

# Michael Porter reinventa a TROUT Y RIES

## Una vibrante polémica sobre el pensamiento estratégico

**Steve Milunovich**

Es consultor y analista de TI.

*El autor agradece su colaboración a Raúl González del Río y Raúl Peralba.*

La competitividad y el posicionamiento dan lugar a diversas teorías y estrategias que vienen a demostrarse o no con la experiencia. El autor de este artículo mantiene una controversia con Michael Porter sobre su pensamiento acerca del posicionamiento estratégico, que él atribuye a Trout y Ries.

**E**n un número reciente de una prestigiosa revista de gestión, Michael Porter pregunta: ¿Qué es estrategia? En general, estamos de acuerdo con su respuesta cuando señala que *estrategia* no es eficacia operativa, sino la búsqueda de un posicionamiento único, que requiere sacrificios y que depende de encajar muchas actividades. En realidad, esa respuesta nos resulta muy familiar porque es precisamente lo que dos de nuestros estrategas favoritos, Trout y Ries, sostienen desde hace muchos años.

Descubrimos a Jack Trout y Al Ries en 1991, y como resultado de este descubrimiento surgió nuestro trabajo *Marketing Wars* (Guerras de Márketing). Desde entonces, hemos aplicado sus principios estratégicos en la industria informática, convencidos de que la mejor tecnología no es necesariamente la que gana. En efecto, la idea clave de estos autores no es una batalla de productos, sino una batalla por la mente del cliente. Sus recetas simples, aunque en ocasiones contrarias a la intuición, nos han conquistado. En nuestra opinión, sus consejos son mucho más útiles que los libros de gestión que dedican 250 páginas a tratar un punto modestamente interesante.

A pesar de ser el decano en estrategia de negocios, Michael Porter se ha convertido ahora en blanco de ataques. Las tres estrategias genéricas definidas en *Competitive Strategy* (Estrategia Competitiva) -liderazgo en costes, diferenciación y enfoque- se consideran hoy demasiado estáticas y restrictivas. En particular, Porter

parece estar respondiendo en su artículo a lo expresado por Richard D'Aveni en *Hypercompetition* (Hipercompetencia), quien afirma que no existe una ventaja sostenible, sino una serie de ventajas temporales obtenidas mediante la ruptura del statu quo. En consecuencia, el éxito a largo plazo se basa en una estrategia dinámica para la creación, destrucción y recreación de ventajas a corto plazo.

El profesor Porter rechaza el concepto de hipercompetencia, calificándolo de "autolesiones, y no el resultado inevitable de un paradigma cambiante de la competencia". Los puntos que señala Porter son convincentes, pero se comprenden mejor a partir del marco teórico de Trout y Ries.

### ☛ El posicionamiento, clave de la estrategia

Porter dice que "el posicionamiento -que era la clave de la estrategia- se rechaza por ser demasiado estático para los mercados dinámicos y tecnologías cambiantes de hoy". Explica que la subcontratación, la calidad total y la reingeniería incrementan la eficacia operativa, pero ésta no es lo mismo que la estrategia.

Jack Trout es el padre del posicionamiento. Presentó el concepto en 1972, en un artículo denominado "The Positioning Era" (La Era del Posicionamiento), publicado por *Advertising Age*. Jack Trout y Al Ries venían del mundo de la publicidad, pero sus principios se aplican ampliamente a la estrategia empresarial. El posiciona-

• Un importante fabricante de equipos informáticos, que reorganizó todas sus organizaciones de ventas, marketing y desarrollo de productos en torno a segmentos evolutivos. Se centró en dos segmentos crecientes y receptivos, y llegó a detener sus pérdidas de cuota de mercado a pesar de una línea de productos con bastantes años.

• Tenneco. La división de productos químicos y plásticos de Tenneco se sirvió de la segmentación evolutiva para identificar a clientes dispuestos a pagar una prima por sus productos de más calidad y precio sin pedir a cambio características especiales. La segmentación evolutiva mostró que tal grupo, pese a ir a menos en número, seguiría siendo un mercado viable en los próximos 5 a 10 años. Después de cambiar las prioridades de ventas para centrarse mejor en el segmento, la rentabilidad global de la división se multiplicó en el primer año.

La mayoría de los análisis de segmentación actuales es reactiva y trata de optimizar el posicionamiento de un producto o los puntos que debería visitar la fuerza de ventas, *considerando el statu quo*. Como se ha mostrado, la segmentación evolutiva usa el *statu quo* como un punto de partida y puede así resultar más útil para las funciones de gestión de ventas, desarrollo de productos y marketing.

Un entendimiento de las vías evolutivas puede convertirse en una mina de oro para la fuerza de ventas de la empresa distribuidora, por ejemplo. La razón estriba en que cada paso dado en el viaje de la evolución cambia lo que cuenta dentro de la organización de un cliente potencial: quiénes toman las decisiones, los criterios de compra y los presupuestos. La fuerza de ventas que sabe anticiparse a los cambios puede llegar hasta el nuevo responsable antes de que lo haga la competencia. Al llegar antes, puede empezar a modelar los calendarios y criterios de la persona a cargo de tomar las decisiones. Para cuando los rezagados consiguen llegar a su puerta, pueden encontrarse con que ya está cerrada.

La segmentación evolutiva puede también producir un gran beneficio

*Las empresas pueden llegar a entender las decisiones futuras de los clientes antes que ellos mismos, y mucho antes que la competencia*

cuando se usa para definir un nuevo producto o servicio. Lo normal es que un producto no pueda satisfacer las necesidades de todos los clientes potenciales, por lo que hay que hacer algunas elecciones y sopesar los pros y los contras. La segmentación evolutiva ayuda a la dirección a determinar qué segmentos crecerán, qué submercados serán los más atractivos, y cuándo.

Los motores de la evolución son también los determinantes de las preferencias de los compradores, lo que permite a los jefes de producto dejar de basarse en ese instrumento reconocidamente inexacto: los cuestionarios de autocumplimentación de los clientes.


Cuando se pregunta a los clientes, la mayoría contesta que está preocupada por el coste. Sin embargo, no siempre lo está. Como se ha descrito anteriormente en el caso práctico de la empresa de comunicaciones de ordenadores/datos, los valores de los compradores dentro de la misma empresa varían según la fase de la evolución, oscilando entre proteger a largo plazo la inversión o garantizar el funcionamiento técnico, hasta responder a las cuestiones de los usuarios finales. Sólo la empresa independiente de telecomunicaciones de la tercera fase es un minimizador de coste a corto plazo.

Una excelente segmentación puede ayudar a la dirección a identificar los nuevos segmentos en crecimiento, lo que puede proporcionar una vía de entrada en mercados impenetrables hasta la fecha, guardados por proveedores tradicionales centrados en segmentos en declive. Por ejemplo, la empresa Cisco Systems usó el crecimiento de los ordenadores personales y su consiguiente impacto en la co-


municación de datos para convertirse en la pionera en el área de redes "lógicas", con lo que dejó atrás a los líderes anteriores en redes de datos. Este crecimiento fue claramente pronosticado por Booz-Allen a primeros de 1993, basándose en la perspectiva de segmentación evolutiva descrita en este artículo.

## ▼ Conclusiones

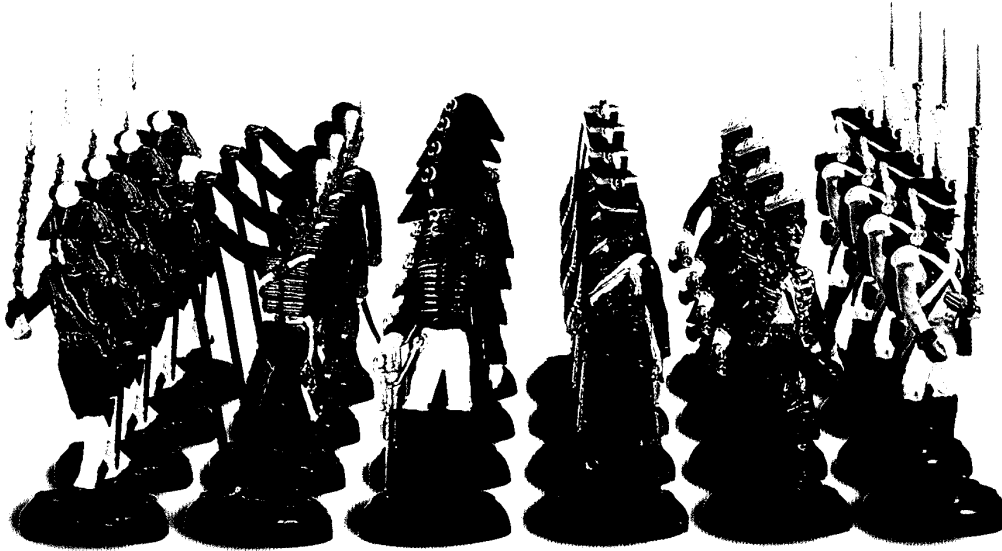
En la actualidad, la mayoría de las segmentaciones son estáticas, una instantánea del momento. Si bien el análisis tiene su utilidad, es sólo una sombra en comparación con un planteamiento fluido que presenta imágenes en movimiento.

Equipada con una idea de cómo evolucionará un sector y de por qué los clientes cambiarán a lo largo del tiempo, la dirección puede empezar a dirigirse a los clientes que desea a largo plazo. Hacerse con el grupo adecuado de clientes es a menudo la llave crítica para mejorar la rentabilidad. Una segmentación adecuada marca la diferencia entre atender a un segmento en crecimiento preparado para pagar por los atributos especiales de una empresa y responder a una combinación heterogénea de necesidades con distintas rentabilidades. 

Los distribuidores que entienden y clasifican los clientes en estadios de evolución pueden cosechar enormes beneficios, entre los que se incluye tentar a clientes de otros competidores ya establecidos, con lo que se mejoran los niveles de crecimiento de las ventas.

Aislado rigurosamente las tendencias en el sector, observando cómo han reaccionado a ellas los clientes, reconociendo en qué fase se encuentra el cliente y prediciendo los próximos pasos potenciales, las empresas pueden llegar a entender las decisiones futuras de los clientes antes que ellos mismos, y mucho antes que la competencia. 

«La segmentación evolutiva». © Booz-Allen & Hamilton. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Strategy & Business* con el título "Segments in Time". Referencia nº 0654.



miento se basa en ocupar un lugar en la mente del cliente a través de un mensaje simple y repetitivo. Y lo bueno es que el posicionamiento permite a las empresas ser dueñas de una palabra en la mente del cliente. Como ha hecho Volvo con “seguridad”, o Intel con “microprocesadores”.

Al igual que Porter, muchos expertos en estrategia no comprenden que el posicionamiento tiene menos que ver con cuál es el lugar que ocupa una empresa en el mercado, y mucho con lo que representa en la mente de los clientes. En realidad, ¿de qué otro modo podría una empresa que vende un agua azucarada, fácil de imitar, crear la capitalización bursátil de Coca-Cola, si no fuera porque es la dueña del peldaño superior de la escalera de los refrescos de cola en la percepción del público y la representante de los valores norteamericanos? Trout y Ries han demostrado también lo difícil que es crear una estrategia en torno de la calidad; la calidad es el requisito previo para jugar en el mercado y rara vez un factor de diferenciación.

#### ▼ La estrategia se apoya en actividades singulares

“La estrategia competitiva tiene que ver con ser diferente”. Porter describe en su artículo cómo Southwest Airlines e Ikea desarrollaron las mismas actividades pero de forma diferente a la de sus competidores, o desarrollaron actividades diferentes. La palabra “diferente” no solamente se refiere a cómo se ajusta al cliente, sino a las actividades de la empresa con respecto a las de sus competidores. A continuación Porter pasa a señalar tres fuentes del posicionamiento competitivo. La búsqueda de una posición se ve favorecida por el cambio, en el que surgen nuevos grupos de clientes u ocasiones de compra.

Por supuesto que Trout y Ries habían hablado de la necesidad de ser diferente para establecer una posición

en la mente, coincidiendo con Porter en que la estrategia debe orientarse más al competidor que al cliente. Intentar tomar una colina fortificada es suicida. El secreto está en ser los primeros en la mente; ser primeros tiene más valor que ser mejores. La mejor tecnología no ganará (Apple) si un competidor logra establecerse en la mente (Microsoft). De hecho, Trout y Ries trabajaron con Southwest para ayudarles a elaborar su enfoque singular.

Dado que ser el primero es tan importante, Trout y Ries recomendaban a los rezagados crear una nueva categoría de productos en la que pudieran ser primeros. Cuando Lotus (otro de sus clientes) perdió la guerra de las hojas de cálculo a manos de Microsoft, creó una nueva categoría -el *groupware*- en la que pudiera ser la primera. Algún tiempo después, la decisión le dio unos frutos del orden de los 3.300 millones de dólares, cuando IBM adquirió la empresa.

#### ▼ Mantener una posición requiere sacrificios

Con acierto, Porter destaca que los competidores intentarán copiar a las empresas líderes buscando reposicionarse o siendo ambiguos. Por consiguiente, “los sacrificios del posicionamiento están presentes en entornos competitivos y son esenciales para la estrategia. Las empresas que tratan de ser todo para todos los clientes se arriesgan a que cunda la confusión en las trincheras cuando los empleados intentan tomar decisiones operativas día tras día sin un marco claro de referencia”. Enfocando la actividad de forma adecuada, las posiciones estratégicas pueden defenderse. El fracaso del servicio Lite de Continental Airlines para atacar a Southwest se utiliza como ejemplo de las dificultades que plantea navegar ambiguamente entre dos posiciones.

Hay tres principios de Trout y Ries que se aplican aquí.

# Michael Porter reinventa a TROUT Y RIES

## Una vibrante polémica sobre el pensamiento estratégico

**Steve Milunovich**

Es consultor y analista de TI.

El autor agradece su colaboración a Raúl González del Río y Raúl Peralba.

La competitividad y el posicionamiento dan lugar a diversas teorías y estrategias que vienen a demostrarse o no con la experiencia. El autor de este artículo mantiene una controversia con Michael Porter sobre su pensamiento acerca del posicionamiento estratégico, que él atribuye a Trout y Ries.

**E**n un número reciente de una prestigiosa revista de gestión, Michael Porter pregunta: ¿Qué es estrategia? En general, estamos de acuerdo con su respuesta cuando señala que *estrategia* no es eficacia operativa, sino la búsqueda de un posicionamiento único, que requiere sacrificios y que depende de encajar muchas actividades. En realidad, esa respuesta nos resulta muy familiar porque es precisamente lo que dos de nuestros estrategas favoritos, Trout y Ries, sostienen desde hace muchos años.

Descubrimos a Jack Trout y Al Ries en 1991, y como resultado de este descubrimiento surgió nuestro trabajo *Marketing Wars* (Guerras de Márketing). Desde entonces, hemos aplicado sus principios estratégicos en la industria informática, convencidos de que la mejor tecnología no es necesariamente la que gana. En efecto, la idea clave de estos autores no es una batalla de productos, sino una batalla por la mente del cliente. Sus recetas simples, aunque en ocasiones contrarias a la intuición, nos han conquistado. En nuestra opinión, sus consejos son mucho más útiles que los libros de gestión que dedican 250 páginas a tratar un punto modestamente interesante.

A pesar de ser el decano en estrategia de negocios, Michael Porter se ha convertido ahora en blanco de ataques. Las tres estrategias genéricas definidas en *Competitive Strategy* (Estrategia Competitiva) -liderazgo en costes, diferenciación y enfoque- se consideran hoy demasiado estáticas y restrictivas. En particular, Porter

parece estar respondiendo en su artículo a lo expresado por Richard D'Aveni en *Hypercompetition* (Hipercompetencia), quien afirma que no existe una ventaja sostenible, sino una serie de ventajas temporales obtenidas mediante la ruptura del statu quo. En consecuencia, el éxito a largo plazo se basa en una estrategia dinámica para la creación, destrucción y recreación de ventajas a corto plazo.

El profesor Porter rechaza el concepto de hipercompetencia, calificándolo de “autolesiones, y no el resultado inevitable de un paradigma cambiante de la competencia”. Los puntos que señala Porter son convincentes, pero se comprenden mejor a partir del marco teórico de Trout y Ries.

### ☛ El posicionamiento, clave de la estrategia

Porter dice que “el posicionamiento -que era la clave de la estrategia- se rechaza por ser demasiado estático para los mercados dinámicos y tecnologías cambiantes de hoy”. Explica que la subcontratación, la calidad total y la reingeniería incrementan la eficacia operativa, pero ésta no es lo mismo que la estrategia.

Jack Trout es el padre del posicionamiento. Presentó el concepto en 1972, en un artículo denominado “The Positioning Era” (La Era del Posicionamiento), publicado por *Advertising Age*. Jack Trout y Al Ries venían del mundo de la publicidad, pero sus principios se aplican ampliamente a la estrategia empresarial. El posiciona-