

## TERCER MILENIO

### TROUT & PARTNERS LIDERA EL MARKETING ESTRATEGICO COMPETITIVO

# LA DIFÍCIL SENCILLEZ DE POSICIONARSE CON VENTAJA

En un mercado cada vez más competitivo, lograr una ubicación idónea puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso. Jack Trout afirma conocer todas las reglas del juego.

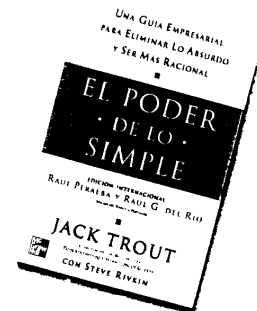
JUAN GIRON ROGER

**P**ara el lego en la materia, un concepto como el de "positioning" –posicionamiento, en traducción demasiado fiel– parece a primera vista excesivamente simplista, una verdad de Pedro Grullo aplicada al marketing estratégico en un sector lleno de tiburones sedientos de cuota de mercado. Pero lo cierto es que las reglas que a lo largo de los años ha ido elaborando Jack Trout, el ideólogo de este nuevo estilo de marketing, se venden solas. En su estrato más profundo subyace el sentido común, algo no siempre abundante en el mundo de los negocios. Y muchas grandes multinacionales, clientes de Trout, pueden dar fe de la eficacia de esta estrategia. Que nadie espere escuchar teorías farragosas ni fórmulas cabalísticas aplicadas a la gestión del marketing, porque Jack Trout sonreirá mientras repite: "La sencillez es la sofisticación suprema".

La filosofía es clara. En lugar de llevar a cabo una estrategia de negocio orientada al cliente, como se viene haciendo de forma tradicional, la alternativa consiste en plantear una estrategia de marketing orientada al competidor. "La clave de una estrategia efectiva –dice Trout– reside en evitar las fortalezas de tu competidor y explotar sus debilidades. Por desgracia, la mayoría de la gente mantiene una actitud posibilista y cree que nada es imposible con tal de



El gurú del posicionamiento, Jack Trout, rodeado por Raúl González del Río (izquierda) y Raúl Peralba (derecha), directores de Trout & Partners.



que se invierta el dinero suficiente en el problema". Así, para desarrollar un plan de posicionamiento se hace preciso comprender que donde se ganan o pierden las guerras de marketing es en las mentes de los clientes.

#### TRAZAR EL MAPA

El primer paso de este proceso consiste en esbozar un mapa de atributos clave que, en definitiva, generen las percepciones que el potencial comprador recibirá de un determinado producto.

"Construir un mapa de categorías –subraya Jack Trout– nos informa de qué atributos posee su competencia y cuáles están al alcance de usted". Una vez que la gente ha tomado una decisión, es imposible volverse atrás; de ahí el error de muchas empresas, que consideran que mejorarán su posicionamiento con una publicidad diseñada para convencer al cliente de algo en lo que no cree.

Las ventajas de este planteamiento parecen evidentes, y todo el proceso da la impresión de ser un juego de niños.

#### AUTOEXAMEN

Para un correcto posicionamiento, las compañías deben realizar una especie de chequeo previo acerca de su situación, para lo que tendrán que contestar a estos interrogantes:

- ¿Qué posición ocupamos?
- ¿Cuál queremos/podemos alcanzar?
- ¿A quién hay que desplazar?
- ¿Poseemos recursos suficientes?
- ¿Podremos aguantar el ritmo?
- ¿Aceptamos la comunicación global?

## Las leyes inmutables del márketing, según Jack Trout

**L**a experiencia de Jack Trout y de su socio Al Ries en el mundo corporativo estadounidense se puso al servicio del lector medio cuando publicaron sus "Veintidós leyes inmutables del márketing" (McGraw-Hill). Éste es el fruto de muchos años de observación:

- 1** Ley del liderazgo. Es mejor ser el primero que ser el mejor.
- 2** Ley de la categoría. Si usted no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda serlo.
- 3** Ley de la mente. Es mejor ser el primero en la mente que en el punto de venta.
- 4** Ley de la percepción. El márketing no es una batalla de productos, sino de percepciones.

**5** Ley del enfoque. El principio más poderoso en márketing es poseer una palabra en la mente de los clientes.

**6** Ley de la exclusividad. Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes.

**7** Ley de la escalera. La estrategia que hay que utilizar depende directamente del peldaño que se ocupe en la escalera.

**8** Ley de la dualidad. A la larga, cada mercado se convierte en una carrera de dos participantes.

**9** Ley de lo opuesto. Si opta al segundo puesto, su estrategia está determinada por el líder.

**10** Ley de la división. Con el tiempo, una categoría se dividirá para convertirse en dos o más.

**11** Ley de la perspectiva. Los efectos del márketing son visibles a largo plazo.

**12** Ley de la extensión de línea. Existe una presión irresistible para extender el valor de la marca.

**13** Ley del sacrificio. Se debe renunciar necesariamente a una cosa para conseguir otra.

**14** Ley de los atributos. Para cada atributo existe otro opuesto, igual de efectivo.

**15** Ley de la franqueza. Cuando admita algo negativo, el cliente potencial le concederá a cambio algo positivo.

**16** Ley de la singularidad. En cada situación, únicamente una jugada producirá resultados sustanciales.

**17** Ley de lo impredecible. Salvo que escriba los planes de sus competidores, usted no podrá predecir el futuro.

**18** Ley del éxito. El éxito suele preceder a la arrogancia, y la arrogancia al fracaso.

**19** Ley del fracaso. El fracaso debe ser esperado y aceptado.

**20** Ley del bombo. A menudo, la situación presenta una forma diferente a como se publica en la prensa.

**21** Ley de la aceleración. Los planes que triunfan no se construyen sobre novedades, sino sobre tendencias.

**22** Ley de los recursos. Sin los fondos adecuados, ninguna idea despegará del suelo.

"Utilizamos el posicionamiento como nuestra herramienta básica para desarrollar una segunda opinión sobre los productos o los nombres de las compañías" –aclara Trout.

### FELIZ ASOCIACIÓN

Y no olvidemos que, en palabras de su inventor, el posicionamiento no es otra cosa que crear un posición definida de una determinada marca en las mentes de la clientela potencial de ese producto o empresa. Si se realiza correctamente, el nombre de tal o cual producto o compañía surgirá de forma diferenciada y preferente –nuestra oferta asociada a la necesidad– en la voluntad del consumidor. En otras palabras: una feliz asociación de ideas que haría las delicias de cualquier corporación. Raúl Peralba, socio director de Trout & Partners para España y Mercosur, aclara la pe-

### Muchos consultores dicen qué hay que hacer; Trout, por el contrario, explica cómo hacerlo.

queña diferencia que existe entre la multitud de compañías consultoras que compiten en este campo y la suya. "La mayoría de los consultores sólo dice lo que hay que hacer –señala–, pero nosotros explicamos cómo llevarlo a la práctica. Asumimos el riesgo de equivocarnos, aunque lo cierto es que acertamos las más de las veces. Otra diferencia patente es que mientras los colegas parten de la empresa e intentan hacerle un hueco en el mercado, nosotros trabajamos de afuera hacia adentro, es decir, estudiamos el mercado y los competidores, de-

tectamos los huecos disponibles y posteriormente sugerimos a nuestros clientes los cambios necesarios para adaptarse al espacio más idóneo para ellos".

Uno de los activos de los hombres de Trout & Partners es haber sido quienes antes y mejor han aplicado los principios de la estrategia militar a la gestión de negocios. Esta consultora ofrece cuatro tipos distintos de actuación para ganar la guerra de la competencia. Si luchamos en una guerra defensiva, hay que tener en cuenta que sólo el líder tiene la opción de jugar a la defensiva, que la mejor estrategia defensiva es tener el valor de atacarse a uno mismo y que los movimientos de la competencia deberán ser bloqueados siempre. Si se trata de una guerra ofensiva, hay que conocer la fuerza de la posición del líder, hallar una debilidad en su punto fuerte y golpear allí, así como atacar en un fuerte lo más estrecho posible. La guerra de flanqueo requiere moverse en un área que no esté en disputa, aplicar la sorpresa táctica y perseguir con tanta fuerza como se ataca. Trout & Partners también sugiere la guerra de guerrillas, que supone hallar un segmento lo bastante pequeño para defenderlo y no dudar en retirarse ante los imprevistos. ■



JACK TROUT