

Jack Trout

El autor del best seller *Marketing de Guerra* publica su nuevo libro *Reposicionamiento*

Ya no es aquel desconocido del que no se encontraban sus obras, a pesar de su éxito en Estados Unidos (NUEVA EMPRESA le dedicó un artículo en junio del 91). *Posicionamiento*, *Marketing de Guerra* y *Botton Up Marketing* se han convertido en los manuales de algunas escuelas de negocios españolas. Y durante el último lustro Raúl Peralba, su socio en nuestro país, ha trabajado duro, a juzgar por los numerosos adeptos que le escuchan con devoción y la cantidad de compañías españolas que han contratado sus servicios.

El caso Repsol

Una de ellas ha sido Repsol. Su ex-presidente, Oscar Fanjul, llamó a Trout cuando, tras la liberalización del mercado de carburantes, se encontró con que la empresa pública petrolera había desarrollado tres marcas de gasolineras- Repsol, Campsa y Petronor. Era muy difícil que las tres referencias comerciales, fruto de la transformación del antiguo monopolio de Campsa, no compitieran entre sí y acabaran empeorando la cuenta de resultados. El problema que le planteó Fanjul, según Trout, era un claro caso de reposicionamiento. Un concepto muy sencillo.

Una compañía habitualmente tiene tomada una posición estratégica, pero los cambios o su propia evolución exigen modificaciones y redefiniciones. Esto, el reposicionamiento, es lo que suelen requerir las empresas que pasan del sector público al sector privado, y lo que normalmente no se hace. Cuando una firma deja de ser pública se busca su competitividad a dos niveles diferentes. Primero se redimensiona, se recortan plantilla y gastos. Después, si no es suficiente, y no suele serlo, se realizan operaciones para mejorar la calidad o se aplican procesos de reingeniería. Son programas buenos pero incapaces de solucionar los problemas de competitividad.

"La experiencia de Estados Unidos -asegura Trout- puede ser muy iluminadora para Europa, pues nosotros llevamos viviendo veinte años en los que la

competencia es muy dura. El mercado abierto y el desarrollo tecnológico ha aumentado tanto el nivel de competencia en nuestro país que ser competitivo es el único modo de sobrevivir. Los errores, cualquier error, es nefasto y te lleva a la bancarrota". Para ser competitivo no basta con reducir los costes u organizar la empresa en función de los procesos que añaden valor. La competitividad está en un tercer nivel: en el desarrollo de una estrategia que te haga diferente.

El inventor de la *Guerra del Marketing* recurre para explicarse a una frase de Porter de 1995: "Hay que ir más allá de la reingeniería y desarrollar una ventaja competitiva. Es necesario crear una posición diferencial en la que tus competidores no sean capaces de competir". Y Trout añade que esa posición diferencial hay que crearla en la mente del consumidor. Porque para Trout estrategia es marketing y marketing es grabar una idea fuerte en la mente del consumidor.

Conquistar la cabeza

Hace cinco años lo decía lacónicamente: "El posicionamiento es una teoría sobre los procesos de comunicación. Explica cómo la mente absorbe y almacena la información. Tiene que ver con las tácticas que consiguen, con éxito, una posición dentro de la cabeza de los clientes". Ahora sigue en sus trece: "El posicionamiento es algo que desarrollamos en la mente del cliente". Sus palabras parecen tirar por la borda todas las aportaciones científicas que se han realizado desde los años 60 cuando Chandler publicó su libro *Estrategia y Estructuras*. La matriz del Boston Consulting, las conclusiones de Ansoff, los trabajos de McKinsey y del propio Porter quedan sacrificados en la hoguera de la comunicación de Trout.

Pero además no sirve cualquier publicidad. La publicidad y la estrategia de productos, sostiene este guru, son un resto arqueológico de los años 50. De la época en la que se les explicaba a los consumidores las ventajas de lo que iban a comprar. Aho-

La gran batalla se libra en la mente del consumidor.

*Sigue gastando corbatas rojas y pañuelo en el bolsillo de la chaqueta. El profeta del Posicionamiento y del Marketing de Guerra acusa el paso del tiempo y un mechón blanco le platea el pelo. Jack Trout, después de algo más de cinco años, ha vuelto a España con un nuevo libro: *Reposicionamiento*, McGraw Hill, 1995. Hace unos días le invitó la EOI a dictar una conferencia sobre el proceso privatizador. Sus consejos y su doctrina siguen siendo tan invariables como su vestimenta.*

¡TOMEN

ra la sociedad de la información ha desarrollado un exceso de comunicación y la gente no tiene capacidad de asimilar explicaciones. "Se editan 4.000 libros al día y en un país como Estados Unidos se pueden sintonizar hasta 175 canales", explica Trout. "La gente odia la confusión". Y para darle más autoridad a sus argumentos recurre a una frase del Presidente de General Electric, Jack Welch: "Es necesario que las cosas sean lo más sencillas posibles. Un mal directivo crea complejidad. Un auténtico líder hace las cosas más simples".

La sencillez consiste en evitar los conceptos complejos. No caer en el error que cometió una compañía norteamericana en los años 70 vendiendo un producto que, a la par, era un desodorante y un complejo vitamínico para la piel. "La gente no entiende que algo que evita el sudor, a la vez, proporcione salud. La mente etiqueta algo complejo como algo confuso".

Por eso el problema de reposicionamiento



POSICIONES!

que planteaba la petrolera pública española tenía fácil solución: había que conseguir identificar las estaciones de Repsol, Campsa y Petronor con tres conceptos diferentes. Después de realizar algunos estudios entre los consumidores, la gente de Trout detectó que Repsol era una marca asociada a la innovación y la tecnología, por lo que les pareció conveniente recomendar que se vinculara estratégicamente al coche. Estas estaciones de servicio debían ser percibidas como las que ofrecían lo mejor para el automóvil. Por eso se inundaron de productos dedicados al cuidado del motor y fueron las pioneras en la venta de gasolina de 98 octanos.

Campsa parecía estar en el otro extremo, más que la innovación, lo que había que explotar de ella era su tradición y Trout propuso que la marca se identificara con el servicio y la fiabilidad. El mayor problema se lo planteó Petronor. Las gasolineras agrupadas bajo su

bandera no tenían ninguna especialidad, no eran líderes en nada. Y optó por asociarlas al bajo precio. Recomendó situarlas cerca de supermercados y convertirlas en autoservicios.

La estrategia se ha mantenido durante un tiempo, pero los nuevos gestores de Repsol han cambiado radicalmente de política y han comenzado a ofrecer gasolina barata en todas sus estaciones de servicio. A Trout no le parece bien y pronostica el fracaso. Han destrozado sus esfuerzos por reposicionar la política comercial de la compañía. Quizás no sepa que en esta medida ha tenido mucho peso que el Gobierno quiere reducir los problemas inflacionistas bajando el precio del carburante.

La magia de una palabra

Pero el ejemplo de Repsol le sirve a Trout para explicar que "la mejor estrategia es la que consigue identificar una compañía o un producto con una palabra, un concepto, y la intro-

duce en la mente del consumidor. Es lo que ha hecho Volvo con la palabra seguridad y Marlboro con la imagen del vaquero". Y aquí repite uno de sus ejemplos favoritos, el de Pizza Domino. En el mercado de pizzas se encuentran tres tipos de establecimientos: los que son auténticos restaurantes, los que las venden para llevar a casa y los que te las sirven a domicilio. Pizza Domino optó por la tercera fórmula y le fue bien. Su éxito aumentó cuando se dio cuenta de que podía focalizarse aún más: redujo el menú, produjo sólo seis variedades de sabores y acabó por no servir bebidas. Se especializó y los consumidores la identificaron con una idea muy concreta. Pero en España hay alguien que, según Trout, lo ha hecho incluso mejor porque ha identificado la idea con una palabra y ha hecho de ella el nombre de la compañía. "Telepizza ha conseguido dar con una palabra que sintetiza el servicio que ofrece. Los consumidores al oír su nombre saben perfectamente que se trata de una pizza que llega a casa utilizando el teléfono".

Lo primero es la percepción y, a partir de ella, sostiene este mitificador de la comunicación, se desarrolla la estrategia. Fue su modo de trabajar cuando un pequeño banco de New Jersey, el United Jersey, le pidió consejo para mejorar sus negocios. Esta entidad financiera de tamaño medio trabaja cerca de la isla de Manhattan y se ve obligada a competir con grandes bancos como Citibank y el Chase. ¿Qué podía hacer el pequeño David frente a Goliat? Trout apostó por explicar a los consumidores que los grandes entidades tienen menos capacidad de reacción que los pequeños y le propuso al presidente del United Jersey que se anunciara como el banco rápido. El presidente del United Jersey le contestó que era una buena idea, pero que no era cierta. Citibank y el Chase podían trabajar con más celeridad que su organización. Y entonces Trout replicó que eso no era ningún problema porque lo que tenía que hacer era conseguir que fuera verdad. La palabra rapidez debía cambiar realmente toda la estrategia.

Trout ha leído con avidez durante años a Claus von Clausewitz, un prusiano que murió en el anonimato en 1831, pero que se ha convertido en un clásico de la estrategia militar, utilizado por Lenin y recomendado en West Point. El posicionamiento o el reposicionamiento es una guerra. El enemigo es la competencia y los clientes el territorio a conquistar. Si has sido el primero en llegar, tienes que defender tu trinchera. Si, por el contrario has sido el segundo, debes arriesgarte a la conquista. Y, si eres pequeño, dedícate a la guerrilla. Todo esto, claro, a través de la mente. □ **JUAN DE ANDRES**