



La competencia no es un estorbo... sino una oportunidad.

*Por eso la única idea que vale la pena considerar,
es aquella que golpea a la competencia.*





leader summaries

La Estrategia según Jack Trout

Título del Libro: Jack Trout on Strategy

Autor: Jack Trout

Fecha de Publicación: 26 de Marzo 2.004

Editorial: McGraw-Hill

Nº Páginas: 144

ISBN: 0071437940



EL AUTOR: Jack Trout saltó a la fama en 1980 tras publicar el hoy clásico del marketing Positioning: The Battle for Your Mind (Posicionamiento: la Batalla por Su Mente) escrito en colaboración con Al Ries, con quien trabajó durante más de veintiséis años en una agencia de publicidad y estrategia de marketing. Más de veinte años después sigue siendo uno de los libros sobre marketing más vendidos y leídos. Además, Trout ha sido autor o coautor de otros libros de marketing tan prestigiosos que se han convertido en la Biblia de los profesionales del área, obras como Positioning (Posicionamiento), Marketing Warfare (La Guerra del Marketing), Differentiate or Die (Diferenciarse o Morir) y The 22 Immutable Laws of Marketing (Las 22 Leyes Inmutables del Marketing).

Introducción

Jack Trout comienza su libro afirmando que el éxito no depende de contar con la gente adecuada, adoptar la actitud adecuada, utilizar las herramientas adecuadas, seguir los modelos adecuados o tener la organización adecuada. Todo ello ayuda, pero no es lo que hace a una empresa excelente. En su opinión, todo se reduce a una palabra: Estrategia. En los últimos 30 años se han escrito 21.955 libros sobre marketing y planificación estratégica y se han inventado un sinnúmero de términos

técnicos que, en opinión de Trout, no han hecho otra cosa que generar mayor confusión. Para unos, la estrategia es una cosa y el marketing otra, y sin embargo, lo cierto es que hay que combinarlos. El marketing guía la estrategia empresarial. El marketing es lo que dirige la empresa y una gran estrategia empresarial sin el marketing adecuado fracasará en un mundo tan competitivo como el actual. Hasta el momento Trout había escrito bastante sobre el éxito y el fracaso, pero nunca había definido en qué consiste una buena estrategia. Por ello decidió volver sobre lo

AdPublis.com.pe
Publicidad Táctica

*Si un elefante tiene un punto débil
...porque su competencia no?*

que había escrito y extraer las líneas maestras que definen una buena estrategia. En Trout on Strategy, obra considerada por su autor como un breve curso de lo aprendido sobre estrategia en su largo viaje por el mundo empresarial, se enuncian siete principios de la estrategia empresarial ilustrados con algunos ejemplos sucintos.

La estrategia es pura cuestión de supervivencia

En un mundo en el que la competencia resulta mortal, la estrategia se convierte en un modo de supervivencia. La gran diferencia de la sociedad actual con cualquiera de sus predecesoras es que, debido a la proliferación de productos en todas las categorías, se ha producido una explosión de la elección. Se estima que en Estados Unidos, el país donde las posibilidades de elección son más amplias, hay un millón de unidades individuales de existencias (en inglés, SKU o Stock Keeping Unit) distintas. Como media, en un supermercado se pueden encontrar del orden de las 40.000 SKU, de las cuales una familia media sólo utiliza 150 SKUs. En otras palabras, 39.850 de las mercancías del supermercado pasan desapercibidas.

Lo mismo sucede con el mercado automovilístico: en los años cincuenta el número de modelos era limitado y todas las marcas eran estadounidenses. A principios de los setenta ya había 140 modelos de fabricantes tanto estadounidenses, como japoneses, franceses y alemanes. En la actualidad, los estadounidenses pueden elegir entre 260 modelos. Este ejemplo ilustra otra diferencia entre la sociedad actual y las precedentes: lo que solían ser mercados nacionales en los que competían empresas del país, se ha transformado en un mercado global en el que compiten todas las empresas en todas las categorías y en todo el mundo. Si las posibilidades de elección se han multiplicado, ha sido como consecuencia de la ley de la división, enunciada en 1993 por Ries y Trout en Las 22 Leyes Inmutables del Marketing. El

automóvil, al igual que el ordenador, comenzó siendo una sola categoría y tres marcas dominaban el mercado, pero más tarde la categoría se dividió.

La división es un proceso imparable cuya consecuencia inmediata es una proliferación de las posibilidades de elección. Y cuantas más posibilidades de elegir, más complicado les resulta a los consumidores hacerlo. Por ello han surgido una serie de revistas que evalúan los productos y publican los resultados para ayudarles en su difícil labor. Los psicólogos de consumidores dicen que este universo de elecciones está volviendo locos a los compradores, que de tan cansados han dejado de prestar atención ante un exceso que les aburre y les hace perder su capacidad de elección. Con tanta competencia, en la actualidad los mercados se mueven por la elección. Los consumidores tienen tanto donde elegir que los fabricantes pagan caro hasta el más mínimo error. Si el consumidor no está satisfecho con el producto, cambia a la competencia sin ningún remordimiento de conciencia y, una vez que ha cambiado de elección, ya no hay marcha atrás. La elección puede llegar a ser algo tan cruel que, haciendo referencia a su poder absoluto y despiadado, Trout habla de una tiranía de la elección.

Es previsible que en el futuro la situación empeore, pues la elección engendra mayor elección. La única manera de sobrevivir es delinear una estrategia y constantemente comunicársela a los clientes, empleados y accionistas. Se trata de algo sencillo, de una simple proposición de valor en la que se sintetice la razón por la que los consumidores deben elegir nuestro producto y no el de la competencia. Estrategia es un término militar que podría definirse como "la ciencia de planear y dirigir operaciones militares a gran escala, de situar las fuerzas en la posición más aventajada antes de entrar en combate con el enemigo". Y es que, como veremos más adelante, son enormes las similitudes entre el mercado y el campo de batalla, entre el marketing y la guerra.

La estrategia es pura cuestión de percepciones

Dado que el posicionamiento es la forma de diferenciarse en la mente de los consumidores, el éxito o fracaso de su estrategia empresarial depende esencialmente de su buena o mala comprensión de los cinco elementos más importantes que conforman el proceso de posicionamiento.

En primer lugar, la capacidad cerebral es limitada, ya que al igual que la memoria de un ordenador, en la mente humana existen franjas en las que encajan los fragmentos de información que decide retener. Además, la mente rechaza los datos que no es capaz de computar y acepta solamente la información que encaja con su estado de ánimo en ese momento. Puesto que el cerebro medio no puede procesar más de siete unidades a la vez, la forma de recordar marcas y productos consiste en ordenarlos mentalmente en forma de escalera. Por tanto, a un competidor que desee aumentar su porcentaje de mercado, no le queda más remedio que desbancar a la marca que se encuentra en la posición número uno o ingeniárselas para relacionar su marca con las demás posiciones de su empresa, pues la mente no tiene espacio para lo que es nuevo o diferente a menos que lo pueda conectar con un elemento ya existente. Así, por ejemplo, cuando surgen nuevos productos, estos se relacionan con otros ya existentes, como es el caso de la gasolina sin plomo.

En segundo lugar, debemos tener en cuenta que los cerebros aborrecen la confusión. El exceso de información hace que la gente se aburra y deje de prestar atención; por ello, cuanto más sencillo sea el mensaje, mejor. Los productos también se complican de forma innecesaria: un ejemplo de ello es la convergencia de la tecnología, gracias a la cual periódicamente aparecen productos con más funciones. Bill Gates imagina la cartera del futuro como un instrumento que reemplazará a las llaves, las tarjetas de crédito, el

carné de identidad, el dinero en efectivo e incluso las fotos de los niños. ¿Tendrá éxito un artificio así? En opinión del autor, seguramente no. Si la mitad de la gente aún no sabe cómo programar el vídeo para grabar, ¿cómo van a manejar artículos tan complejos y confusos? Lo mismo sucede con conceptos de productos que resultan tan complicados como inútiles, como el desodorante con Vitamina E. En definitiva, la gente odia lo complicado y adora lo simple. Les gusta apretar un botón y que el aparato se ponga en marcha.

En tercer lugar, las mentes son inseguras. La lógica no garantiza que nos ganemos a los consumidores, ya que estos no saben por qué compran e, incluso si lo supieran, no lo podrían expresar con palabras. Las mentes no se guían por la lógica, sino por la emoción. Como si formarían parte de un rebaño, la gente compra lo que todo el mundo compra. El consumo es en cierto modo una conducta gregaria, ya que los consumidores justifican la aceptación social de sus acciones porque "otros también lo hacen". Por eso, uno de los métodos publicitarios más viejos es utilizar testimonios de personas que recomiendan el producto. Otra de las técnicas recurrentes para mentes inseguras es la del producto "más vendido" y el de "mayor crecimiento". Asimismo, el peso de la tradición también resulta efectivo: Coca-Cola se autodenomina la original (The Real Thing). En cuarto lugar, las mentes no cambian porque los seres humanos tienen una resistencia innata al cambio. Los seres humanos cuentan con un sistema de creencias y para cambiar una actitud (la superficie) es necesario modificar primero la información subyacente, es decir, cambiar sus creencias. Sin embargo, cambiar las creencias de una persona es realmente complicado y mientras que algunas pueden hacerlo, en el caso de otras es misión imposible.

En quinto lugar, las mentes pierden cada vez más su perspectiva de las marcas. Si bien en el pasado la imagen de una marca poseía una nitidez casi fotográfica, en la actuali-

dad la imagen aparece borrosa porque están proliferando las extensiones de líneas. Cuantas más extensiones de una marca haya, más posibilidades de que la mente se desenfoque. Y es que, en el fondo, la mejor forma de que las ideas estén claras en la mente es fijarlas convirtiéndose en el especialista del producto, transmitiendo un solo beneficio y un solo mensaje. Con ello conseguirá que le perciban como el "experto en" o el "mejor de" y su marca podría incluso llegar a dar nombre al artículo. Kleenex es un buen ejemplo de todo ello. Y aunque a los abogados les resulte odioso, una marca convertida en nombre genérico es la mejor arma con la que una empresa puede contar en la guerra del marketing.

La estrategia es pura cuestión de ser diferente

La diferenciación es la clave para distanciarse de la competencia, tal y como contaba el autor en su libro *Diferenciarse o Morir*. En los años noventa, las empresas se embarcaron en una guerra por la calidad, por lo que los líderes empresariales pedían herramientas y técnicas para medirla. Todas las encuestas apuntan a una mejora de la calidad: los coches son mejores, los pequeños electrodomésticos duran más, los ordenadores vienen con manuales de instrucciones en lenguaje comprensible. En consecuencia, la calidad ha dejado de ser un elemento diferenciador y ha pasado a ser sólo otro de los elementos que hay que poseer para que no te eliminen del juego.

La siguiente guerra fue la de la satisfacción del cliente. Según la publicación *Harvard Business Review*, las empresas mejorarían sus beneficios en un 25% si reducirían la desertión de clientes en un 5%. Fue entonces cuando los clientes se convirtieron en colaboradores y cada queja en un regalo. Y, en algún lugar del camino, la satisfacción del cliente dejó de ser un rasgo diferenciador y se convirtió en algo que se da por supuesto. Dicho esto, ¿qué nos queda para ser diferentes

de la competencia?

En primer lugar, ser el primero en llegar a la mente de los consumidores es un rasgo diferenciador. La gente se suele quedar con lo que tiene, como demuestra el hecho de que las personas no suelen cambiar de cónyuge si encuentran uno ligeramente mejor que el que tienen. Si su marca es la primera y las demás la copian o la imitan, estarán reforzando su idea. Además, es más fácil introducirse primero que tratar de convencer a alguien de que tiene un producto mejor. Aunque así sea, en la mente de los consumidores, el simple hecho de haber sido los primeros en su categoría o producto les diferencia de sus seguidores.

En segundo lugar, lo que hace a un producto único es ser reconocido por sus atributos, es decir, por alguna característica sobresaliente. Poseer o apropiarse de un atributo es la fórmula que se utiliza con más frecuencia para diferenciar un producto o servicio, pero atención: no puede poseer el mismo atributo que la competencia. Debe buscar otro diferente. Un error bastante común es el de emular al líder, cuando es mucho mejor buscar el atributo opuesto para luchar contra él. Coca-Cola era la original y por tanto la elección de la generación anterior, de manera que Pepsi se posicionó vendiendo a un público más joven.

En tercer lugar, el liderazgo es la herramienta más potente para diferenciar una marca. Cuando una marca se apoya en el credencial del liderazgo, los consumidores creerán cualquier cosa que diga sólo porque es la marca líder. Existen diferentes formas de liderazgo: de ventas, en tecnología o en rendimiento. El liderazgo es una plataforma formidable para contar la historia de cómo la marca llegó al primer puesto y es una oportunidad que no se debe desaprovechar, pues si no lo hace usted, el que venga detrás se aprovechará de forma deshonestamente. En cuarto lugar, la herencia es otro de esos grandes rasgos diferenciadores, pues existe una inclinación psicológica a confiar en las cosas que vienen avaladas por una larga tradición. El individuo se siente

seguro en el momento de realizar la elección y, según una psicóloga de consumidores, es como crear un vínculo con la inmortalidad. Por ello, resulta diferenciador transferir el atractivo de lo clásico al presente y proyectarlo al futuro. Una forma de hacerlo es conservar el encanto de una empresa familiar, pues ello transmite la idea de una mayor preocupación por los clientes y empleados.

En quinto lugar, la forma en que se fabrica un producto puede contener alguna idea diferenciadora. Ese es el caso del "ingrediente mágico", ese elemento que logra el producto perfecto para el cliente, como los televisores Sony con "Trinitron". Tal vez los consumidores no supieran qué era, pero desde luego sonaba impresionante. Lo bueno de los ingredientes mágicos es que no hay que explicarlos, sencillamente porque son mágicos.

En sexto lugar, si una empresa fabrica algo que está de moda se diferencia automáticamente del resto sin necesidad de invertir en publicidad. La mejor publicidad es el boca a oreja que genera. Sin embargo, muchas empresas son demasiado tímidas para reconocerlo. Al usar esta estrategia, basta con definir por qué se ha puesto de moda el producto, haciéndolo ya en términos de ventas por comparación con la competencia, ya utilizando los rankings del sector o ya con el respaldo de los expertos del sector. Incluso mejor si la prensa se ocupa de hacerlo por la empresa y, para ello, la campaña de relaciones públicas adecuada producirá un efecto similar al de tirar una piedra en un estanque.

La estrategia es pura cuestión de competencia

La extendida idea de que los buenos siempre ganan es una falacia. Aunque nuestro producto sea el mejor, intentar hacer cambiar de opinión al consumidor es batalla perdida. Una vez que ha tomado una decisión, esta es inapelable. La definición clásica del marketing como un modo de "satisfacer las

necesidades y deseos del consumidor" ha perdido validez. Si antes el cliente era rey, hoy el cliente rey está muerto, pues satisfacer sus necesidades no sirve de nada si otra docena de empresas ya lo está haciendo. Para tener éxito, una empresa debe fijarse en la competencia. Debe buscar sus puntos débiles y atacarlos con el arma del marketing.

El marketing es como la guerra. En el futuro, las empresas t e n d r á n que estar preparadas para emprender las campañas de marketing como si de campañas bélicas se tratase. Es cuestión de seguir la estrategia competitiva adecuada, partiendo de una comprensión adecuada de los cuatro tipos de guerra de marketing que delineamos a continuación.

En primer lugar, la guerra defensiva es la que utilizan los líderes del mercado. Gillette es un defensor clásico que cada dos o tres años sustituye su cuchilla de afeitar por una de diseño mejorado. Puesto que es el líder, tiene poca competencia y, cuando esta surge, bloquea sus movimientos de forma agresiva tal y como hizo con Bic cuando lanzó las maquinillas desechables.

En segundo lugar, la guerra ofensiva es la estrategia de las empresas número dos o número tres. El primer principio es evitar los puntos fuertes del líder y atacar los débiles. La cadena de pizzas estadounidense Papa John's atacó el punto débil de Pizza Hut: los ingredientes. La mejor salsa de tomate a un precio que los otros no se pueden permitir, el mejor queso y los mejores complementos, manteniéndose siempre fiel a su eslogan "Mejores Ingredientes. Mejor Pizza", con la única finalidad de quitarle clientes a la competencia.

En tercer lugar, los contendientes menores o recién llegados que intentan poner un pie en una categoría evitando el frente de batalla siguen una estrategia de guerra de flancos. Basada en moverse en posiciones sin vigilancia utilizando el elemento sorpresa, con frecuencia se trata de una idea nueva, como la de Michael Dell cuando a los 19 años creó su propia empresa de ordena-

dores. Puesto que no podía competir con empresas ya establecidas ni en cuestión de nombre ni en cuestión de espacio en las tiendas, decidió cambiar las reglas del juego y emprender una campaña de marketing directo.

En cuarto y último lugar, la guerra de guerrillas es el dominio de las empresas más pequeñas. El primer principio es encontrar una plaza lo suficientemente pequeña para defender. Por muy buenos resultados que obtenga, nunca debe actuar como un líder y, por el contrario, siempre debe estar preparada para desmontar el campamento en cualquier instante y camuflarse en la jungla para sobrevivir un día más. La isla caribeña de Grenada ha llegado tarde al juego del turismo. Frente a otras islas que han desarrollado sus costas a expensas del paisaje, Grenada se enorgullece de no tener ningún edificio más alto que una palmera. Su estrategia se basa en ser "el Caribe como era antes".

A juicio de Trout, no es la estrategia la que debería dictar las tácticas que deben emplearse. Por el contrario, la estrategia debería desarrollarse de abajo arriba y no de arriba abajo. Las tácticas deberían definir las estrategias o, en otras palabras, la táctica de comunicación debería dictar la estrategia de marketing. Una táctica es un ángulo mental competitivo, es decir, un elemento diferenciador. La estrategia por su parte no es un fin, sino el camino, una dirección coherente para el marketing.

La estrategia es pura cuestión de especialización

Si el mundo de los negocios está en guerra, la forma de sobrevivir y prosperar es ser mejor que la competencia en una cosa: en su principal dominio. Los consumidores prefieren adquirir productos de las marcas que consideran especialistas en la materia frente a las generalistas, a las que conceden poco crédito. Comprar a un generalista es como ir al médico de cabecera para una operación de neurocirugía. Los

propietarios de algunas marcas no terminan de entenderlo, pero no son los únicos. Los grandes almacenes que venden de todo son generalistas que abarcan mucho y aprietan poco. A la larga acabarán mal y Macy's, la cadena estadounidense de grandes almacenes, actualmente en bancarota, es un anticipo de ello.

El economista Milton Friedman lo podía haber dicho más alto, pero no más claro: "No necesitamos crecer desesperadamente. Deseamos crecer desesperadamente". Con la fiebre del crecimiento, el delirio de que más grande es mejor ha fascinado a muchas empresas. En el lado opuesto está la especialización, que es una forma eficiente de competir contra "hacelotodos" grandes y difusos. Un ejemplo de ello es Southwest Airlines, el especialista estadounidense de los viajes de corta distancia sin conexiones, sin comida, sin asientos reservados y una sola clase de avión. (Para mayor información, le recomendamos nuestro resumen del libro *The Southwest Way*).

La especialización es el ideal al que tienden muchas marcas que no compiten a escala global. Las empresas que tendrán problemas serán las que se encuentran en el limbo, ese medio campo indefinido en el que no son lo suficientemente grandes para competir con las globales, ni lo suficientemente flexibles para competir con los especialistas que son más pequeños.

El especialista tiene la posibilidad de hacer gala de su campo de singularidad como rasgo diferenciador y su arma estratégica sería la de convertirse en genérico, de forma que su marca represente no sólo al producto sino también a su categoría. Existen pequeños especialistas de los que nunca oímos hablar y que, sin embargo, saben explotar las ventajas de ocupar ese nicho del mercado en el que no caben las grandes empresas. Asimismo, existen grandes especialistas que con frecuencia son grandes empresas disfrazadas que pasan desapercibidas a los ojos de la gente, empresas como 3M, Gillette o los ascensores Otis.

Por último, están las malas noticias para los especialistas. Un especialista con éxito tiene que seguir especializado, no puede intentar convertirse en otra cosa porque, una vez que la puerta se abre, entra otra empresa dispuesta a convertirse en la especialista. En el mercado estadounidense, Volkswagen era el especialista en automóviles pequeños, pero cuando se empeñó en construirlos grandes y rápidos se infiltraron los estadounidenses y los japoneses, que son los que ahora dominan el mercado.

La estrategia es pura cuestión de sencillez

Leonardo da Vinci veía la mente humana como un laboratorio en el que se reunía información a través de los ojos, los oídos y otros órganos perceptivos y luego se conducía a través del órgano del sentido común. No obstante, a veces las personas actúan de forma irracional. Parece que la gente admira la complicación y desconfía de lo simple, recela de las cosas sencillas porque piensa que debe haber oculta una respuesta más compleja. Sin embargo no es así: esas personas deberían aplicarse el antídoto del sentido común y caer rendidos ante el poder de la sencillez. Las estrategias complicadas, al igual que los planes de batalla complejos, están abocados al fracaso. El santo grial es la sencillez.

La investigación puede confundir al individuo, por eso Trout sólo cree en ciertas clases de investigación y también en no dejarse deslumbrar por los datos y en confiar en los instintos. Existen numerosos paralelos entre la guerra y el marketing: en el mundo empresarial el campo de batalla es el mercado, el enemigo la competencia, el objetivo la mente del consumidor, las armas los medios de comunicación y la inteligencia es la investigación. Los grandes cerebros militares desconfían de los informes secretos que reciben y lo mismo hacen muchos especialistas en marketing.

Hay que mostrarse prudente con las investigaciones. Por ello Trout

sugiere que no nos dejemos maravillados por los datos. Debemos encontrar la forma de filtrar todos esos datos y llegar a los que resultan verdaderamente reveladores, generalmente un 5% del total. Aun así, un desbordamiento de datos no debería hacer desaparecer ni el sentido común ni el instinto del mercado. Tampoco es bueno dejarse engatusar por los grupos de consumidores que son la herramienta que más se ha usado y de la que más se ha abusado, ya que el grupo nunca es representativo del conjunto y además convierte en expertos de marketing a gente que no piensa más allá del tema y que probablemente dirán lo que creen que queremos oír. Por último, no hay que dejarse seducir por los mercados de prueba, ya que circunstancias inesperadas en el mercado podrían echar a perder los resultados.

Por otra parte, los investigadores podrían prometer que con sus encuestas descubrirán las actitudes de los consumidores. Este tampoco es un indicador fiable, pues pocas veces la gente hace lo que dice. DuPont encargó un estudio en el que preguntaron a las puertas de un supermercado a 5000 mujeres qué iban a comprar y posteriormente revisaron sus tickets de compra. Sólo 3 de cada 10 compró la marca que había dicho que adquiriría.

En realidad, lo que necesitamos es acceder a las percepciones que existen en la mente de los consumidores. No se trata ni de pensamientos profundos ni de sugerencias. Se trata tan sólo de lo que perciben como los puntos débiles y los fuertes de la competencia y los de nuestros productos, con la finalidad de averiguar qué conceptos o ideas posee cada marca. Con esta información, podemos decidir cuál es el atributo que deseamos poseer y dibujar la ruta hacia la mente del consumidor. Una empresa puede obtener excelentes resultados si tan sólo consigue adquirir una palabra con la que penetrar en la mente del consumidor. No necesita ser un genio lingüístico para encontrar una, de hecho las palabras sencillas son las que mejor funcionan. El lenguaje complejo confunde. Además,

si establece un beneficio, los consumidores le otorgarán otros.

La estrategia es pura cuestión de liderazgo

Si usted no sabe hacia dónde se dirige, nadie le seguirá. El papel del consejero delegado es dirigir a las tropas cuando cargan y para ello necesita una estrategia, una visión y una misión que dejen claro hacia dónde va. Para hallar el norte, el estratega debe ponerse en la vanguardia. O en otras palabras, tiene que estar al frente de las grandes batallas que se desarrollan en la mente del consumidor.

La desconexión entre la alta directiva y el mercado es uno de los mayores problemas de las grandes empresas. Si las malas noticias no llegan directamente, lo mejor es salir a buscarlas. Una forma de hacerlo es ir disfrazado, como el rey del cuento que se vistió de paisano para averiguar qué sucedía en su reino. Este truco puede ser muy útil con los distribuidores y minoristas. Otra táctica provechosa es la de hacer del equipo de ventas un aliado para que proporcionen información de la competencia: una buena forma de conseguirlo es alabando la información sincera. Contar con una dirección es el comienzo. Los mejores líderes son aquellos que para transmitirla se sirven de historias, animan a sus empleados a poner en práctica sus ideas y actúan como facilitadores, apoyando su visión en palabras y acciones. Un buen ejemplo de este tipo de liderazgo es el de Herb Kelleher, el anterior Consejero Delegado de Southwest Airlines, una línea aérea que todos los años aparece en la lista de empresas más admiradas y con mejores resultados. Una de las características más sobresalientes de la línea aérea es el entusiasmo que el personal pone en servir a cada cliente, haciendo siempre gala de su sentido del humor. La personalidad de Southwest Airlines es la personalidad de Kelleher. Los grandes líderes como Bill Gates, Rockefeller y Iacocca personifican a sus empre-

sas.

Por otra parte, las cifras no son la energía que pone a la empresa en movimiento. Los consejeros delegados a los que solo les preocupa empujar a las tropas para que cumplan las previsiones están poniendo en peligro no sólo sus empleos, sino también el futuro de su empresa. Las cifras son traicioneras. Sin embargo, si se pone en marcha la estrategia adecuada, las cifras acabarán por cuadrar.

El resultado de las estrategias, a su vez, depende de las oportunidades del mercado y la percepción del líder. Hay que tener claro que la batalla se libra en la mente del consumidor y es ahí donde su empresa gana o pierde. Por eso, Trout aconseja que nos concentremos en la mente del cliente y sigamos nuestros instintos. Una vez puesta en marcha una estrategia, hay que dejar pasar algún tiempo para que se pueda desarrollar. Por ejemplo, Lotus Development Corporation fue la empresa que inventó las hojas de cálculo para ordenadores personales, pero perdió la baza frente al programa Excel de Microsoft para Windows. Jim Manzi, el entonces consejero delegado de Lotus, decidió hacer un cambio y apostar por el groupware (un software diseñado para redes informáticas). Fue un cambio drástico, pero Manzi sabía hacia dónde se dirigía y la historia tuvo un final feliz: IBM compró Lotus por 3.500 millones de dólares y la convirtió en uno de sus pilares. En definitiva, puesto que esto es la guerra, para triunfar los líderes deben poseer las cualidades de los buenos generales: deben ser flexibles para ajustar la estrategia a la situación, deben tener valor, deben atacar cuando llega el momento, deben conocer los hechos para delinear sus estrategias y, por último, también necesitan tener algo de suerte y saber explotarla.

La estrategia es pura cuestión de realidad

En la última década se produjo la caída de algunos de los iconos empresariales más sobresalientes

de Estados Unidos, nombres como Polaroid, AT&T, Xerox, Levi Strauss o Enron. Eran empresas prósperas y en ellas trabajaban personas con mucho talento; además contaban con el asesoramiento de las mejores consultorías y Wall Street las idolatraba. Y ellas se habían dejado adorar y se habían convertido en divas, perdiendo gradualmente el contacto con la realidad del mercado.

A juicio de Trout, Wall Street es el causante de muchos errores estratégicos. Se diría que crease un invernadero en el que se cultivan desastres que a veces no tienen solución. El deseo de crecimiento es lo que puede hacer fracasar a muchas empresas. Sin embargo, a todos les conviene crecer: para los consejeros delegados es un medio de mantener su mandato e incrementar su paga y para los brokers de Wall Street es cuestión de mantener el tipo y llenarse los bolsillos. De hecho, el deseo de dejar marca es lo que mueve a actuar a muchos grandes líderes.

Sin embargo, crecer no es ni un deber ni una necesidad. Es una trampa. Las empresas juegan al cuento de la lechera imaginando lo que harán con un crecimiento medio anual del 15%, pero lo cierto es que pocas empresas logran llegar a tales cotas. La revista Fortune examinó los datos de 150 empresas en los últimos 40 años y, entre ellas, solamente tres o cuatro lograron alcanzar un 15% de crecimiento anual. Estas metas de crecimiento son las que hacen que los planes de marketing sean poco realistas, que los líderes empresariales se nieguen a ver su fracaso y se empeñen en hacer que las cosas sucedan como las han planeado, en lugar de buscar otras vetas que explotar. En otras palabras, intentan hacerse con los mercados existentes en lugar de buscar nuevas oportunidades.

En realidad, no siempre vale la pena crecer, aunque ciertamente a veces es bueno explorar nuevas ideas que pueden ser mejores. Parece que cuando una empresa es grande y tiene éxito, mira con recelo todos los inventos que no respetan el producto principal. IBM no

quería pasarse a los ordenadores pequeños, ni General Motors a los coches pequeños. Las grandes empresas no se dan cuenta de que esos inventos pueden mejorarse hasta convertirlos en el tipo de tecnología que marca un hito (disruptive technology, en inglés). Por otra parte, la convergencia de varias empresas como la que ha tenido lugar en el sector de los medios de comunicación, y que podría también darse en otros campos, no ha dado buenos frutos. La fusión de Viacom, Time Warner, Walt Disney, News Corporation y General Electric ha acarreado graves problemas de contabilidad en lugar de producir el efecto de marketing deseado.

Y es que es complicado administrar empresas tan grandes. La capacidad social de los seres humanos se reduce a 150 personas, que es el número máximo de individuos que puede constituir un grupo sin que sus integrantes se sientan incómodos. En grupos mayores, resulta imposible

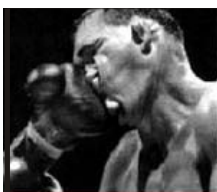
llevar a cabo órdenes y controlar conductas divergentes de forma directa, es decir, de individuo a individuo. Cuanta más gente hay, más difícil es manejarla. Por eso muchos consejeros delegados están acercándose a las nuevas tecnologías para estrechar el contacto con sus empleados, a quienes envían e-mails de forma periódica. Asimismo, proyectan videoconferencias en las que transmiten el mismo mensaje para que todos tengan la misma información e, incluso, viajan al frente siempre que sus agendas se lo permiten.

Es cierto que esa necesidad creciente de mantener relaciones públicas con empleados y accionistas les aparta de la toma de decisiones importantes que, cuando rebotan, les explotan en las manos. Por eso Trout aconseja que, aunque no puedan hacer todo lo que se espera de ellos, los consejeros delegados al menos conozcan la realidad del mercado y no acepten cualquier

proyecto que les presente el departamento de marketing.

Conclusión

La estrategia es un dios supremo al que hay que adorar, pues en ella radica el secreto del éxito. La estrategia fija la dirección competitiva, dicta los planes de productos, determina la comunicación interna y externa y nos dice en qué debemos centrarnos. Por eso es importante comprender en qué consiste, ya que cuanto mejor la entendamos, mejor preparados estaremos para seleccionar la estrategia adecuada que nos conduzca al éxito. La estrategia es lo que hace único a un producto y lo que mejor funciona para introducir dicha diferencia en las mentes de los consumidores, que son el verdadero campo de batalla donde se libra la guerra del marketing.



La competencia no es un estorbo... sino una oportunidad.

*Por eso la única idea que vale la pena considerar,
es aquella que golpea a la competencia.*

