

“Trout en Estrategia”

**Capturando mentes.
Conquistando mercados.**

Por: Jack Trout
- Capítulo 1-

Distribución limitada con fines promocionales, cortesía de:

www.altagerencia.com



Jack Trout



1. Estrategia es sobrevivencia

Usando buena estrategia es como uno sobrevive en un mundo de competencia mortal. Con buena estrategia es como se sobrevive en lo que llamo la tiranía de la elección.

En el principio, la elección no era problema. Cuando nuestros primeros ancestros se preguntaban “¿Qué hay para la cena?” la respuesta no era muy complicada. La cena era cualquier animal en el vecindario que pudieran perseguir, matar y arrastrar a la cueva.

Hoy usted entra a un cavernoso supermercado y observa un mar de diferentes tipos y cortes de carnes que algún otro ha capturado, matado, arreglado y empacado para usted.

Su problema ya no es capturar la cena. Su problema es intentar decidir qué comprar dentro de los cientos de diferentes paquetes que lo miran desde el mostrador. ¿Carne roja? ¿Carne blanca? ¿La otra carne blanca? ¿Carne artificial?

Pero esto es sólo el principio. Ahora tiene que decidir qué parte del animal quiere. ¿Lomo? ¿Filete? ¿Costillas? ¿Piernas? ¿Grupa?

Pescando para cenar

Para nuestro primitivo ancestro, atrapar un pez era simplemente asunto de afilar un palo y esperar la buena suerte.

Hoy puede significar meterse en una tienda de Bass Pro Shop o de L.L. Bean o de

Cabala's o de Orvis para admirarse de una asombrosa selección de cañas, carretes, señuelos, prendas de vestir, barcos, lo que quiera.

En la tienda bandera de 300,000 pies cuadrados de Bass Pro Shop en Springfield, Missouri, hasta le darán un corte gratis de cabello y luego harán un señuelo con lo que le cortaron.

Esto es haber recorrido un largo trecho desde el palito afilado.

Salir a cenar

Actualmente mucha gente piensa que es mejor dejar que alguien más decida la cena. Pero decidir a dónde ir no es una decisión fácil en un lugar como la Ciudad de Nueva York.

Por eso, en 1979, Nina y Tim Zagat crearon la primera lista de restaurantes de Nueva York para ayudarnos a hacer frente a la difícil tarea de escoger.

Hoy las Guías Zagat tamaño bolsillo se han convertido en best-sellers, con 100,000 participantes evaluando y comentando restaurantes en más de 40 ciudades importantes de los Estados Unidos y otros países.

Una explosión de opciones

Lo que ha cambiado en los negocios durante las décadas recientes es la sorprendente proliferación de variedades de producto en casi cualquier categoría. Se estima que existe más de 1 millón de diferentes ítems de inventario (SKUs)¹ en los Estados Unidos. Un supermercado promedio tiene 40,000 SKUs. Ahora bien, oh maravilla, una familia promedio llena 80 a 85 por ciento de sus necesidades con 150 SKUs. Esto significa que hay una buena probabilidad de que usted ignorará 39,850 ítems en esa tienda.

Comprar un carro en los 1950s significaba escoger un modelo entre GM, Ford,

¹ SKUs: siglas de “stock keeping units”, o ítems de inventario.

Chrysler o American Motors. Hoy usted tiene que escoger un carro dentro de GM, Ford, DaimlerChrysler, Toyota, Honda, Volkswagen, Fiat, Nissan, Mitsubishi, Renault, Suzuki, Daihatsu, BMW, Hyundai, Daiwa, Mazda, Isuzu, Kia y Volvo. Habían 140 modelos de vehículo automotor disponibles a principios de los 1970. Hoy son 260.

Aún en un mercado tan pequeño como el de carros deportivos tipo Ferrari de US\$175,000, existe competencia creciente. Allí tiene a Lamborghini, un nuevo Bentley deportivo, Aston Martin, y un nuevo Mercedes llamado Vision SLR.

Hace tres décadas, la mayoría de fabricantes ofrecían media docena de estilos de vehículo. hoy, hay tantos (deportivos, utilitarios [SUVs], roadsters, hatchbacks, coupés, minivans, camiónetas, pickups, y “cruzados”) que las compañías están siendo forzadas a subcontratar la fabricación. Un fabricante en Austria ahora hace BMWs, Jeeps, Mercedes, y Saabs. El bueno y viejo Henry Ford probablemente estará divertido viendo esto desde allá arriba. Su concepto era “todos negros y todos iguales”.

Y la proliferación en las opciones de llantas para estos carros es aún peor. Solían ser Goodyear, Firestone, General y Sears. Hoy tenemos a Goodyear, Bridgestone, Cordovan, Michelin, Cooper, Dayton, Firestone, Kelly, Dunlop, Sears, Multi-Mile, Pirelli, General, Armstrong, Sentry, Uniroyal, y 22 otras marcas.

La mayor diferencia es que lo que solían ser mercados racionales con compañías locales compitiendo por negocios se ha convertido en un mercado global con todos compitiendo contra todos.

Opciones en cuidado de la salud

Considere algo tan básico como la salud. En los viejos días usted tenía su médico, su hospital, la Cruz Azul y tal vez Aetna/US Healthcare, Medicare o Medicaid. Ahora tiene que lidiar con nuevos nombres como MedPartners, Cigna, Prucare, Columbia, Kaiser, Wellpoint, Quorum, Oxford, Americare, Multiplan, y conceptos como organizaciones

para el mantenimiento de la salud (HMOs), organizaciones de evaluación² (PROs), organizaciones médico-hospitalarias (PHOs)³ y organizaciones de proveedores preferidos (PPOs)⁴.

La elección se está diseminando

Lo que acabamos de describir es lo que ha sucedido en el mercado de EU, el cual, de los mercados del mundo, ofrece por mucho el mayor rango de elección (porque nuestra gente tiene más dinero y más marketers tratando de quitárselo).

Considere una nación emergente como China. Luego de décadas de comprar productos alimenticios genéricos fabricados por empresas estatales, los consumidores chinos ahora pueden escoger entre una oferta creciente de productos de marca locales e importados cada vez que van de compras. De acuerdo con una encuesta reciente, un mercado nacional para marcas alimenticias locales ha empezado a emerger. China ya tiene 135 marcas nacionales de comida. Tienen aún para largo, pero están en camino para algo de seria tiranía.

Algunos mercados están lejos de emerger. Países comoo Liberia, Somalia, Corea del Norte y Tanzania son tan pobres y caóticos que la elección es sólo un destello en los ojos de la gente.

La ley de la división

Lo que dirige la elección es la ley de la división, que fuera por primera vez publicada en 1993 en “Las 22 leyes inmutables del marketing”, libro que escribí con Al Ries.

Como la computadora, el automóvil empezó como una categoría única. Tres marcas (Chevrolet, Ford y Plymouth) dominaban el mercado. Luego la categoría se

² PROs: “peer review organizations”, por sus siglas en inglés.

³ PHOs: “physician hospital organizations”.

⁴ PPOs: “preferred provider organizations”.

dividió.

Hoy un hogar conectado tiene más de 150 canales de dónde escoger. Y nos están amenazando con “flujo de video”⁵ que promete hacer del sueño de 500 canales de las empresas de cable patéticamente falto de ambición. Con todo esto, si usted pasa por los canales y trata de encontrar algo qué ver, para cuando haya terminado el programa habrá terminado.

La división es un proceso imparable. Si tiene cualquier duda, considere la tabla sobre la explosión de las opciones.

The Explosion of Choice		
Item	Early 1970s	Late 1990s
Vehicle models	140	260
KFC menu items	7	14
Vehicle styles	654	1,121
Frito-Lay chip varieties	10	78
SUV styles	8	38
Breakfast cereals	160	340
PC models	0	400
Pop-Tart varieties	3	29
Software titles	0	250,000
Soft drink brands	20	87
Web sites	0	4,757,894
Bottled water brands	16	50
Movie releases	267	458
Milk types	4	19
Airports	11,261	18,202
Colgate toothpaste varieties	2	17
Magazine titles	339	790
Mouthwashes	15	66
New book titles	40,530	77,446
Dental flosses	12	64
Community colleges	886	1,742
Prescription drugs	6,131	7,563
Amusement parks	362	1,174
Over-the-counter pain relievers	17	141
TV screen sizes	5	15
Levi's jean styles	41	70
Houston TV channels	5	185
Running shoe styles	5	285
Radio stations	7,038	12,458
Women's hosiery styles	5	90
McDonald's menu items	13	43
Contact lens types	1	36

La “Industria de la Elección”

Todo esto ha generado una industria dedicada a ayudar a al gente con sus elecciones. Ya hablamos de las guías Zagat.

Para donde se mire, alguien está ofreciendo ayuda sobre cosas como cuál de 8000 fondos mutuos comprar. O cómo encontrar al dentista correcto en San Luis. O el programa MBA más apropiado dentro de cientos de escuelas de negocios. (Este o tal MBA, ¿le ayudará a encontrar un trabajo en Wall Street?).

Revistas como Consumer Reports y Consumers Digest tratan con el impacto de productos y opciones rotando las categorías sobre las que reportan. El único problema es que llegan a tanto detalle que uno termina

más confundido que cuando empezó.

Los psicólogos especializados en el consumidor dicen que este mar de opciones nos está volviendo locos. Considere lo que Carol Moog tiene que decir al respecto: “Demasiadas opciones, que pueden todas ejercerse instantáneamente, disfrutadas de inmediato, mantienen a los niños -y a los adultos- en estado infantil. Desde una perspectiva de marketing, la gente deja de cuidarse, se vuelve tan gorda y fatigada como gansos para hacer paté, y pierde su capacidad de tomar decisiones. Se retiran y protegen de la sobre-estimulación; se aburren”.

La elección puede ser cruel

El diccionario define tiranía como poder absoluto que suele ser insoportable y cruel.

Así sucede con la elección. Con la enorme competencia, hoy los mercados están dirigidos por la elección. El cliente tiene tantas buenas alternativas que usted paga un alto costo por sus errores. Sus competidores se apoderan de su negocio y no lo recuperará fácilmente. Las empresas que no lo entiendan no sobrevivirán. (Hey, *esto* es cruel).

Sólo eche un vistazo a las lápidas del cementerio de marcas: American Motors, Burger Chef, Carte Blanche, Eastern Airlines, Gainesburgers, Gimble's, camisas Hathaway, Horn & Hardaft, Mr. Salty Pretzels, Philco, Trump Shuttle, VisiCalc, Woolworth's.

Y esta es sólo una breve lista de los nombres que ya no están con nosotros.

Y sólo se pondrá peor

No apueste a que todo esto se calmará. Siento que empeorará por la simple razón de que las opciones parecen atraer más opciones.

En un libro titulado “Faster”⁶, el autor James Gleick delinea lo que sólo puede ser llamado un futuro desconcertante, que describe como “La aceleración de casi todo”. Considere el siguiente escenario:

Esta proliferación de opciones representa aún otra vuelta (“loop”) de feedback⁷ - toda una colección de tales vueltas. Mientras más exceso de información le caiga encima, más “portales” de Internet, motores de búsqueda e infobots surgirán para ayudarle a obtener la información que necesita. Mientras más líneas telefónicas tenga, más necesitará. Mientras más patentes, más abogados de patentes y servicios de investigación de patentes. Mientras más libros de cocina compre u ojee, mayor necesidad de servir a sus invitados algo nuevo y, por ende, mayor necesidad de libros de cocina. Las complicaciones generan opciones; las opciones inspiran tecnología; la tecnología trae complejidad. Sin las eficiencias de distribución y manufactura de nuestros días, sin números gratuitos y entrega expresa a domicilio y códigos de barras y scanners y, sobre todo, computadoras, las opciones no se estarían multiplicando así.

Señoras y señores, no hemos visto nada aún.

Qué es lo que realmente funciona

Nitkin Nohria, William Joyce y Bruce Roberson condujeron lo que se ha descrito en el Harvard Business Review (julio 2003) como “el más riguroso estudio jamás llevado a

⁶ Faster: “Más rápido”

⁷ Feedback (retroalimentación): el retorno de parte de la salida de una máquina, sistema o circuito a la entrada, de tal manera que afecta el desempeño o ejecución. Por ejemplo, el ruido agudo causado al acercar un micrófono a una bocina dentro del mismo sistema de sonido.

cabo sobre las prácticas administrativas”. Reportaron que lo que en realidad funciona no es CRM, TQM, BPR y otras herramientas y modas. Desempeño superior en nuestro entorno competitivo significa dominar los aspectos básicos del negocio. Vince Lombardi de los Green Bay Packers lo habría descrito como “bloqueo y abordaje”⁸.

Su principio básico número uno era “Concebir y mantener una estrategia clara y enfocada”. Alcanzar la excelencia en estrategia es ser claro acerca de cuál es la estrategia y comunicarla constantemente a los clientes, empleados y accionistas. Es una proposición de valor simple y enfocada. En otras palabras, ¿cuál es la razón para comprarle a usted en vez de a uno de sus competidores?.

Las definiciones de estrategia

Si usar buena estrategia es lo que le permitirá sobrevivir, un buen punto de partida es revisar la definición de estrategia, según el Webster’s New World Dictionary:

*La ciencia de planificar y dirigir operaciones militares a gran escala.
Maniobrar fuerzas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento con el enemigo.*

Notará que es una palabra militar con el enemigo en mente. Si ha de buscar tal “posición más ventajosa”, tiene primero que estudiar, comprender y manejarse en el campo de batalla. Y ese campo de batalla está en las mentes de sus clientes y prospectos.

Resumen
En un mundo duro,
usando estrategia
es como se sobrevive.

⁸ “Blocking and tackling”. Jerga de baloncesto.