

### ■ TRIBUNA LIBRE

# El posicionamiento pendiente

Raúl Peralba Fortuny - Raúl González del Río Rams

En el proceso de internacionalización de las empresas españolas hay un lastre que pesa mucho. Cuando una empresa decide emprender su aventura en el extranjero, no va sola. Su producto/servicio lleva una marca indeleble, visible o no, el *Made in Spain*. Por tanto, los argumentos que explican las ventajas competitivas particulares de su propia oferta no son suficientes. Hace falta algo más. Es necesario un posicionamiento competitivo internacional eficaz para el país. Se trata de que los clientes potenciales de esos mercados globales prefieran productos españoles, porque los perciben como mejores para satisfacer sus necesidades. Y esto no es problema sólo de los productos/servicios, sino también del *Made in Spain*. El objetivo debe ser la creación de una posición diferencial y preferente en la mente de los clientes, en la que los competidores no sean capaces o no estén dispuestos a competir. Con tantas ofertas disponibles, la percepción es básica.

La tarea no es fácil. No es sólo porque hay que encontrar esa diferenciación que nos sitúe entre los

preferidos. También porque otra vez estamos algo rezagados. Son muchas las posiciones ocupadas, y, como en la competencia empresarial, el *yo también tengo* no funciona. Algunos países han creado ya percepciones muy fuertes en relación a determinados productos/servicios. Por tanto, aunque objetivamente algo *Hecho en España* sea mejor, es difícil que en principio sea percibido así por los clientes globales.

En un mundo en el que todos compiten con todos en todas partes, definir una estrategia de *posicionamiento competitivo eficaz* es muy complicado, pero absolutamente necesario. Si se conocen los principios del *posicionamiento* puede que esta tarea parezca fácil. Pero, si bien para aprender los principios basta con leerlos, su aplicación no es nada sencilla. Además, en el caso del *Made in Spain* hay demasiadas variables y dispersiones condicionadas por aspectos subjetivos (intereses personales, sectoriales, regionales, políticos, etc.). Como contribución al enfoque del problema menciona-

mos seis aspectos que, en nuestra opinión, son fundamentales:

● **Objetividad.** La realidad es como es y hay que planear a partir de ella. Los planes deben adaptarse a las circunstancias y no intentar lo contrario. España es, en el contexto internacional, tal como nuestros clientes potenciales nos perciben. No como somos o creemos ser, o como nos gustaría que nos percibieran.

● **Coraje.** Quienes asuman la responsabilidad de definir esa estrategia de posicionamiento competitivo tendrán que hacer una apuesta a largo plazo. Además, cualquier cosa que decidan será discutida. Japón necesitó 25 años de trabajo coordinado para ser quien es en el mundo empresarial.

● **Coordinación.** Con la llegada de las autonomías son demasiados los que intentan crear una *imagen fuera* (aunque muchas veces los que les preocupa en realidad es la *imagen dentro*.) Es necesario un *paraguas* que incluya al conjunto, pero con una identidad clara y definida. Para vender hay que dejar el ego en casa.

● **Humildad.** Aunque en PIB somos el octavo país del mundo, en comercio internacional pesamos mucho menos, somos el decimosexto. Y aún menos si quitamos la exportación de multinacionales afincadas en España. Somos el sexto país en producción de automóviles, pero ¿alguien nos tomaría en serio si quisiéramos apropiarnos de este concepto? Está claro que olvidándonos de *nuestros* grandes exportadores, habría que enterarse bien cómo se nos percibe y porqué.

● **Originalidad.** La habilidad de un buen estratega está en encontrar los huecos disponibles y ver si se tiene capacidad para ocuparlos. El *yo también* no funciona. Tal vez fue por casualidad, pero la limitación por denominación de origen que obligó a los espumosos catalanes a llamarse Cava es seguramente la base de su éxito internacional. Si hubieran intentando vender Champagne del Penedés no hubiera funcionado.

● **Sacrificio.** Intentar ser *todo para todos* supone terminar siendo *nada para nadie*. El posiciona-

miento obliga a concentrar el enfoque y construir la imagen en base a un solo concepto, o en caso de los países, a dos o tres, pero no más. Así, por ejemplo, Japón es percibido como exportador de automóviles, motocicletas y productos electrónicos; EE UU tiene fama de ser el mejor en la fabricación de aviones y en informática. Pero no se limitan a vender sólo sus especialidades, se apoyan en ellas para venderlas mejor y vender también otras cosas. Lo que se anuncia, lo que se vende y con lo que se gana dinero pueden ser tres cosas diferentes.

Vivimos en un momento de reacomodamiento general que favorece la búsqueda de ese *posicionamiento competitivo* que el *Made in Spain* tanto necesita. Aunque creemos que antes hace falta otra cosas, tal vez más necesarias aún. Un proyecto de *posicionamiento interno* dirigido a nuestros empresarios y responsables de Gobiernos para posicionar de forma clara, diferencial y preferente en sus mentes, que la internacionalización es imprescindible para sobrevivir en el mundo de hoy. ¡Ah!, y que trabajando de forma coordinada suele ser más fácil alcanzar las metas. Competidores en casa, aliados fuera.

Socios directores de Swap/Trout & Partners.