

**MARKETING**

ENTREVISTA

## Jack Trout

Presidente de Trout & Ries

Tanto Jack Trout como su socio Al Ries son dos consultores acostumbrados a sorprender a sus auditores. Una fecunda labor conjunta desde hace 25 años les ha abierto un lugar destacado en el campo del pensamiento y la teoría del marketing. Fueron ellos quienes acuñaron el término "positioning", elaboraron las fascinantes teorías del marketing de guerra y la planificación de "abajo a arriba". Ahora vuelve a dominar el mercado de novedades en libros de la especialidad, con "Las 22 Leyes Inmutables del Marketing".



Jack Trout y sus asociados en España, Raúl Peralba y Raúl Gonzalez del Río, socios directores de la consultora SWAP Consulting - Marketing Strategist.

# "Lo que hace que la libre empresa funcione es la posibilidad del fracaso"

● —¿Porque viene a España?

—A raíz de la presentación de nuestro último libro, he sido invitado a dar una serie de conferencias.

Por otro lado haré algunas visitas a clientes españoles con nuestros socios en Madrid, con los que desde hace cuatro años hemos estructurado un buen tandem. Ellos aportan un gran conocimiento del entorno español y europeo y nosotros 35 años de experiencia en el mercado más competitivo del mundo.

—Ustedes presentaron sus teorías hace ya bastante tiempo, por ejemplo "posicionamiento" fue en los años 70. ¿Cree usted que aún están

vigentes en un mundo que ha cambiado tanto?

—En primer lugar debo decir que, como toda idea revolucionaria, en la práctica nuestras teorías de adelantaron a su época. Por eso tardamos un tiempo en que nos dejaran aplicarlas. Le diría que hoy están mucho más vigentes que cuando las lanzamos, la competencia es mayor.

Ahora en el último libro resumimos toda nuestra experiencia profesional y condensamos en una especie de "Tabla de la Ley" 22 principios inmutables.

Fíjese que todas las empresas que tienen problemas hoy, General Mo-

tors, IBM, Sears, casualmente han incumplido varias de esas leyes. Estoy convencido que somos totalmente vigentes, como mínimo en aquellos principios que permanecen inmutables.

—¿Puede mencionar algunos de los errores más clásicos en Marketing?

—Uno de los más comunes en las empresas de éxito es lo que llamamos la "trampa de la expansión de línea". Cuando han tenido éxito en un producto o servicio creen que ese éxito es extrapolable a cualquier cosa que decidan hacer.

Empiezan a dedicar esfuerzos en lo

nuevo desatendiendo lo anterior. Si ninguno de sus competidores se da cuenta puede que no sea un desastre; pero esto cada día es menos probable. Lo normal es que el competidor más próximo aproveche esa distracción y le quite su ventaja inicial.

**—¿Cree usted que hay diferencias entre el marketing en EE.UU., y el español?**

—Esta es una pregunta difícil de contestar sin entrar en detalles; sin embargo, en general, está claro que sí hay diferencias importantes. En EE.UU. estamos acostumbrados a competir ferrozmente desde hace años, tal vez por eso es allí donde más se han vendido nuestros libros. Todos contra todos en un entorno con reglas de juego muy permisivas.

Recuerde por ejemplo la campaña de Pepsi-Cola haciendo test ante notarios que demostraban que su producto tenía un sabor más atractivo que el de Coca Cola. Esto llevó a Coca a cometer un error ya histórico que fue sacar la Nueva Cola.

En Europa han sido más tranquilos hasta ahora, pero en una economía global como la que vivimos no tardarán en enterarse de lo que es la competencia. Ya verán lo duro que resulta.

**—¿Que pasó en el mundo para que Henry Ford diera trabajo y pagara buenos sueldos a sus obreros para aumentar su poder adquisitivo, mientras las corporaciones modernas los bajan y reducen la mano de obra?**

—Creo que la idea de despedir personal y reducir salarios es el resultado de estrategias de marketing pobres. Nosotros hemos sido muy críticos con las grandes corporaciones por su falta de concentración.

Vea el caso de IBM: de poner toda su atención únicamente en mainframes, se ocupó también de fabricar miniordenadores, PC's, estaciones de trabajo, redes, programas o software. desde entonces tienen pérdidas, 5.000 millones de dólares el año pasado y despidieron a 100 mil personas. Usted dirá que son unos desalmados, pero si no lo hicieran irían a la quiebra, desaparecerían.

**—¿Pero dónde está la crítica a esa política?**

—¿El problema es despedir al personal o la estrategia?. Yo digo que es la estrategia y la consecuencia o resulta-

do son los despidos. Lo que hace que la libre empresa funcione es la posibilidad del fracaso. De no ser así, no sobrevivirán las eficientes. El problema de las compañías estatales es que ninguna fracasa. Las ineficientes continúan perdiendo el dinero y arrastran la economía hacia abajo. Los gobiernos cometen gruesos errores cuando tratan de salvar a sus industrias. Salvamos a la corporación Chrysler, pero afectamos negativamente a General Motors y a Ford al hacerlo.

**—¿Que futuro le augura a los liderazgos gigantescos como el que todavía ejerce IBM en el mundo, y a los más pequeños y especializados como Apple y Microsoft?**

—Las compañías necesitan focalizar su objeto sin extenderlo demasiado. Apple lo hace sobre las computadoras personales. No importa el tamaño que tengan. Las dificultades empiezan cuando diversifican su línea de productos. No importa lo buenos que sean, destruyen su posicionamiento en la mente de los consumidores. ¿Qué es una Apple? Es un pequeño ordenador arriba de un escritorio. ¿Una IBM? Puede ocupar toda una habitación o un pequeño espacio sobre la mesa.

**—¿Cuán duradero y costoso puede ser el espacio que se conquista en la mente de los consumidores potenciales?**

—Coca Cola, Lewis, Marlboro, Rolex y muchas marcas poderosas a escala mundial ya tienen un fuerte posicionamiento en la mente y les es más fácil mantenerlo que posicionarse en el primer lugar. Es como un avión a chorro, que necesita 110% de potencia para elevarse de la pista y a 30 mil pies, el avión a chorro tiene que seguir andando y uno no puede parar a 0, porque siempre hay nuevos clientes, gente joven, nuevas generaciones. Hay que llegar a la mente de ellos.

**—Después de su anterior teoría del posicionamiento y de la actual acerca de la guerra del marketing, ¿cuál es el escenario que avizora para los próximos años?**

—Creo que habrá gran especialización. El fracaso de las grandes diversificaciones como IBM, General Motors, American Express, Westinghouse Electric, Kodak y muchas otras que están en todo, en algún momento, va a obligar a la gente a leer nuestro material.

Cuando un país tiene barreras arancelarias muy altas se crean situaciones artificiales que alientan a las compañías a diversificarse.

Ahora que las barreras caen, el arma para competir será la de ser más especialistas que los demás y convencer a los clientes que es así. El "posicionamiento" como superespecialista será una de las reglas del juego básicas para tener éxito.

**—¿Acerca de eso versará su próximo libro?**

—Vamos a hablar sobre problemas de la extensión de línea. Vemos una filosofía que dice que hay que crecer el 15% al año. Esa orientación oficial hace que esas compañías se expandan y se tornen ineficientes. Quizá serían más fuertes en situación competitiva, donde la demanda se vea reducida y se achique. ¿Quién dijo que lo más grande es lo mejor? Pero parece que los hombres de negocios adoran el tamaño en sí y eso les impulsa a ser más grandes. Estas compañías que resultan ineficientes y pierden dinero causan enormes problemas a Estados Unidos y eventualmente al resto del mundo también.

**—¿Qué han hecho en España?**

—Aunque en nuestra lista de clientes ya están empresas como Repsol, Iberia, Mercadona, TNT Express España, Fagor Electrónica y algunos otros, cuesta trabajo convencer de la eficacia de nuestra colaboración. Da la sensación de que en España se cree poco en la necesidad de hacer marketing. Tal vez es porque demasiada gente sin experiencia y muchas pretensiones han degradado esta ciencia entre sus empresarios.

**—Finalmente, ¿cómo se compararían ustedes y su socio con autores como Kotler, Porter, etc.?**

—Nosotros no nos comparamos con nadie. Pero creo que si alguien quisiera hacerlo, la respuesta sería que mientras algunas de las personas que usted ha nombrado son grandes académicos y otras eficaces conferenciantes que se han pasado al mundo de la consultoría, nosotros somos consultores que hemos volcado nuestras experiencias reales en unos libros sencillos, fáciles de leer y sobre todo, creo que muy útiles. Es un poco lo que decía Shakespeare: "Si hacer fuera tan fácil como saber...". Nosotros desde hace 25 años "hacemos". □