

TOMAR POSICIÓN

(Revista Gestión) Volumen 1 / Número 6 / Noviembre - Diciembre 1996 - Páginas 92 a 94

Hoy, el marketing es responsabilidad del CEO. Son muchos los planes que fallan porque los líderes de empresa no se involucran lo suficiente. Ellos no sólo deben conducir la compañía sino también diseñar las estrategias comerciales. Para ello, es importante conocer las reglas que en la actualidad definen a la ciencia del marketing y ser buen observador y hábil para entender el mercado.

En esta entrevista exclusiva de Gestión, Jack Trout, uno de los estrategas de marketing más importantes de nuestros días, revisa y actualiza el concepto de posicionamiento en un mundo sobrecomunicado y de mentes confundidas. Un buen nombre, mensajes simples y sentido común son algunos de los ingredientes básicos que forman parte de la doctrina de este experto y resultan fundamentales para todos los que se enfrentan al permanente reto de competir.

¿Cómo se pueden obtener clientes en un mundo con demasiada información?

Hay que encontrar la manera de simplificar el mensaje. La palabra clave es la simplicidad cuando se trabaja en un mundo supercomunicado. Los programas de marketing más exitosos se resumen en una sola palabra. Lo mejor es tomar posesión de una o dos palabras alrededor de las cuales crear un plan de marketing. Por ejemplo, para BMW, manejar es el concepto; para Volvo es seguridad y para Crest, prevención de caries.

Los programas más poderosos son los más simples. Si el mensaje es muy complejo, se encamina directo al fracaso.

¿Cuál es el rol que juega la tecnología en su teoría?

El progreso tecnológico está cambiando el juego. Hoy, muchas generaciones de productos se basan en nuevas tecnologías. Y en esta categoría es verdaderamente importante llegar primero porque, de esta forma, uno puede sacarle ventaja a su competidor directo.

Hay personas que creen que su posición en las teorías está pasada de moda, superada por otras cosas. ¿Qué opina usted de esto?

Estoy en total desacuerdo. Nosotros realizamos una investigación de la palabra "posicionar" en la American Business Press porque queríamos ver cuántas veces fue mencionada el año pasado. Esta palabra apareció 22.000 veces en artículos sobre temas económicos. Esto indica que no está pasada de moda. Y no sólo ya forma parte del lenguaje, sino que ha crecido. En la política, el presidente Clinton se está reposicionando para las próximas elecciones, de lo que era a lo que es. La palabra está en todos lados.

¿Por qué el nombre del producto o de la compañía es tan importante?

El posicionamiento es el enganche de la mente. Es lo que usted le hace a la mente lo que importa, y no lo que le hizo al producto. Se trata de introducirse en el cerebro, ya que es allí donde se libran todas las guerras de negocios y marketing.

El nombre es importante ya que es el gancho que penetra en los corredores de la mente. Un buen nombre es un nombre fácil, y uno malo es aquel complicado que no logra ser recordado por la gente. De manera que, si uno está tratando de entrar en la mente de las personas, el nombre es un artificio importantísimo. "Hello Pizza" es un muy buen nombre porque llamando se obtiene una pizza. El nombre lo dice todo. Para mí, es esencial. A veces, se puede estar segundo en el mercado, y con un buen nombre se gana. Los nombres pueden levantar compañías o hundirlas definitivamente.

¿Cuán importante es para usted la investigación de mercado?

Soy muy desconfiado aunque entiendo que puede ser útil. Creo que gran parte de ella es demasiado complicada y artificial. Pero la investigación de mercados sobre percepciones me parece importante. Es necesario saber cómo la gente nos percibe o cómo percibe a nuestro competidor.

Algunos consultores argentinos dicen que son buenos investigadores de marketing pero no conocen muy bien el comportamiento del consumidor en los puntos de venta.

Una de las cosas que digo en El nuevo posicionamiento, que es una secuencia de lo que escribí hace muchos años, es que uno debe comprender cómo funciona la mente de las personas. Uno de los capítulos habla fundamentalmente de la inseguridad de la mayoría de las mentes. La gente no sabe lo que quiere. ¿Cómo van a hacer investigación de mercado con esas personas y preguntarles qué quieren? La gente tiende a comprar lo que los otros compran. Este es el patrón.

Un ejemplo claro de esto es el de la camioneta 4x4, todo terreno. Es un vehículo muy popular en los EE.UU. pero, ¿se necesita? No, nadie los usa para lo que sirven. Entonces, ¿por qué la compran? Porque todo el mundo lo hace.

Este es el problema con la mayoría de las investigaciones: uno les pregunta a las personas qué es lo que quieren pero, en su interior, son muy inseguros, y realmente no lo saben. De modo que la investigación puede ser muy engañosa, y quizás es correcto que los investigadores saben hacer su trabajo, pero no saben qué ocurre en las mentes de las personas en los puntos de venta.

Hubo una investigación en las puertas de un supermercado, donde se les preguntó a varios miles de mujeres que estaban por entrar al mismo qué iban a comprar. Tomaron nota de lo que iban a comprar y, al salir, se les preguntó qué habían comprado. Compraron el 30% de lo que dijeron que iban a comprar, y el 70% de lo que traían era totalmente distinto de lo que habían planeado. Esto demuestra cuán engañosa puede ser la investigación de mercado.

¿Qué es más caro, conquistar nuevos clientes o tratar de retener a los que tengo?

Hoy la tendencia general es mantener clientes. Es, sin duda, una forma eficiente de proyectar sus esfuerzos. Cuando hablamos de programas de reposicionamiento, entendemos que uno de sus roles más relevantes es reforzar su actual base de consumidores. Lo que se les dice es que han estado brillantes comprando ese producto. Se reafirma la decisión que hizo el cliente.

¿Cuál es la tendencia en los EE.UU.?

La tendencia, en general, es gastar más tiempo y dinero en tratar de mantenerse en contacto con los clientes y ser amigo de ellos. Por supuesto que siempre hay nuevos clientes, pero lo que uno no quiere perder es a los que tiene, simplemente, porque es muy caro. Eso es lo que se denomina marketing uno a uno o marketing de relación, donde se establece una estrecha relación con el cliente. Se necesita muchísima energía, y actualmente también alta tecnología, para conseguir que esto suceda.

Siempre hay un porcentaje de clientes que se pierden. ¿Por qué ocurre esto?

Ocurre, es cierto. Y las razones pueden ser varias: nuevas tecnologías, nuevas ideas, el lanzamiento de un producto más barato, una mala experiencia, etc. Cada vez es más difícil evitar la pérdida de clientes, ya que, con la economía globalizada, todo el mundo está detrás del negocio de los demás. Hoy no es fácil retener a los clientes para siempre.

Algunos artículos señalan que las agencias de publicidad están en desacuerdo con sus ideas. ¿Existe una brecha?

A las agencias de publicidad no les gusta el posicionamiento porque las hace sentir restringidas. No pueden tolerar no poder ser tan locas y creativas como les gustaría ser, y tienen razón. Creo que ése es el problema con mucha de la publicidad en el presente. Ya no existe una estrategia clara. En el esfuerzo por ser divertidos y diferentes, desaparece el mensaje que diferencia al producto. En EE.UU., lo que está provocando esta actitud es que muchos clientes no sienten un fuerte nexo con su agencia; sienten que la agencia no está involucrada con su producto. Es sorprendente la fuerte relación que la agencia tenía con su cliente hace algunos años.

¿El marketing es responsabilidad de toda la compañía o del departamento de marketing?

La responsabilidad del marketing es del CEO. No tener claro este concepto puede ser el ingrediente faltante en programas de marketing. El marketing de hoy debe ser conducido por el líder de empresa, quien es el responsable final de lo que funciona y de lo que no. Si no está involucrado, las cosas no funcionan.

La responsabilidad del CEO es liderar la compañía y asegurarse de la estrategia comercial básica. Si esto no pasa, los resultados no serán los mejores.

¿Cómo se posiciona una empresa que tiene poco dinero para invertir en publicidad?

Sin recursos, ni las mejores ideas pueden despegar. No estoy diciendo que haya que tener mucho dinero para publicidad, todo depende del producto, a quién esté dirigido y a las mentes que se deba incentivar.

¿Qué características fundamentales deberá tener un gerente de marketing en los próximos 10 años?

Creo que un buen gerente de marketing deberá ser muy objetivo, ver las cosas desde afuera. No puede quedar atrapado en las políticas internas. Su mente debe estar en el mercado y entender el panorama.

Tendrá que comprender la naturaleza de sus perspectivas y percepciones.

Y debe saber que el marketing es una batalla de ideas. Es mi idea vs. su idea. Por eso, el gerente deberá tener la habilidad de reconocer una buena idea cuando la vea, y ésta es una habilidad que no todo el mundo tiene. No todos tienen la suficiente confianza en sí mismos. Otra cosa esencial es el sentido común; el marketing es realmente sentido común. Creo que todos lo tenemos, pero no todos lo usamos.

**Entrevista realizado por
HÉCTOR CASINELLI Y MERCEDES REINCKE**

El marketing de hoy debe ser conducido por el CEO, quien es el responsable final de lo que funciona y de lo que no.
