfrentarse nuestro país a este desafío?

¿Cuál es la estrategia que debe seguir este sector para conseguir el reconocimiento internacional?

Hay que promover el aceite de oliva español con el soporte de un gran plan de marketing. El primer objetivo es dejar claro que España es el primer productor mundial, “el líder”, desplazando a Italia de esa posición en la mente de los prescriptores y consumidores de aceite de oliva del mundo. Incluso deberían decirlo aquí, hay muchos españoles que no conocen esta realidad y creen que Italia produce más. Luego hay que identificar con claridad el origen español del aceite, cualquiera que sea la marca que lleve la botella. Todos los envases que contengan el producto deben incorporar un sello que indique su origen español. Por supuesto, para que este plan tenga alguna probabilidad de éxito, hace falta la cooperación coordinada de todo el sector y disponer de los fondos adecuados. Nosotros preparamos este plan para ASOLIVA, la asociación española de exportadores. Pero por lo que me comenta Raúl Peralba, una de las dificultades está en lograr que se pongan de acuerdo todos los protagonistas. Sobre este asunto permítanme un consejo, muy usado en Trout&Partners: “Competidores en casa, aliados fuera”. Sólo con todos colaborando por el mismo objetivo tienen probabilidades de éxito. 😊

El marketing tiene que ser la base de la estrategia empresarial; es lo que la determina y la dirige.