



knowsquare .

PREPARADO POR: ANTONIO GARCÍA SANSIGRE

12 DE NOVIEMBRE DE 2009

# REPOSICIONAMIENTO EN UN ENTORNO DE CRISIS

---

## COLOQUIO CON JACK TROUT

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Sede de Garrigues, Calle Hermosilla nº3. Miércoles, 5 de noviembre de 2009. Asistentes: 60 personas aproximadamente, aforo a la mitad.

## Sobre el ponente

Jack Trout es uno de los grandes autores del *marketing*. Concibió el concepto de “posicionamiento”, conectando indisolublemente el *marketing* con la estrategia. El posicionamiento es la forma de diferenciar el "producto" para lograr que los compradores paguen algo más por la diferencia que perciban. Primero con Al Ries, y luego a solas, ha escrito: “*Positioning: the Battle for Your Mind*” y “*Marketing Warfare*”, traducidos a 14 idiomas. También ha escrito “Las 22 leyes inmutables del marketing” y libro como “Diferenciarse o morir”.

Jack Trout dirige su consultora *Trout And Partners*, que en España cuenta con oficina (dirigida por Raúl Peralba).

Está en España con motivo de una conferencia sobre turismo organizada por *TourSpain* (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio).

## Resumen

Según Peter Drucker, el sentido de un negocio es generar nuevos clientes. Hay dos unidades de negocio, según Drucker, que lo consiguen: el departamento de *marketing* y el departamento de innovación. Todas las demás unidades son generadoras de costes. Esto, lamentablemente, se les olvida a los directivos.

Siendo esto así, el posicionamiento enlaza la estrategia de una compañía con su *marketing*, y está orientado a conseguir más clientes. ¿Cómo? Clarificando lo que es una compañía y lo que hace en la mente de los clientes. Hay compañías que, en los buenos tiempos, pensaban que podían serlo todo para todos. Fue el caso de AIG y Hank Greenberg, con quien pude trabajar. Querían ser la compañía de seguros financiera, de coches, de vivienda, de todo. 300 personas en Londres derrumbaron la compañía...

En Estados Unidos se dice, “cuando los barcos están subiendo, a todo el mundo le va bien”. ¿Pero qué ocurre cuando los barcos están bajando? En esos casos, lo que hay que hacer es cogerle negocio a los demás barcos. La esencia del *marketing* es diferenciarse de los demás barcos.

Este concepto de diferenciación mediante posicionamiento lo creé por un motivo: por la presencia cada vez más omnipresente de competidores. Y lo que he podido observar en los últimos años es que lo que permanece siempre presente es un crecimiento constante de los competidores, hasta el punto de que un error te puede echar literalmente del mercado.

A nivel internacional, Europa y particularmente Japón son muy lentos captando el concepto de diferenciación. En Asia, sin embargo, destacan Corea y China. China es la fábrica del mundo pero ya se han dado cuenta de que en el futuro serán “su propia fábrica”. Producirán para otros, sí, pero sobre todo producirán para ellos. Y por eso están entrando en el “*branding business*”, en la construcción de marcas. Todavía están flojos en innovación, pero si se hacen tan buenos en *marketing* como en producción, van a ser rivales muy duros.

En España lo que detecto es el “*old boys network*”, la red de amigos. Esto puede funcionar un tiempo, pero no en un mercado global. Veréis, el juego ya no versa sobre relaciones, sino sobre la correcta estrategia. Tiene que ver con lo que haces, y no con quién conoces.

Cuando sólo hay un competidor duro, a veces el posicionamiento requiere atacar al oponente, porque automáticamente te asignas la característica contraria (siempre que la tengas). Por ejemplo, ayudando a los demócratas y a Nancy Pulosi, la estrategia para ganar a los republicanos consistía en atacarlos: había que tacharlos de incompetentes.

- El *marketing* es un concepto poco valorado. Pero el concepto de valor es el que no debemos olvidar. En referencia a la pregunta de Miguel Otero, sobre la caída de ventas de *Procter and Gamble* y el despido de 1.000 personas de la compañía, es cierto que el consejero delegado ha dicho que en tiempos de crisis no busca vender más sino ganar en cuota de mercado. Para lograr esto hay que enfocar todo no en el precio, sino en vender valor. Por ejemplo, los vendedores de relojes lo están haciendo de la siguiente manera: “Este reloj lo utilizará tu nieto”.
- Sobre los rankings: valen si eres el número 1 o el número 2. Si no, tienes que competir en precio. Jack Welch ha tenido sus desaciertos, pero sí implantó muy bien la cultura de número 1 o número 2 en General Electric. Si no eras 1 ó 2, te vendía.
- La marca blanca está aumentando cuota. Creo recordar que los últimos datos la situaban en un 20% de cuota de mercado. Y están aumentando la presión sobre las marcas tradicionales. En mi opinión, las marcas globales deben tener un precio superior, pero no muy superior a la marca blanca. Lo justo para que esa calidad y ese precio lleven a mantener su cuota.
- En relación con las 22 leyes inmutables del *marketing* sí, son y siguen siendo inmutables. Seguirán siéndolo. Yo añadiría otra más, que por obvia que parezca se olvida. La ley 23 sería “Si la dirección de la compañía no está involucrada en la estrategia, la compañía fracasará”. Lo digo porque recuerdo una charla que di en IBM. Al terminar, el organizador me felicitó y me dijo: “ha estado muy bien, pero se la has contado a las personas que no son responsables de la estrategia”. Y es verdad, ningún jefe corporativo estaba presente.
- Sobre las relaciones públicas. Es una actividad muy valiosa, pero siempre ha adolecido de una tendencia a valorarse por el peso: cuantas más referencias en prensa, mejor. Si puedo entregarle al director general un *book* enorme, muy pesado, de recortes de prensa, perfecto. Creo que podría ser mucho más estratégica.
- En relación con los anuncios. Observo en los últimos años un peso demasiado grande en la emoción, y sin embargo, falta en muchísimos anuncios lo más esencial: “¿Por qué debería comprar ese producto?”. Quizás habría que recortar en creatividad y poner más drama, hacer que el cliente se sienta atraído por la idea de comprar algo que merece la pena.

- Sobre la marca global. Hay muy pocas marcas que pueden desplegarse de la misma forma a nivel global, sin variaciones locales. Quizás *Levis*, *McDonalds*. Las marcas registradas son como la vivienda, hay que comprar el nombre en un mercado de especulación.
- ¿Cómo se vende algo cuando la expectativa es que baje su precio? En mi opinión, hay que intentar cambiar el argumento, cambiar el campo de batalla. Por ejemplo, yo no me centraría en la expectativa de caída de precio, en definitiva, en el precio, yo me centraría en el valor.
- Sobre los logos y las marcas. Lo crucial es encontrar una marca que conecte con la estrategia. Importan muy poco los colores, el formato, etc. Lo importante es el concepto. Si piensas en un logo, te animo a pensar en la marca mobil. 5 letras muy sencillas, en negro, salvo la “o” en rojo. Ya está, no nos liemos. Recuerdo el caso de la que quería ser segunda línea aérea rusa. Se llama “*Siberian Airlines*”. No se me ocurre un peor nombre para una línea aérea: “hola, viajo a Siberia, ¡wow!”. Les dije que tenían que buscar otro nombre, algo que significase alcance y renovación, por ejemplo, “*Republican Airlines*”. Se fueron a una compañía de diseño de logos en Londres, y la acabaron llamando “S7”. ¿S7? ¿Qué es eso? Si parece un nombre de avión de combate.
- Obama. El presidente ha hecho algo difícil pero muy estimulante: se ha apropiado del concepto “cambio”. Ahora los americanos estamos descubriendo que el cambio es más doloroso de lo que pensamos.
- No haga marketing con un producto que no está a la altura. Eventualmente, se caerá el castillo de naipes.
- ¿Está el posicionamiento anticuado? – Si el posicionamiento nació de un aumento de la competencia, y hoy hay más competencia que nunca, ¿cómo puede estar anticuado? Es más actual que nunca porque estamos en la era de la competencia.
- España. Necesita reposicionamiento. A nivel de turismo es sol, playa y algo más. Ese algo más es lo que hay que buscar. Intentemos huir de los eslóganes sin significado que tanto abundan. Miren, yo destaco el de Australia, “*the wonders down under*”, “*las maravillas de ahí abajo*”. Vas a Australia y encuentras biología que no encuentras en ningún otro sitio. Ese eslogan no hay que cambiarlo nunca. El problema es que siempre llega la política. Y los políticos cuando llegan quieren hacer su aportación y cambiar algo. Así que con ellos cambian el eslogan y lo estropean.
- La imagen empresarial de España. Sencillamente no existe. De hecho, la mayoría cree que Zara es de Italia. Y yo, si fuese Zara, no lo cambiaría. Porque Italia es sinónimo de moda.
- Reposicionamiento. Y hoy me veo obligado a escribir un nuevo libro: “*Repositioning*”, “*Reposicionamiento: marketing en la era del cambio, la competitividad y la crisis*”. Reposicionar consiste en ajustar tu imagen en la mente del cliente. Hemos llegado a un punto en el que a los

clientes les tengo que decir, simple y llanamente, “Si no lo pillas ahora, yo no te puedo ayudar”. Y como Edgard Murrow decía: “Buenas noches, y buena suerte”.

## Transparency vow

El autor de este resumen y comentario es amigo de Raúl Peralba.

## Comentario

No se puede hablar de una conferencia de Jack Trout, sino más bien de un coloquio. Moderado por Raúl Peralba, Trout dio unas breves pinceladas sobre la situación del posicionamiento en el mundo, para luego saltar a la arena en un debate con más de 20 preguntas por parte de los asistentes.

A Trout se le notó relajado, muy tranquilo. Lleva muchos años en esto, es un convencido de la religión del “posicionamiento” que él mismo inició y, cansado de aburridas charlas, prefiere el cuerpo a cuerpo con la gente.

El auditorio tuvo una sorpresa especial, porque entre el público estaba Javier Gabriel, fundador de varias empresas, pero sobre todo conocido por haber creado “La Bruja de Oro”, una administración de lotería situada en Sort y que desde siempre ha empleado los conceptos que Peralba y Trout llevan predicando.

Los mensajes principales que Trout trasladó fueron los siguientes:

- El posicionamiento sigue más vivo que nunca. A más competencia, más necesidad de diferenciarse, y eso comienzo con la marca.
- En tiempos de crisis, es crítico orientar toda la estrategia de *marketing* de la compañía al concepto de valor. Hay que darle a la gente un motivo para gastarse el dinero en tu producto en tiempos de crisis. El concepto de valor, aunque sea racional, tiene sentido y tiene efecto hoy.
- La lectura de Peter Drucker sigue siendo, a día de hoy, obligada. Lo considera el mejor autor de *management*.
- Competir en precio es muy costoso: poco margen, mucho trabajo. Diferenciándose no se precisa competir en precio. Se gana rentabilidad, se gana en presencia. Y además, al diferenciarte te conviertes en el número 1 ó número 2.
- En España la red de contactos sigue primando sobre una buena estrategia. Quizás pueda seguir siendo útil en España, pero en un mercado global no es suficiente. Y peor todavía, en España miden la calidad del trabajo relacionándola con el peso. Si nos piden un informe, vale más si tiene 200 páginas que 20.
- Si a estas alturas los directivos todavía no lo han entendido, poco se puede hacer por ellos.

## Notas como speaker

- Al tratarse de un coloquio, habló sentado, sin papeles. Es capaz de hablar de pie, aunque los coloquios siempre los tramitará sentado porque ya está mayor.
- Concibió este coloquio como lo que fue, no una charla formal sino un foro donde los asistentes podían aprovechar para hacerle todo tipo de preguntas y de todo tipo de sectores.
- Juzgar su charla sería injusto porque no se pretendía que la diese ni la preparase a conciencia.
- Buen orador, muy directo, muy claro es sus propuestas.
- Sus respuestas ofrecen pistas directamente aplicables al negocio. No se pierde en divagaciones teóricas. Es muy práctico.
- Está acostumbrado a públicos internacionales, por lo que su inglés es claro.

© Antonio García Sansigre