

AL RIES Y JACK TROUT

AUTORES DEL **BEST SELLER** POSICIONAMIENTO

# LA GUERRA DEL MARKETING

EDICIÓN CONMEMORATIVA VIGÉSIMO ANIVERSARIO

Historias reales de diversas  
campañas de marketing



Ejemplos ilustrados  
de cómo los principios  
de Ries y Trout continúan  
influyendo en el mundo  
de los negocios



Secretos de los gurús  
mundiales del marketing

EL **BEST SELLER** INTERNACIONAL  
**ACTUALIZADO** PARA LA NUEVA  
GENERACIÓN DE ESPECIALISTAS  
EN MARKETING



**Mc  
Graw  
Hill**

# LA GUERRA DEL MARKETING



---

EDICIÓN CONMEMORATIVA  
VIGÉSIMO ANIVERSARIO

---

**Al Ries**  
*Chairman*  
*Ries & Ries*

**Jack Trout**  
*President*  
*Trout & Partners Ltd*

*Traducción*  
*Lic. Alfredo Salvador Díaz*



New York • Chicago • San Francisco • Lisbon  
London • Madrid • Mexico City • Milan • New Delhi  
San Juan • Seoul • Singapore • Sydney • Toronto

**Director Higher Education y profesional:** Miguel Ángel Toledo Castellanos  
**Gerente de división:** Fernando Castellanos Rodríguez  
**Editor de desarrollo:** Cristina Tapia Montes de Oca  
**Supervisor de producción:** Selene Corona Vallejo

**La guerra del marketing**

Edición conmemorativa 20 aniversario

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2006 respecto a la segunda edición en español por  
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.  
A Subsidiary of the McGraw-Hill Companies, Inc.

Corporativo punta Santa Fe  
Prolongación Paseo de la Reforma 1015 Torre A  
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,  
Delegación Álvaro Obregón  
C.P. 01376, México D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Num. 736

**ISBN:** 970-10-5875-5  
(ISBN 9684519982 edición anterior)

Translated from the 20<sup>th</sup> anniversary English edition of  
Marketing Warfare

By: Al Ries & Jack Trout

Copyright © MMVI by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved.

**ISBN:** 0-07-146082-9

123456789

0987543216

Impreso en México

Printed in Mexico

**Dedicado a  
uno de los mayores estrategias de la mercadotecnia  
que el mundo ha conocido:**

**Karl von Clausewitz**

**Veinte años después,  
añadiremos  
otros buenos estrategias  
a la dedicatoria:**

**Al Ries y Jack Trout**



# Prefacio

En retrospectiva, *La guerra del marketing* fue publicada en la oscura era de la competencia. Hace una década el término “economía global” no existía. La vasta colección de tecnología que tomamos por hecho era apenas un destello en los ojos de algunos ingenieros de Silicon Valley. El comercio global estaba muy limitado a las compañías multinacionales.

Todo esto ha cambiado. El mercado hoy hace que lo que se escribió anteriormente se vea como una fiesta de té. Las guerras están escalando y entrando en cada parte del globo. Todo mundo está tras los negocios en todas partes.

Todo esto significa que los principios de *La guerra del marketing* son más importantes que nunca. Las compañías deben aprender cómo tratar con sus competidores. Cómo evitar esfuerzos. Cómo explotar debilidades.

Las organizaciones deben aprender que no se trata de hacer o morir por su compañía. Es hacer que el otro muera por su compañía.

Es también sobre perseguir la estrategia correcta. Ya seas una compañía grande, mediana o pequeña, *La guerra del marketing* te dará el modelo estratégico para que tu compañía sobreviva en el siglo XXI.

Este tipo de información nunca se te enseñó en las escuelas de negocios.



# Contenido

## **Introducción: mercadotecnia significa guerra**

Actualmente, la naturaleza de la mercadotecnia no es servir al cliente sino burlar, flanquear y poner fuera de combate al competidor. En resumen, es una guerra en donde el enemigo es la competencia y el cliente el territorio que se debe ganar ..... 1

## **Capítulo 1. 2 500 años de guerra**

Los especialistas en mercadotecnia tienen mucho que aprender de las mayores batallas mundiales .....9

## **Capítulo 2. El principio de la fuerza**

El primer principio de Clausewitz es el principio de la fuerza: el pez grande se come al pequeño. El ejército grande vence al pequeño. Esto también ocurre en el mercado, la empresa grande vence a la pequeña .....23

## **Capítulo 3. La superioridad de la defensa**

El segundo principio de Clausewitz es la superioridad de la defensa. Ningún comandante buscaría entablar combate con los números en contra. ¿Entonces por qué muchos generales de mercadotecnia se lanzan contra competidores bien atrincherados a la defensiva? Como Cardigan en Balaclava y Lee en Gettysburg, muchos generales de mercadotecnia lanzan ataques ofensivos con fuerzas insuficientes contra competidores que poseen la colina .....31

## **Capítulo 4. La nueva era de la competencia**

El lenguaje mercadotécnico ha sido tomado del militar (se dice lanzar una campaña mercadotécnica). Hablamos y actuamos como generales; pero no se piensa y planea como tales. Es tiempo de aplicar los principios de la estrategia militar a las operaciones del mercado y así aumentar las probabilidades de éxito .....37

**Capítulo 5. La naturaleza del campo de batalla**

Las batallas mercadotécnicas no se pelean en lugares físicos, como el pasillo de un supermercado o una farmacia, tampoco en las calles de ciudades como Detroit o Dallas. Las batallas de mercadotecnia se pelean en la mente del cliente. La mente es el campo de batalla, un terreno enmarañado y difícil de entender ..... 43

**Capítulo 6. El cuadro estratégico**

No hay un único camino para pelear la guerra de mercadotecnia sino cuatro. Investigar qué tipo de batalla pelear es la primera y más importante decisión que se debe tomar. Dicho tipo depende de la posición de la empresa en el cuadro estratégico el cual puede celebrarse para cualquier categoría de producto o industria ..... 49

**Capítulo 7. Principios de la guerra defensiva**

Sólo el líder del mercado puede pelear a la defensiva. Hay tres claves principales para seguir, la más sorprendente es la estrategia del ataque a uno mismo y no al enemigo ..... 55

**Capítulo 8. Principios de la guerra ofensiva**

Éste es el juego para la segunda o tercera empresa del ramo. La clave principal es encontrar la debilidad en la fortaleza del líder y ahí atacar ..... 69

**Capítulo 9. Principios de la guerra de flanqueo**

Ésta es la forma más innovadora de la guerra mercadotécnica. Por muchos años, los mayores éxitos mercadotécnicos ocurrieron por movimientos de flanqueo ..... 85

**Capítulo 10. Principios de la guerra de guerrillas**

Muchos de los jugadores de la guerra de mercadotecnia deben ser guerrilleros. Las compañías pequeñas pueden tener éxito mientras no traten de emular a los gigantes del medio ..... 103

**Capítulo 11. La guerra de los refrescos de cola**

Pepsi-Cola está ganando esta guerra a su eterno rival Coca-Cola. Una de las principales razones es que Coca-Cola no está utilizando efectivamente sus ventajas estratégicas ..... 121

### **Capítulo 12. La guerra de la cerveza**

El negocio de la cerveza está en proceso de consolidación, de cientos de productores regionales a un puñado de empresas a nivel nacional. Mientras los pequeños productores deberían concentrar sus fuerzas, están haciendo todo lo contrario .....143

### **Capítulo 13. La guerra de la hamburguesa**

McDonald's continúa dominando el negocio de las hamburguesas, pero Burger King y Wendy's han hecho progresos usando alguno de los principios clásicos de la guerra de la mercadotecnia .....163

### **Capítulo 14. La guerra de la computadora**

Nadie juega la guerra de la mercadotecnia tan bien como el gigante azul (Big Blue). Pero todavía IBM puede caer cuando trata de competir en un terreno que no le pertenece .....175

### **Capítulo 15. Estrategia y tácticas**

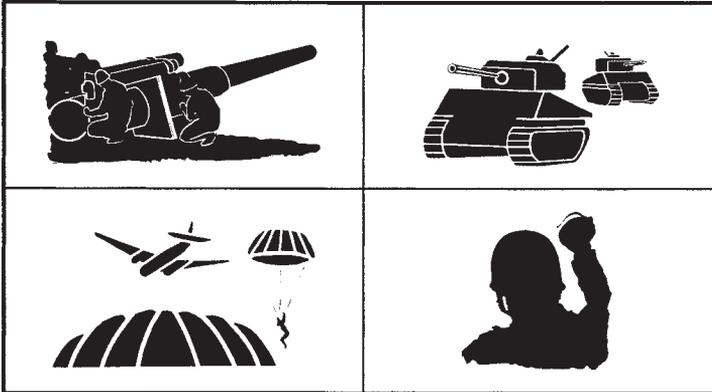
Así como la forma debe seguir a la función, la estrategia debe seguir a las tácticas. Esto es, la realización de los resultados de la táctica es la última y única meta de la estrategia. La estrategia debe desarrollarse de abajo hacia arriba, no de arriba hacia abajo. Nada más un general con un conocimiento profundo e íntimo de lo que ocurre en el campo de batalla está en posición de desarrollar una estrategia efectiva .....197

### **Capítulo 16. El general de mercadotecnia**

En la actualidad, los negocios claman por más mariscales de campo, más personas deseosas de tomar responsabilidad para planear y dirigir un programa de mercadotecnia completo. Los atributos clave de los futuros generales de mercadotecnia son flexibilidad, coraje y osadía .....215

**Índice** ..... 225

# Cuadro estratégico



La guerra de mercadotecnia defensiva es para los líderes de mercado.



La guerra de mercadotecnia ofensiva es para la segunda o tercera empresa del ramo.

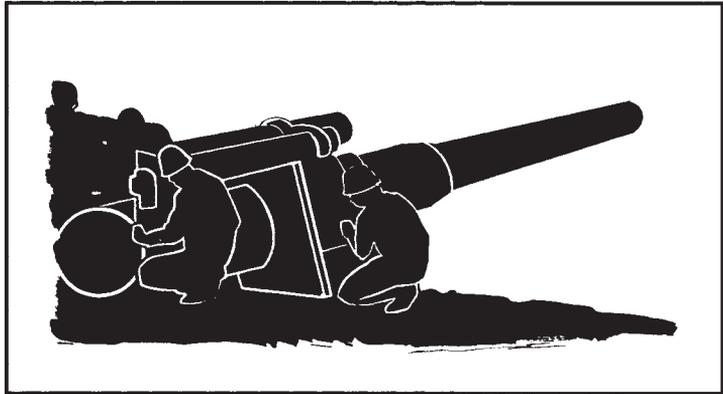


La guerra de mercadotecnia de flanco es para las compañías pequeñas.



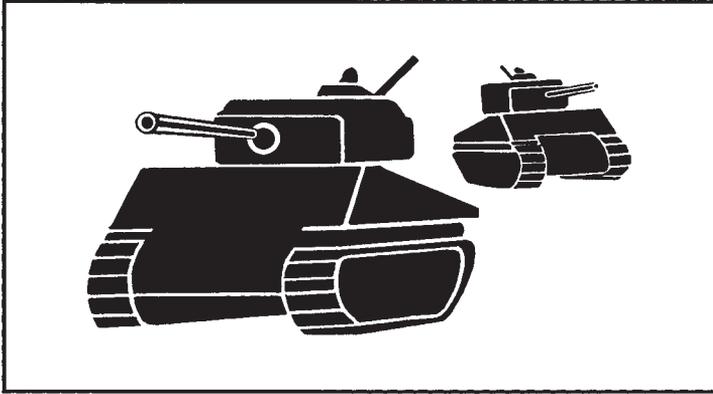
La guerra de mercadotecnia de guerrilla es para las compañías regionales o locales.

# Guerra defensiva



1. Únicamente el líder del mercado puede jugar a la defensiva.
2. La mejor estrategia defensiva es tener el coraje de atacarte a ti mismo.
3. Los movimientos competitivos siempre deben ser bloqueados.

# Guerra ofensiva



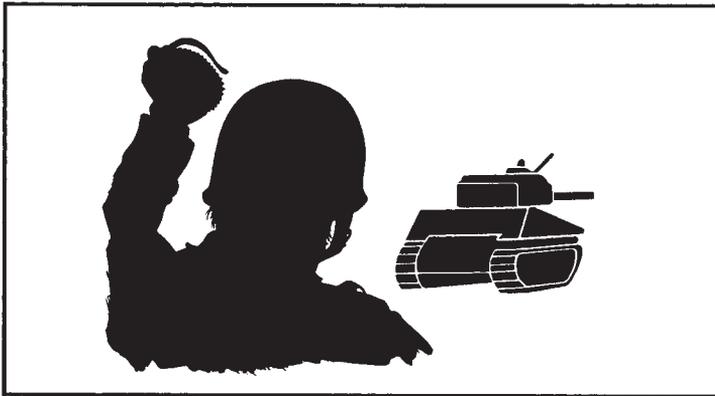
1. La clave central es la fuerza de la posición del líder.
2. Encontrar la debilidad en la fortaleza del líder y atacar ese punto.
3. Lanzar el ataque en un frente tan estrecho como sea posible.

# Guerra de flanqueo



1. Un buen movimiento de flanqueo debe hacerse dentro de un área no disputada.
2. La sorpresa táctica debe ser un elemento importante del plan.
3. La persecución es tan fundamental como el ataque en sí mismo.

# Guerra de guerrillas



1. Localizar una sección del mercado lo bastante pequeña para poder defenderla.
2. No importa qué tan exitoso seas, nunca actúes como líder.
3. Estar preparado para retirarse en el momento que se le avise.

# Prólogo

¿Por qué reeditar un libro de hace 20 años? Sobre todo si aún se está reimprimiendo? (La última vez que revisamos *La guerra del marketing* era la número 9,706 en Amazon.com.)

Primero que nada, el libro se sigue reimprimiendo después de 20 años. La mayoría de los libros de negocios no. Este hecho por sí solo hace que *La guerra del marketing* valga una segunda revisión. Más aún, en nuestra tarea de consulta, encontramos que muchas compañías están examinando las estrategias esenciales que deben seguir.

*La guerra del marketing* es un libro sobre estrategias. Muchos de nuestros otros libros están cargados con advertencias tácticas. Muchas veces escuchamos de desastres mercadológicos a lo largo de líneas, “Usted dijo que ésta era una buena idea en uno de sus libros, pero no funcionó”.

Tomemos el lanzamiento de una segunda marca, una táctica que frecuentemente recomendamos. Muchas empresas han intentado el lanzamiento de estas segundas marcas con poco éxito. Cuando escuchamos de tales casos, generalmente decimos, “Espere un momento. Usted es una compañía pequeña. Usted debería estar practicando la guerra de guerrillas. No debería estar actuando como líder lanzando marcas adicionales”.

Por otro lado, las grandes compañías muchas veces pierden las oportunidades que les proveen las segundas marcas. Quieren mantener la atención en la marca principal, una estrategia que es mejor perseguida por una guerra de flanco o de guerrillas.

Además tenemos las compañías número dos que tratan de imitar a los líderes asumiendo erróneamente que “ellos deben saber lo que funciona”. Las compañías número dos deben lanzar programas que son exactamente lo contrario que funciona para el líder, un punto que muchos gerentes de mercadotecnia pasan por alto.

El primer paso para elaborar un programa de mercadotecnia es preguntarse, “¿Qué tipo de guerra voy a pelear?”.

Uno de los héroes de este libro es Karl von Clausewitz, cuyo libro, *On War* (*Sobre la guerra*), fue publicado hace 172 años. Este libro aún se imprime y es estudiado en las academias militares del mundo. (Es el número 13,294 en Amazon.com la última vez que se buscó.)

Estaremos complacidos si *La guerra del marketing* dura una fracción de este tiempo.

*La guerra pertenece a la jurisdicción de los negocios, la cual es también un conflicto de los intereses y actividades humanas.*  
Karl von Clausewitz



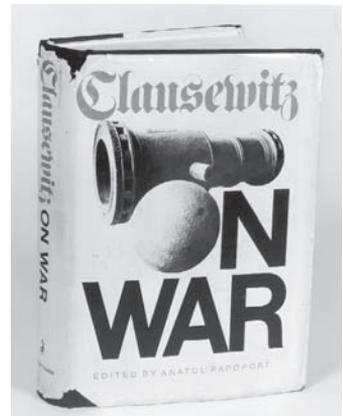
## **Introducción: mercadotecnia significa guerra**

El mejor libro sobre mercadotecnia, no es obra de un profesor de Harvard, tampoco de algún ex alumno de General Motors, General Electric, ni siquiera de Procter & Gamble.

Consideramos que el mejor libro sobre mercadotecnia fue escrito por un general prusiano retirado, Karl von Clausewitz. Este libro, titulado *On War* escrito en 1832, describe los principios estratégicos observados en todas las guerras triunfales.

Clausewitz fue el gran filósofo de la guerra. Sus ideas y conceptos han perdurado por más de 150 años. Hoy en día, *On War* tiene una amplia aceptación en las academias militares de West Point, Sandhurst y St. Cyr.

La guerra ha cambiado drásticamente desde que esta obra se publicó por primera vez. A pesar de innovaciones como el tanque, el aeroplano, la ametralladora y un sinnúmero de armas nuevas, la obra de Clausewitz es tan importante hoy día como lo fue en el siglo XIX.



No hay una sola idea en este libro que no tenga relevancia directa en la arena de la mercadotecnia. Como lo dijo Clausewitz "la guerra pertenece a la jurisdicción de los negocios".

Las armas podrán cambiar, pero la guerra en sí, como Clausewitz lo reconoció por primera vez, se basa en dos características inmutables: estrategia y tácticas. Su clara exposición de los principios estratégicos de la guerra bien podría guiar a los jefes militares del siglo XXI.

### **La mercadotecnia exige una nueva filosofía**

La definición clásica de mercadotecnia hace pensar que su propósito es la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor.

Philip Kotler, de la Universidad de Northwestern, afirma que “la mercadotecnia es una actividad humana orientada a satisfacer las necesidades y deseos, a través de procesos de intercambio”.

Para la American Marketing Association, la mercadotecnia es “el desempeño de las actividades económicas cuyo fin es dirigir el flujo de los bienes y los servicios del productor al consumidor”.

E. Jerome McCarthy, de la Universidad Estatal de Michigan, piensa que la mercadotecnia es “la realización de aquellas actividades que buscan cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”.

Tal vez la explicación más completa de la teoría de las “necesidades y deseos” es la definición propuesta en 1973 por John A. Howard de la Universidad de Columbia. La mercadotecnia, declara el señor Howard, “es el proceso de: 1) identificar las necesidades del consumidor; 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la



De acuerdo con la American Marketing Association, la nueva definición para mercadotecnia en el 2005 es “mercadotecnia es una función organizacional y un grupo de procesos para crear, comunicar y dar valor a los consumidores, y para manejar las relaciones de los consumidores de manera que se beneficie su organización así como sus accionistas” (aún no se menciona la competencia).

empresa para producir; 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa; 4) conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor, y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor”.

¿Acaso en la actualidad son estos cinco pasos necesarios para lograr el éxito en el mercado? ¿Servirían la identificación, la conceptualización y la comunicación a American Motors para competir con General Motors, Ford o Chrysler, sin dejar de mencionar a Toyota, Datsun, Honda y al resto de los automóviles importados?

Digamos que American Motors desarrolla una estrategia de producto basada en la identificación de las necesidades del consumidor. El resultado sería una línea de productos idéntica a la de General Motors, que gasta millones de dólares investigando el mismo mercado para identificar aquellas mismas necesidades del consumidor.

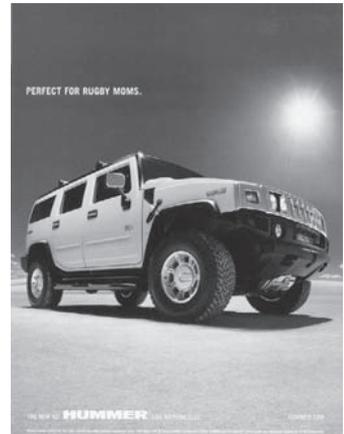
¿De esto trata la mercadotecnia? ¿Acaso el bando que realiza un mejor trabajo de investigación del mercado merece la victoria?

Es obvio que algo está mal. Cuando American Motors ignora las necesidades del consumidor, tiene mucho más éxito. El jeep, vehículo tomado del ejército, es un ganador. Los automóviles de American Motors son productos perdedores.

Ningún grupo examinado parece haber evocado al jeep. Tampoco identificar las necesidades del consumidor, basta para ayudar y asimismo competir con un líder.

## Orientación hacia el consumidor

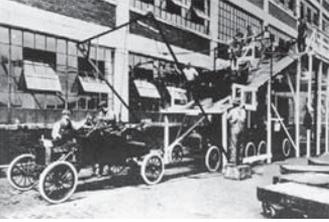
Tradicionalmente los mercadólogos han optado por tener una orientación al consumidor. Una y



General Motors tomó la idea militar introduciendo la versión Hummer al mercado; uno de los pocos éxitos recientes de General Motors. Sin embargo, a pesar del alto costo de la gasolina, tal vez este éxito sea a corto plazo.

#### 4 Introducción: mercadotecnia significa guerra

---



En 1920 las compañías estaban orientadas a la producción.



En 1950 los negocios se orientaron al consumidor.

otra vez han insistido a la alta dirección orientarse al consumidor más que hacia el producto.

Desde la Segunda Guerra Mundial, el Rey Consumidor, ha reinado en el mundo de la mercadotecnia.

Pero parece ser que el Rey Consumidor está muerto y que los mercadólogos han estado vendiendo un cadáver a la alta dirección.

Las compañías que siguieron obedientemente las instrucciones de sus expertos en mercadotecnia han visto desaparecer millones de dólares en valientes, pero desastrosos esfuerzos orientados al consumidor.

Para comprender cómo llegamos a este predicamento, debemos remontarnos a los años veinte cuando los negocios estaban orientados a la producción. Éste fue el cenit de Henry Ford: “Usted puede obtener cualquier color que desee, siempre y cuando éste sea negro”.

En la era de la producción, las empresas descubrieron la publicidad. Los expertos en publicidad afirmaban que “la publicidad masiva crea demanda masiva, la cual hace posible la producción masiva”.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las compañías líderes decidieron orientarse al consumidor. El experto en mercadotecnia tomó las riendas de la empresa y la investigación de mercados se convirtió en su primer ministro.

Hoy en día todas las compañías están orientadas al consumidor. Saber lo que el cliente desea no es de gran utilidad cuando una docena de compañías ya están satisfaciendo los deseos de éste. El programa de American Motors no es el consumidor, sino el de General Motors, Ford, Chrysler y los coches importados.

## Orientación al competidor

Para ser exitosa hoy en día, la compañía debe orientarse al competidor. Debe buscar los puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después atacar estos puntos mercadológicamente. Esto queda ilustrado en muchas historias recientes de logros en la mercadotecnia.

Mientras otros pierden millones en el negocio de las computadoras, la Digital Equipment Corporation, producía millones explotando las debilidades de IBM en computadoras personales.

De igual manera, Savin estableció un punto de avanzada satisfactorio con copiadoras pequeñas y baratas, el punto débil en la línea de productos de la Xerox.

Pepsi, tomó ventaja de su sabor más dulce para retar a Coca-Cola, en el mercado fuertemente competido de los refrescos de cola. Al mismo tiempo, Burger King prosperaba en la competencia del mercado de hamburguesas, contra McDonald's con su ataque de "hamburguesa asada a la parrilla y no frita".

Hay quienes afirman que un plan de mercadotecnia bien elaborado siempre incluye una sección sobre la competencia. Efectivamente así es. Casi siempre, hacia el final del plan, aparece una sección titulada "Evaluación de la Competencia". La parte principal del plan casi siempre hace una descripción detallada del mercado, sus diferentes segmentos, y una gran cantidad de estadísticas sobre encuestas al consumidor, recogidas con cuidado de interminables grupos examinados, paneles con grupos de prueba y pruebas sobre la verosimilitud de los conceptos y el mercado.



Actualmente los negocios deben ser orientados hacia el consumidor. Esto es más evidente ahora que hace 20 años, cuando este libro se publicó por primera vez. Un producto bueno no es suficiente para el éxito. Hoy en día en el mercado necesitas ser competitivo, y la mercadotecnia te lo ofrece. Tienes que ser diferente.



En una guerra militar, dos o más batallones pelean por el control del territorio. En Irak, por ejemplo, Estados Unidos y sus aliados están luchando contra los insurgentes, por el control de un país.

## El plan de mercadotecnia del futuro

En el plan de mercadotecnia del futuro, muchas páginas se dedicarán a la competencia. Este plan analizará con detenimiento a cada participante en el mercado, y desarrollará una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas.

Quizás llegue un día en que este plan contenga un *dossier* de cada una de las personas clave que realiza la mercadotecnia de la competencia, en donde se incluyan sus tácticas favoritas y sus estilos de operación (nada diferente de los documentos que los alemanes conservaban de los jefes aliados en la Segunda Guerra Mundial).

¿Qué augura todo esto para los mercadólogos del futuro?

Significa que tendrán que prepararse para emprender una verdadera guerra de mercadotecnia. Cada vez más, las campañas exitosas de mercadotecnia tendrán que planearse como las campañas militares.

La planeación estratégica será cada vez más importante. Las compañías tendrán que saber cómo *atacar* y cómo *flanquear* al competidor, cómo *defender* sus posiciones y cuándo y cómo emprender la *guerra de guerrillas*. Tendrán que ser más sagaces para anticiparse a los movimientos de la competencia.

A nivel personal, los mercadólogos exitosos deberán tener muchas de las virtudes que hacen a un gran general: valor, lealtad y perseverancia.

## Tal vez Clausewitz tiene razón

Quizás la mercadotecnia es una guerra, donde la competencia es el enemigo y el objetivo ganar la batalla.

¿Esto significa entrar en demasiados detalles? En realidad no. Compare el juego de fútbol americano, con la profesión de mercadólogo.

El equipo de fútbol que anota más puntos es el ganador. El equipo de mercadotecnia que obtiene más ventas, gana el juego. Hasta aquí, son equivalentes.

Sin embargo, intente jugar fútbol como jugaría un juego de mercadotecnia.

Coloquemos al gerente de mercadotecnia en la cancha de fútbol, en el cual él o ella identifican la línea de gol como el lugar para anotar puntos, esto es, obtener ventas. Ahora observemos al gerente de mercadotecnia alinear a su equipo y encaminarse directo hacia la meta con la pelota.

No necesita ser un experto en deportes para saber, que el acercamiento directo en el fútbol nos lleva a ciertos desastres.

En el fútbol se gana superando la astucia, los puntos vulnerables y el juego del otro equipo. Los puntos en el marcador son sólo el reflejo de tu habilidad para hacer estas cosas.

También en la guerra se gana superando la astucia, atacando los flancos y abrumando al enemigo. El territorio que tome es únicamente el reflejo de tu habilidad para hacer estas cosas.

¿Por qué la mercadotecnia ha de ser diferente?

¿Por qué los cientos de definiciones del concepto de mercadotecnia casi nunca mencionan la *competencia*, o sugieren la naturaleza esencial del conflicto?

En la actualidad, la naturaleza real de la mercadotecnia, incluye el conflicto entre las corporaciones y no la satisfacción de las necesidades y deseos humanos.

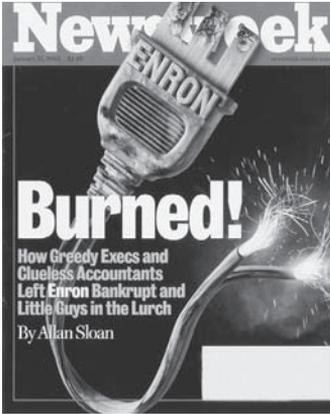
Si las necesidades y deseos humanos son satisfechos en el proceso de la competencia, entonces es en bien del interés público que debe permitirse



En la guerra de la mercadotecnia, dos o más compañías pelean por el control de los consumidores, a diferencia de la guerra militar, la guerra de mercadotecnia nunca termina.

**“La mercadotecnia es la estrategia y tácticas que usa una compañía para ganar la batalla en el mercado”.**

Con la ayuda de Carl von Clausewitz y muchos otros estrategias militares, ofrecemos una nueva definición de mercadotecnia.



Enron, WorldCom, Global Crossing y Adelphia son algunos de los últimos ejemplos de compañías con grandes pérdidas. El público se interesa en el fraude a altos niveles corporativos, pero el problema real no es el fraude, sino las estrategias fraudulentas. Enron, por ejemplo, cometió el clásico error militar de dividir sus fuerzas para diversificarse en diferentes industrias. Siendo originalmente una empresa petrolera, Enron incursionó en el comercio, comunicaciones e información climatológica, así como el desarrollo, construcción y operación de plantas energéticas a nivel mundial. Si Enron se hubiera enfocado en ser una compañía petrolera exitosa, no hubiera habido razón para su fracaso.

la competencia. Sin embargo no olvidemos la naturaleza esencial de lo que es la mercadotecnia.

## En defensa de la guerra de la mercadotecnia

Quizás no esté de acuerdo en aplicar directamente los principios militares a la mercadotecnia. La guerra es horrible en el tiempo de guerra, comenta la gente como para extenderla al tiempo de paz.

Cualquiera que se oponga al sistema de libre empresa, probablemente, también objete que los participantes en el sistema practiquen los principios de la guerra de mercadotecnia. Que así sea.

Incluso las personas que defienden el sistema de libre empresa, podrían pensar que la guerra de mercadotecnia está llegando demasiado lejos. Si es una de esas personas, lo instamos a considerar los resultados de la analogía de la guerra, antes que la analogía misma.

Un estudio de la historia de las empresas estadounidenses en la última década sugiere que muchas de las espantosas pérdidas financieras registradas por compañías como RGA, Xerox, Western Union y otras, podrían haberse evitado aplicando los principios de la guerra. El estudio de la guerra no es sólo un análisis de cómo ganar, igual de importante es cómo no perder.

La economía estadounidense debe temer más a la agresión corporativa ilimitada y absurda que a la competencia de los gladiadores de mercadotecnia expertos en el arte de la guerra.

La libre empresa es la guerra de mercadotecnia. Si desea participar en el juego de la libre empresa, tiene sentido aprender primero los principios que la rigen.

*Mantener las fuerzas concentradas en una masa avasalladora. La idea fundamental. Siempre se debe apuntar por encima de cualquier obstáculo y lo más lejos posible.*

Karl von Clausewitz



## **2 500 años de guerra**

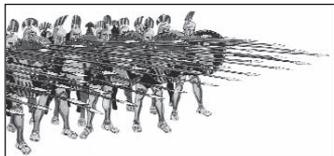
Si la mercadotecnia es una guerra, saquemos el mejor provecho de ella. Empecemos por estudiar la historia de la guerra en sí misma. Y hay mucho que estudiar.

De acuerdo con Hill y Ariel Durant, en los últimos 3 438 años de historia, únicamente 268 han sido de paz. Gran parte de la historia antigua está dedicada a detallar crónicas de campañas y batallas militares exitosas.

Antes del nacimiento de Jesucristo, ejércitos profesionales, guiados por soldados profesionales, combatían en campo de batalla de todo el mundo. Como resultado de innumerables choques de ejércitos contrarios, las principales estrategias militares han sido refinadas y perfeccionadas.

### **Batalla de Maratón: 490 a.C.**

En la bahía de Maratón, al noreste de Atenas, desembarcaron 15 000 persas (originarios de lo que



La falange griega fue un concepto revolucionario que permitía a los guerreros operar individualmente al unísono. En los negocios el mismo concepto es conocido como "Focus" y es una manera poderosa de crear mercadotecnia.

ahora es Irán), para enfrentarse a 11 000 atenienses. Numéricamente más débiles, los griegos tenían una ventaja, la falange. Cada soldado griego sostenía un escudo de manera que se superponía con la de su vecino, protegiendo la mitad izquierda de sí mismo y la mitad derecha del hombre localizado a su izquierda.

La falange resultó demasiado para los persas, quienes estaban acostumbrados a combates individuales; 6 000 persas cayeron al enfrentarse a sólo 200 atenienses y es la versión actual del clásico conflicto de Hertz contra Avis.

En Maratón, las tácticas militares definitivamente, trabajaron al unísono al mantener las fuerzas concentradas.

Por supuesto, el suceso se recuerda hoy en día debido a la actuación heroica de Feidípides, el soldado que recorrió 42 kilómetros hasta Atenas para llevar las noticias. "¡Regocíjense, hemos conquistado!", exclamó con voz quebrada a su llegada, cayendo muerto inmediatamente.

Actualmente, los maratonistas corren 42 kilómetros, pero por supuesto que no tienen que pelear contra los persas antes de empezar la carrera.

## **Batalla de Arabela: 331 a.C.**

150 años más tarde aparece Alejandro Magno. Un Thomas Watson de la actualidad. Alejandro fue discípulo de Aristóteles y lector de Homero. Fue un hombre valiente y cauto.

Después de las victorias en el Danubio, Alejandro se apresura a volver a casa para encontrar confrontaciones con los persas bajo el legado de Darío. Por 300 talentos, Darío había contratado a Demóstenes uno de los primeros agentes de la

publicidad, para que divulgara falsos rumores, sobre el hecho de que el ejército de Alejandro había sucumbido.

Tras años de escaramuzas, la confrontación decisiva tuvo lugar en Arabela en el año 331 a.C. Tan bien documentadas están la mayor parte de las batallas que, incluso hoy en día después de más de 2 300 años, tenemos el orden de las batallas de ambos ejércitos. (¿Podría sobrevivir el plan de mercadotecnia de Procter & Gamble hasta el siglo XLIII?).

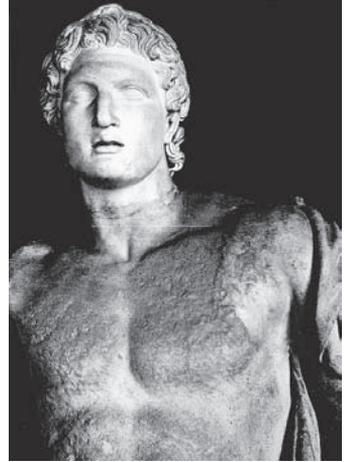
Darío dispuso sus fuerzas en forma convencional, con 15 elefantes y carros de combate al frente. Alejandro fue más creativo. La base del éxito de Alejandro fue el uso de la caballería en ambos flancos, una formación que se emplearía de una forma u otra en los siguientes 2 000 años. La batalla se inició con un ataque “lateral” por el flanco derecho del ejército de Alejandro, con la caballería. La maniobra hizo que los persas atacaran a Alejandro por el lado izquierdo, con lo cual éste viró su caballería móvil por atrás de su centro y los usó para abrirse camino para llegar hasta la derecha de los persas.

Alejandro logró su gran victoria y llegó a ser rey de reyes con una estrategia que los pensadores militares del siglo XX, como B. H. Liddell Hart, llamarían “la teoría del acercamiento directo”.

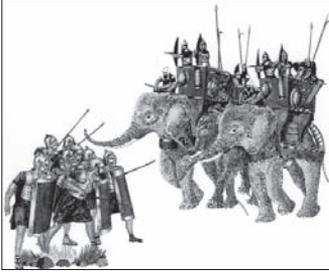
Un ejército victorioso, dice Liddell Hart, opera en “la línea que menos se espera”.

## **Batalla de Metauro: 207 a.C.**

La siguiente potencia militar en darse a conocer fue Roma. Probaron su efectividad como fuerza guerrera a lo largo del río Metauro en el año 207 a.C.



Como muchos grandes comandantes militares, Alejandro Magno siempre dirigió desde el frente y, como resultado, fue herido muchas veces. La mayor ventaja de estar en el centro de la acción es la habilidad de cambiar de tácticas casi instantáneamente. En Arabela, él llevó a su caballería móvil alrededor de los persas flanqueando hacia un gran efecto. En mercadotecnia como en la guerra, la habilidad de cambiar tus fuerzas rápidamente es generalmente la clave de la victoria.



Lo que los elefantes tienen de fuerza, lo carecen de agilidad. En Metauro, Nerón hábilmente maniobró a sus fuerzas romanas para derrotar a Asdrúbal y sus elefantes.

Los ejércitos cartaginenses (de la zona conocida hoy en día como Trípoli) asolaban Italia. Guiado por los dos hermanos “A” (Aníbal en el sur y Asdrúbal en el norte), los cartaginenses utilizaron elefantes para lanzarse a la carga, que es un antecedente de la lucha de vehículos acorazados del siglo XX.

Sin embargo los hermanos “A”, cometieron el error de dividir sus fuerzas, y Nerón (el general no el artista) les enseñó el clásico principio militar de *mantener las fuerzas concentradas en una masa avasalladora*.

Nerón avanzó primero hacia el sur, donde se encontraba Aníbal pero, al anochecer, retrocedió y se dirigió hacia el norte. Después de una de las más duras marchas forzadas en la historia, Nerón se unió a los generales romanos Poncio y Libio, quienes se enfrentaban a Asdrúbal hermano de Aníbal.

La batalla en sí misma fue una repetición de la de Arabela. Nerón movilizó sus fuerzas del lado derecho alrededor de Asdrúbal hasta su flanco izquierdo. El ataque fue tan exitoso como inesperado. Nerón ganó una victoria, casi incomparable en los anales militares.

Sin embargo, la prensa ama a los perdedores y no a los ganadores. De ahí que hoy en día se recuerden las fechorías de su tocayo el emperador Nerón, quien reinó 250 años más tarde.

Incluso Aníbal y sus elefantes son más famosos que Nerón. En términos comerciales “los ganadores hacen bromas, los perdedores ofrecen conferencias de prensa”.

## **Batalla de Hastings: 1066**

Más de 1 000 años después nos vamos a la pequeña ciudad inglesa de Hastings, donde los normandos

bajo el mando de Guillermo (conocido como Guillermo el Conquistador), cambiarían el curso de la historia. El rey Haroldo y sus combatientes esperaban ordenados el ataque de los normandos.

Como la mayoría de las batallas de mercadotecnia o militares, la de Hastings fue una serie de pequeños triunfos y derrotas para ambos lados. Entonces Guillermo tomó una decisión crítica: decidió que siendo Haroldo un gran líder, debía ser el punto clave del ataque de los normandos.

Así, Guillermo asignó a 20 caballeros normandos para que se abrieran paso entre las líneas sajonas y se apoderaran de él. (Hoy día enviaríamos a veinte abogados armados con contratos por cinco años.) Cuatro de los caballeros lograron deshacerse del pobre Haroldo.

Guillermo tenía razón. Cuando vieron que su rey había muerto, la defensa sajona colapsó y Guillermo ganó la victoria.

## Batalla de Crecy: 1346

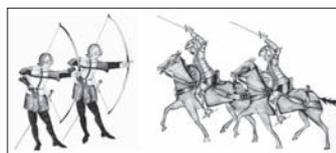
Sin embargo, la guerra es como los negocios. Nunca es unilateral. En Crecy, en 1346, los ingleses se vengaron de los franceses.

La clave de la victoria de Eduardo III, fue el arco largo inglés, un desarrollo tecnológico nada diferente de la penetración de un nuevo producto en una guerra de mercadotecnia. Con el arco largo (algo equivalente a la ametralladora pero en el siglo XIV) la infantería y los arqueros pudieron hacer frente por primera vez a la caballería montada (casta que combatió con el pobre Haroldo).

Pero el arco, que podía dispararse seis veces más rápido que una ballesta, requería habilidad



Una sección de tapicería de Bayeux de 230 pies de largo que muestra a los caballeros normandos atacando al rey Haroldo en la batalla de Hastings.



En la historia militar hay pocos desarrollos tecnológicos como el arco largo inglés. Éste permitió a los ingleses dominar la guerra durante décadas.



Sólo un puñado de batallas militares han sido decididas por la superioridad en armamento y Agincourt fue una de ellas. Lo mismo sucede con la mercadotecnia. Todavía los mercadólogos confunden una ventaja tecnológica menor con el arco largo y despreocupados zarpan hacia la batalla con un competidor atrincherado, obteniendo los malos resultados esperados.

y entrenamiento para operarse. Para dar un tirón de 45 kilos que garantizara un alcance de 182 metros, se requerían seis años a fin de llegar a ser un arquero maduro.

Ésta es la razón por la que en Inglaterra, la práctica de la arquería era obligatoria el domingo, no así la asistencia a la iglesia.

(69 años más tarde, en Agincourt en 1415, los franceses no aprendían la lección. Ahí 5 500 ingleses derrotaron a 20 000 franceses. Una vez más el arco pudo con la caballería montada).

¿Es posible, en una guerra de la mercadotecnia, atacar hombre a hombre a un competidor superior?

Sí, pero se necesita un arco. Xerografía, por ejemplo en el caso de la compañía Haloid. La cámara Land, en el caso de la Polaroid.

## **Batalla de Québec: 1759**

En Québec en 1759, los franceses se quedaron cortos nuevamente, ya que los ingleses bajo el mando de James Wolfe tomó la “línea de acción inesperada”, la infantería descendió por el río detrás de Québec y subió a los acantilados que eran “imposibles de escalar”, hasta las llanuras de Abraham.

En la guerra de mercadotecnia como en las militares, el “mejor” acercamiento no es necesariamente el más directo. Conviene preguntarse qué acercamiento debilita más la posición del competidor.

Desafortunadamente, James Wolfe no vivió para disfrutar los frutos de su famosa victoria, ni su oponente el marqués Louis Joseph de Montcalm (recordatorio de que en la lucha tanto militar con mercadológica, siempre hay bajas en ambos lados).



Québec es otro ejemplo del éxito del ataque de flanqueo. La caballería inglesa fue río abajo, subió los riscos y sorprendió a los franceses por detrás.

## Batalla de Bunker Hill: 1775

Apenas 16 años después, la guerra se acercó a casa. En Bunker Hill en las afueras de Boston, tuvo lugar la batalla más famosa de la Guerra de la Revolución.

Es triste comentar sobre el conocimiento de la historia militar que el estadounidense promedio no sepa: en qué colina se libró la batalla de Bunker Hill y qué bando ganó.

En lo alto de Breed's Hill, a poca distancia de Bunker Hill, se hallaban 1 000 estadounidenses atrincherados bajo las órdenes de William Prescott, famoso por la frase: "No disparen hasta ver el blanco de sus ojos". A las tres de la tarde 3 000 soldados británicos, bajo las órdenes del general William Howe, empezaron a escalar la colina. Los estadounidenses aplazaron el fuego hasta que los casacas rojas se encontraron a 50 yardas.

Resultó una carnicería, como suelen ser todos los ataques frontales contra una competencia bien atrincherada. Las pérdidas británicas fueron enormes. Más de 1 000 muertos de los tres mil que entraron en combate.

¿Quién ganó? los británicos por supuesto. Aventajaban 3 a 1 a los estadounidenses, los cuales finalmente fueron vencidos. Había demasiados ojos blancos y casacas rojas.

## Batalla de Trenton: 1776

Por supuesto que todo el mundo sabe sobre la batalla de Trenton en 1776. Cómo George Washington cruzó el Delaware en Nochebuena y derrotó una fuerza superior de mercenarios, hessianos, ¿cierto?

Falso. En realidad, las fuerzas de Washington



Después de sufrir grandes bajas en un asalto directo, las fuerzas británicas finalmente tomaron Breed's Hill, una batalla conocida hoy en día como la Batalla de Bunker Hill.



Combinando la fuerza superior con el elemento sorpresa, George Washington obtuvo su más famosa victoria. Cuando se puede lograr esto en la guerra de la mercadotecnia, la victoria está casi asegurada.



Napoleón Bonaparte ha sido el estratega militar más brillante que ha existido en la historia. Los lugares que escogía para pelear y la manera en que ordenaba sus fuerzas siempre dependían de la cuidadosa valuación de la posición enemiga. Los mercadólogos deben hacer lo mismo. Estudiar al enemigo en grandes detalles debe ser el primer paso para desarrollar una estrategia mercadológica efectiva.

excedían a los mercenarios (2 000 contra 1 500). Fue una combinación de sorpresa y superioridad numérica lo que conquistó el día, o mejor dicho la noche.

En mercadotecnia no hay que subestimar lo que Clausewitz llama el principio de la fuerza. La victoria casi siempre la obtiene el ejército más numeroso. “Dios”, dice Napoleón Bonaparte, “está del lado de los batallones más grandes”.

### **Batalla de Austerlitz: 1805**

En Austerlitz en 1805, donde Napoleón obtuvo quizá su mayor triunfo, no contó con grandes batallones.

Con lo que sí contaba era con su maniobrabilidad. Se atrevió a tentar a la alianza austrorrusa para que atacara su flanco derecho. Entonces empleó su flanco izquierdo para atacar el centro ya debilitado del enemigo.

El resultado fue la victoria casi total. La rapidez de movimiento fue el éxito de Napoleón. Sus tropas, él decía, podían marchar 2 kilómetros por 1 del enemigo. “Podré perder una batalla”, afirmaba Napoleón, “pero nunca 1 minuto”.

¿Qué ocurre con la mercadotecnia? ¿Cuántos minutos, horas, días y hasta semana se pierden en una planeación de mercadotecnia, investigación y prueba de mercado? A menudo se pierde mucho tiempo. Y el resultado suele ser otra derrota arrebatada de las quijadas de la victoria.

(En Borodino en 1812, Napoleón olvidó las lecciones de Austerlitz. Contra la advertencia de sus asesores, lanzó sus fuerzas superiores en un ataque frontal contra los rusos; 30 000 soldados franceses murieron antes que el enemigo se desvaneciera en la nieve. Un cuadro que se repe-

tiría con las fuerzas de Adolph Hitler un siglo después).

## Batalla de Waterloo: 1815

El fin de Napoleón llegó tres años después en la pequeña aldea belga de Waterloo, donde Arthur Wellesley, duque de Wellington, bloqueó su regreso a la gloria.

En Waterloo, Napoleón tenía, en efecto, una leve superioridad numérica: 74 000 hombres contra 60 000 de Wellington. Pero Napoleón estaba a la ofensiva y Wellington podía permitirse el lujo de esperar. Napoleón sabía que tenía que atacar antes de que llegaran a reforzar a sus aliados ingleses.

El segundo principio de la guerra establecida por Clausewitz es la superioridad a la ofensiva. Una posición defensiva bien establecida es fuerte en extremo y muy difícil de vencer.

(Por tanto se augura que este año Chevrolet será el automóvil más vendido, Crest la pasta de dientes más vendida y McDonald's la compañía de comida rápida más grande, sin importar lo que haga la competencia y cuánto dinero gaste).

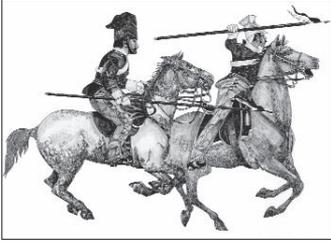
A las 7:30 p.m., al caer la noche del 18 de julio de 1815, Napoleón, en un acto final de osadía, ordenó a 10 batallones de sus guardias imperiales un ataque frontal contra el centro del ejército británico. *“De l'audace et toujours de l'audace.”* (Audacia, siempre audacia).

“Bonaparte echó mano de su última reserva”, dice Clausewitz, “en un esfuerzo por recuperar una batalla que tiempo atrás había perdido. Gastó su último penique y después, como un mendigo, abandonó el campo de batalla y su corona”.

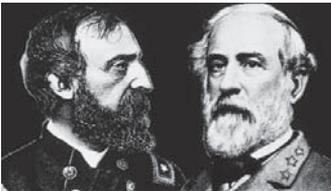
¿Qué sugiere lo que pasó a Napoleón en Waterloo a American Motors en Detroit? ¿Olvidarse a



Christopher Plummer como Wellington y Rod Steiger como Napoleón en la película *Waterloo*. Naturalmente el perdedor Rod Steiger tuvo el papel principal a pesar de lo brillante que fue Napoleón en Waterloo y en muchas otras batallas en la historia militar, la defensiva prevaleció. Tome en cuenta nuestros comentarios de American Motors. Después de años de pérdidas, tratando de atacar a los líderes, la compañía finalmente fue absorbida por Chrysler, que procedió a deshacerse de todas las marcas de American Motors excepto Jeep. Lo que es desconcertante es por qué American Motors no lo hizo. El resultado es que el mercado de vehículos sport iniciado por Jeep, se convirtió en el más grande y productivo del negocio automotriz. Deshacerse de sus productos perdedores y enfocarse en los ganadores es generalmente una buena estrategia.



El ataque de la Brigada Ligera en la batalla de Balaclava fue un error, resultado de malinterpretar una orden. Asimismo este escenario tiene lugar en la mercadotecnia casi a diario durante la semana: una fuerza inferior ataca contra un enemigo superior. Qué tontería.



La fama y la fortuna no siempre vienen de la mano. Tanto en la mercadotecnia como en la guerra, tendemos a celebrar más a los perdedores que a los ganadores, Napoleón Bonaparte, Robert E. Lee y Carly Fiorina. [Todo mundo sabe quién fue Robert E. Lee. Ese extraño hombre a la izquierda es George G. Meade, el general ganador de Gettysburg.]

caso del negocio de los automóviles, mientras pueda recurrir al negocio productivo de los jeeps?

“La capitulación no es motivo de vergüenza”, dice Clausewitz, “un general no puede acariciar por más tiempo la idea de tener peleando al último hombre, como un buen ajedrecista no se permitiría seguir jugando un juego obviamente perdido”.

## Batalla de Balaclava: 1854

En Balaclava, el ejército inglés, bajo el mando de Lord Raglan, se enfrentó a los rusos guiados... ¿por quién? Cabe recordar que los ganadores son anónimos. (¿Quién es el presidente de General Motors, o de Procter & Gamble?)

En Balaclava tuvo lugar la carga de caballería más famosa y efectiva del mundo.

“La Carga de la Brigada Ligera”, fue un desastre. Directo hacia los fusiles de una fuerza superior, Lord Cardigan guió a sus famosos 600, quienes al instante fueron aniquilados con grandes pérdidas.

La efectiva “Carga de la Brigada Pesada” tuvo lugar esa misma mañana. Fue el fracaso de la Brigada Ligera lo que reforzó el éxito de la Brigada Pesada al mando de Raglan (el que dio su nombre a la manga), quien al ordenar a Cardigan (el que dio su nombre al suéter) entrar en acción, produjo un mandato mal interpretado con resultados catastróficos.

## Batalla de Gettysburg: 1863

La historia se repite por sí sola, únicamente los nombres cambian. En Gettysburg en 1863 fue Robert E. Lee contra...

Bien, ¿quién recuerda el nombre del general ganador? No, no fue Ulises S. Grant.

Fue George G. Meade, uno más de la larga lista de ganadores anónimos.

Cientos de libros se han escrito relatando esta decisiva batalla de la Guerra Civil. ¿Qué hubiera pasado si Lee se hubiese puesto en acción antes o si Pickett hubiese retrasado su ataque? No obstante observemos los números: Lee contaba con 75 000 hombres. Meade con 88 000. Así pues, no es necesario leer todos estos libros para saber por qué el Norte ganó y el Sur perdió. El primer principio de la guerra se lo demostró.

El principio de la fuerza es la “idea fundamental”. “Para poder lanzarse, por encima de cualquier razón y llegar tan lejos como sea posible” dice Clausewitz. “El mayor número de tropas posible, deberá entrar en acción en el punto decisivo”.

Clausewitz estudió todas las batallas militares registradas en la historia y únicamente encontró dos en las cuales la victoria fue para el bando menos numeroso en una proporción de dos a uno. La mayoría de las veces la fuerza mayor prevaleció.

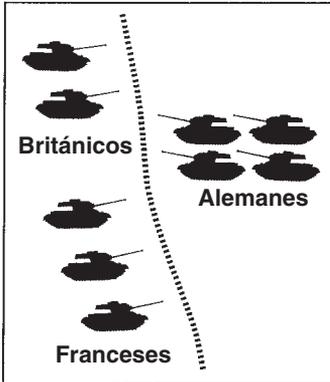
La diferencia entre cantar “Dixie” o “The Star Spangled Banner” en el juego de pelota fue sólo de 13 000 hombres.

## Batalla de Somme: 1916

La “guerra para poner fin a todas las guerras” comenzó con la introducción de una nueva arma mortal, la ametralladora. Una vez más, el desarrollo tecnológico fortaleció a la defensiva (como lo hizo la televisión en la arena de la mercadotecnia en los años cincuenta y sesenta).



La introducción de la ametralladora cambió la naturaleza de la guerra. Su poder defensivo convirtió a los ataques de infantería convencionales casi en imposibles, una lección que aprendieron los aliados en el río Somme. En la década de los cincuenta la televisión cambió la naturaleza del juego de mercadotecnia, así como Internet lo hizo cuatro décadas después.



Al principio de la batalla de Francia, los británicos y franceses tenían más tanques que los alemanes (3 142 para los aliados y 2 580 para los alemanes). Pero los alemanes concentraron su División Panzer y lograron atravesar el Sedán. "La penetración profunda en un frente reducido" se convirtió en el mantra militar aceptado, un concepto que los mercaderes deberían adoptar.

En ninguna parte la intención fue más auténtica que a lo largo del río Somme en 1916. El 1º de julio, después de una semana de preparación de la artillería, las tropas inglesas y francesas salieron de sus trincheras y avanzaron al frente abierto para encontrarse con los disparos de las ametralladoras alemanas.

Las bajas aliadas sólo el primer día fueron de 50 000 hombres y la batalla se prolongó 140 días. Una carnicería de un alcance nunca antes imaginado.

¿Y la ganancia adquirida por el fango empapado en sangre del río Somme? Apenas 8 kilómetros.

(Al año siguiente en Cambray, el ejército inglés lanzó al tanque, un desarrollo tecnológico cuya importancia no fue apreciada sino dos décadas más adelante. El primer día que el tanque estuvo en acción avanzó 8 kilómetros, misma distancia recorrida por la infantería en los ataques del río Somme. Desafortunadamente, la infantería no consolidó la ganancia y los británicos terminaron perdiendo el terreno con la misma velocidad que lo habían ganado).

## Batalla de Sedán: 1940

Muchas veces recibe uno más reconocimiento de los competidores que de los propios amigos. Lo que los ingleses demostraron que servía en Cambray en 1917 tuvo un papel importante en Sedán, en el bosque de Ardenas en 1940.

En esta clásica batalla de los tiempos modernos, las columnas Panzer de Von Rundstedt cortaron el débil eslabón de las defensas aliadas, entre la línea francesa de Maginot en el sur, y las Fuerzas Expedicionarias Británicas localizadas en el norte.

“No pueden operar tanques en Ardenas”, decían los expertos militares franceses, probablemente descendientes de los mismos expertos que pensaron que los acantilados de Québec eran imposibles de escalar.

Al avanzar los alemanes, los ingleses dieron por terminada la batalla de Francia y se prepararon para la batalla de Inglaterra.

El mejor aliado de los ingleses era el Canal de la Mancha, que forzó a los alemanes a competir por aire en sus cielos patrios, los Hawker Hurricanes, y los Supermarine Spitfires fueron muy superiores sobre los Messerschmidts de Göering.

El arma secreta de la mayoría de las guerras triunfales, la superioridad numérica, apareció en escena con la llegada de la Armada de Estados Unidos y el General Dwight D. Eisenhower.

El general Eisenhower personificó la similitud entre negocios y guerra. Trabajaba en una oficina, donde tenía una canastilla de “entrada” y “salida”. Tenía una secretaria. Se expresaba en el lenguaje de los grandes negocios. “No arriesguen en vano sus vidas”, advertía el general a sus tropas ya preparadas para la invasión de Europa, “hasta que les dé la señal”.

Son bien conocidos los resultados de esa invasión. Una vez más ganamos una batalla militar y perdimos una mercadológica, mientras que nuestros antiguos enemigos los alemanes y japoneses superaron a los estadounidenses en los campos de la batalla mercadológica en todo el mundo.

¿Y quién ganará las batallas mercadológicas en los años ochenta y noventa? Los generales de mercadotecnia que hayan aprendido mejor las lecciones de la historia militar; los generales de mercadotecnia que hayan aprendido a planear como Alejandro Magno, maniobrar como Napoleón Bonaparte y pelear como George S. Patton



De no ser por el uniforme sería muy difícil distinguir a un líder militar de un líder de negocios. “La guerra terminará”, dice Field Marshall Bernard Montgomery, “cuando los participantes se queden sin papel”.



*El mayor número posible de tropas debe entrar en acción en el punto decisivo.*

Karl von Clausewitz



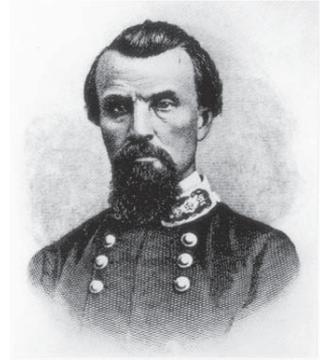
## El principio de la fuerza

¿Cuántas veces hemos escuchado a los empleados decir que es más fácil llegar a la cima que permanecer en ella?

Olvídelo. Ese mito fue creado por personas que están más interesadas en el estudio de la filosofía que en reconocer las habilidades de la competencia en los negocios.

Es mucho más fácil llegar a la cima que permanecer en ella. El líder, el Rey de la Colina, puede tomar ventajas de los principios de la fuerza.

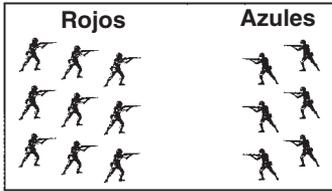
Ningún otro principio de la guerra es tan fundamental como el principio de la fuerza. La ley de la jungla. El pez más grande se come al pequeño. La compañía más grande devora a la pequeña.



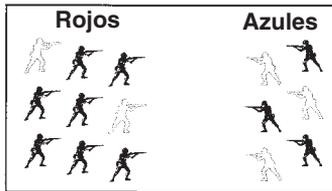
Fue el general de la Guerra Civil Nathan Bedford Forrest quien mejor expresó la filosofía de la guerra: "ser el primero con lo mejor".

### **Las matemáticas de una acción bajo fuego.**

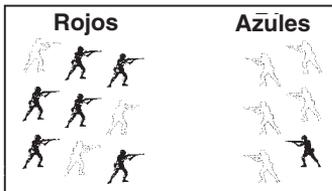
Cuando se examinan las matemáticas de una acción bajo fuego, es fácil entender por qué la



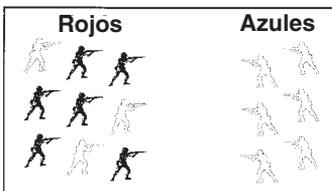
Al principio del enfrentamiento, los Rojos aventajan a los Azules 9 a 6.



Después de la primera descarga, los Rojos aventajan a los Azules 7 a 3.



Después de la segunda descarga, los Rojos aventajan a los Azules 6 a 1.



Después de la tercera descarga, los Azules son arrasados.

compañía grande siempre gana. Digamos que el equipo Rojo con 9 soldados se enfrenta al equipo Azul con 6 soldados. Los Rojos tienen una superioridad numérica del 50% sobre los Azules.

9 contra 6. O podría ser 90 contra 60 o 9 000 contra 6 000. No importa cuáles sean las cifras, el principio siempre es el mismo.

Digamos que en promedio uno de cada tres tiros significará una baja.

Después de la primera descarga, la situación habrá cambiado drásticamente. En lugar de una ventaja de 9 a 6, los rojos ahora aventajarán 7 a 3. La superioridad del 50% en fuerza a más del 100 por ciento.

El mismo efecto mortal de multiplicación continuará con el paso del tiempo.

Después de la segunda descarga la proporción sería de 6 a 1 a favor de los Rojos.

Después de la tercera descarga los Azules serían arrasados por completo.

Observe cómo se dividieron las bajas en cada lado. La fuerza superior (Rojos) sufrió solamente la mitad de las bajas que la fuerza inferior (Azules).

Este resultado puede ser justamente el contrario de lo que se hace creer a través de todas las películas de Hollywood, en donde un puñado de marinos aniquila una compañía de japoneses antes de ser derrotados.

La vida real es diferente. ¿Qué pasa cuando un Volkswagen Beetle choca de frente contra un autobús GMC? El primero termina en un pastel alemán muy delgado y el segundo resulta con unas cuantas raspaduras en su defensa. (Entre más grandes seas, más fuerte caerán tus contrarios).

Los dos vehículos han intercambiado impulsos. Es una ley básica de física. El vehículo más

grande y pesado resulta con menos daño que la fuerza más pequeña y ligera. No es ningún secreto por qué los aliados ganaron la Segunda Guerra Mundial en Europa. Donde los alemanes tenían dos soldados, ellos tenían cuatro; donde los alemanes tenían cuatro, los aliados tenían ocho. La destreza y experiencia de un enemigo que casi inventó la guerra moderna y el liderazgo de hombres de la talla de Rommel y Von Rundstedt, no podían cambiar las matemáticas del campo de batalla.

En la milicia se da tanta importancia a los números que la mayoría de los ejércitos cuenta con una rama de la inteligencia conocida como orden de batalla. Ésta informa a los comandantes del tamaño, localización y naturaleza de las fuerzas enemigas. (El caso del general William C. Westmoreland contra la CBS, se basó en si los documentos de la orden de batalla en la guerra de Vietnam eran o no falsos).

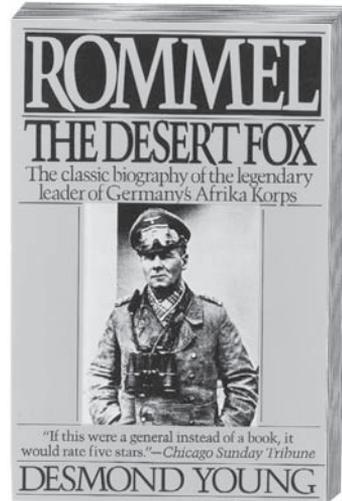
## Las matemáticas de una refriega de mercadotecnia

Cuando dos compañías se enfrentan se aplica el mismo principio. Dios le sonríe a la fuerza de ventas más grande.

En un territorio virgen, la compañía con la mayor fuerza de ventas se quedará con el segmento más grande del mercado.

Una vez que el mercado es dividido, la compañía con la mayor participación continuará arrebatando el negocio a la compañía más pequeña.

La compañía más grande puede permitirse un presupuesto mayor de publicidad, un mayor



Erwin Rommel, también conocido como el Zorro del Desierto, fue un comandante brillante en el campo de batalla en el norte de África. Después tomó parte en el atentado del asesinato de Hitler; que desafortunadamente falló y le costó la vida.



En Monroe, Michigan, hay una estatua del general George Armstrong Custer, un hombre que se graduó siendo el último de su clase en West Point y que, al dividir sus fuerzas fue responsable de la pérdida total de su regimiento en Little Big Horn. La estupidez tiene sus recompensas, pero desafortunadamente llegan cuando ya estás muerto.

departamento de investigaciones, mayores pérdidas de ventas, etc. Por eso no nos extraña que el rico se vuelva más rico y el pobre más pobre.

¿Acaso no hay futuro para el pequeño competidor? Por supuesto, ésta es una de las razones por las que se escribe este libro. (General Motors, General Electric e IBM no necesitan estudiar a Clausewitz para ser exitosas).

Sin embargo, las compañías pequeñas con menores acciones en el mercado necesitan pensar como comandantes de batalla. Deben tener en mente el primer principio de la guerra, el principio de la fuerza, ya sea militar o mercadológica. “El arte de la guerra con un ejército numéricamente inferior”, dijo Napoleón, “consiste en tener siempre fuerzas más numerosas que el enemigo en el punto que va a ser atacado o defendido”.

Custer hubiese llegado a ser uno de los héroes más famosos de la nación de haber logrado que los Sioux atacaran la colina uno a la vez.

Los generales militares conocen la importancia del principio de la fuerza. Es por esto que se toman su tiempo estudiando el orden de la batalla y la fuerza contraria. Para propósitos morales, sin embargo, los generales tratan de animar a sus tropas exaltando sus virtudes como soldados y alabando el equipo que tienen.

“He aquí que tenemos lo mejor en comida, equipo, el mejor espíritu y los mejores hombres del mundo”, decía George C. Scoutt al desempeñar el papel del general George S. Patton, Jr. “Por Dios que en verdad compadezco a esos pobres bastardos que vamos a arrasar”.

Muchos generales de la mercadotecnia actúan igual y caen víctimas de su propia retórica. En particular, se engañan ellos mismos en las falacias de la “mejor gente” o el “mejor producto”.

## La falacia de la “mejor gente”

Resulta muy fácil convencer a tu propio personal que la mejor gente prevalecerá, incluso contra las probabilidades. Esto es lo que les gusta oír. Y por supuesto en la guerra de la mercadotecnia, la calidad es factor tanto como la cantidad.

Sí lo es, pero la superioridad de la fuerza es tan avasalladora que supera la mayoría de las diferentes cualidades.

No dudamos que el equipo más pobre de la NFL podría derrotar constantemente al mejor equipo de la misma liga, si pudiera contar con 12 hombres contra 11 de su oponente.

En los negocios, donde los equipos son más grandes, su habilidad de capitalizar una diferencia cualitativa es más difícil.

Un gerente de mercadotecnia de juicio claro no confundirá la plática emotiva en una reunión de ventas con la realidad en el campo de la mercadotecnia. Un buen general nunca utilizará una estrategia militar, basándose en que cuenta con un personal superior. Tampoco un general de mercadotecnia. “Nuestro ejército”, decía Wellington, “se compone de la capa de la tierra, la pura capa de la tierra”.

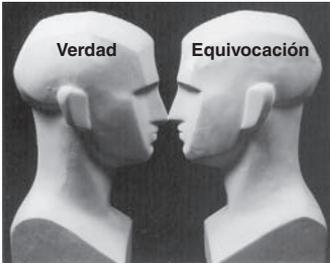
Obviamente estará en grandes problemas dentro de su compañía si utiliza las palabras de Wellington para describir su propio ejército. Dígale a su personal lo estupendo que es, pero no planee ganar la batalla con un personal superior.

Cuente con ganar la batalla con una estrategia superior.

A pesar de ello, muchas compañías se aferran a la estrategia de la mejor gente. Están convencidos que pueden reclutar y contratar un mejor personal que el de la competencia y que sus programas de entrenamiento pueden ayudarles a mantener la ventaja de su “gente”.



¿Qué hay de malo en contratar personal superior? Nada. Pero entre más grande es la compañía, es más probable que tenga gente “promedio”. La diferencia entre ganadores y perdedores, rara vez es el personal. Generalmente es la estrategia. Los libros de texto de gerencia muchas veces argumentan que el primer paso para cambiar a una compañía es contratar personal superior y dejar que estas personas realicen una mejor estrategia. Pero, ¿por qué un personal superior debe ser atraído a una situación como ésta? Un mejor acercamiento es primero desarrollar una mejor estrategia, lo cual atraerá a personal superior.



Muchos mercadólogos piensan que tienen la verdad de su lado y que su único problema es la necesidad de cambiar las ideas erróneas que existen en la mente del prospecto.

Cualquier estudiante de estadística se burlaría de esta creencia, pues si bien es posible formar un pequeño equipo de gente superior, cuanto más grande es la compañía más probable es que el empleado tenga realmente un desempeño promedio.

Cuando se trata de mega empresas, la posibilidad de montar un equipo intelectualmente superior será nula después del punto de vista estadístico.

En el último censo de personal, la IBM contaba con 36 9545 empleados, cantidad que aumenta rápidamente. Sobre una base de uno a uno quizá haya más empleados en la IBM pero no más materia gris.

La IBM está ganando la guerra de las computadoras a manera de Eisenhower. Donde la competencia tiene dos, IBM tiene cuatro, y donde la competencia tiene cuatro IBM tiene ocho.

### **La falacia del “mejor producto”**

Otra falacia arraigada en la mente de muchos gerentes de mercadotecnia es la creencia que el mejor producto ganará la batalla del mercado y, amén de lo que ellos piensen hay quienes creen que la “verdad siempre triunfa”.

En otras palabras, si tiene los hechos de su lado, únicamente es necesario encontrar una buena agencia de publicidad, que pueda comunicar esos hechos al consumidor, y una buena fuerza de ventas que pueda cerrar la venta.

A este enfoque se le llama “forma de pensar de adentro hacia fuera”, a través de la cual la agencia de publicidad o la fuerza de ventas pueden decir la verdad de la empresa tal como ésta la conoce, y emplearla para aclarar los conceptos erróneos que residen en la mente del cliente.

No se engañe. No resulta tan fácil desarraigar los conceptos erróneos con un mero esfuerzo de publicidad o de ventas.

¿Cuál es la verdad? Dentro de cada ser humano hay una caja negra. Cuando se ve expuesta a un mensaje de publicidad o ventas las personas miran dentro de esta caja y deciden “si es correcto” o “no es correcto”.

Lo más inútil que se puede tratar de hacer en mercadotecnia es cambiar la mente humana.

Una vez que ésta se ha decidido es casi imposible cambiarla.

¿Cuál es la verdad? La verdad es la percepción que está dentro de la mente del consumidor. Tal vez no sea su verdad, pero es con la única que puede trabajar. Tiene que aceptar esta verdad y después negociar con ella.

### **“Si eres tan listo, ¿por qué no eres rico?”**

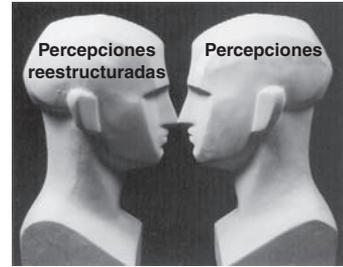
Aunque tenga éxito convenciendo al consumidor que tiene el mejor producto, éste pronto cambiará de idea. “Si tu computadora es mejor que IBM, ¿cómo es que no eres líder como ellos?”

Aun cuando logre convencer a algunas cajas negras de seguirle, los poseedores de las mismas se dejarán influenciar pronto por la mayor parte.

Si es tan listo ¿cómo es que no es rico? Ésta es una pregunta difícil de contestar. En la guerra de la mercadotecnia no puede ganar sólo teniendo razón.

Existe la ilusión, claro, de que a la larga gane el mejor producto. Pero la historia tanto militar como mercadológica se escribe por los ganadores y no por los perdedores.

Quizás sea cierto. Los ganadores siempre tienen el mejor producto y están ahí, dispuestos a afirmarlo.



Un mejor acercamiento es aceptar las percepciones del consumidor como una realidad y después negociar con ellas. Avis aceptó el hecho de que era la número dos en la mente del consumidor que renta automóviles y después negoció con esta percepción diciendo: “Avis es únicamente la número 2 en la renta de automóviles entonces, ¿por qué escogemos? Porque hacemos nuestro mejor esfuerzo”.



*La forma defensiva de la guerra es en sí más fuerte que la ofensiva.*  
Karl von Clausewitz



## La superioridad de la defensa

El segundo principio de Clausewitz es la superioridad de la defensa.

Ningún comandante militar pretendería combatir en una situación de desventaja. La regla empírica establece que una fuerza de ataque, para que sea exitosa, debe tener una superioridad de por lo menos 3 a 1 en el punto de ataque.

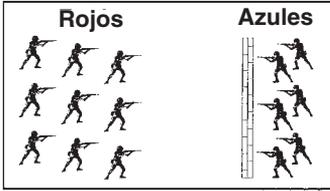
No obstante, ¿cuántos generales de mercadotecnia están dispuestos a iniciar una guerra a la ofensiva con fuerzas insuficientes? Como Cardigan en Balaclava y Lee en Gettysburg, muchos generales de mercadotecnia lanzan su ataque ofensivo con recursos económicos orientados a la publicidad y mercadotecnia que resultan insuficientes en una proporción de dos a uno, tres a uno, y hasta diez a uno, con los mismos resultados predecibles.



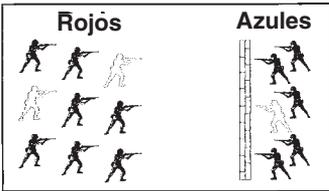
Tanto en la guerra como en la mercadotecnia, la ventaja siempre se encuentra con la defensa.

### Las matemáticas de una acción defensiva bajo fuego

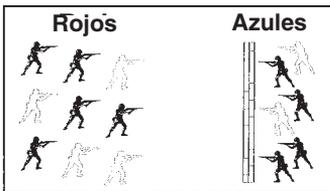
En campo abierto, una lucha a fuego abierto entre dos escuadras se decide de manera rápida a favor de la unidad más numerosa.



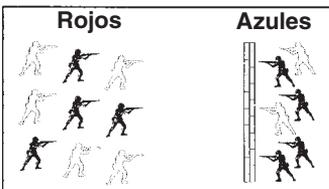
Los atacantes (la fuerza Roja) superan a la defensiva (la fuerza Azul) de 9 a 6.



Después de la primera descarga los atacantes todavía superan a los defensores 7 a 5.



Después de la segunda descarga los atacantes superan a los defensores 5 a 4.



Después de la tercera descarga están a la par.

Pero, ¿qué sucede cuando una de las dos escuadras está en la defensiva? ¿Cómo cambia esto las matemáticas de la situación?

Imaginemos que el comandante de los Rojos con una fuerza de nueve soldados se enfrenta al comandante Azul con sólo seis (una superioridad de fuerza del 50%). Pero en esta ocasión las fuerzas Azules están a la defensiva, es decir en una trinchera o foso.

Para los soldados Azules las probabilidades son todavía las mismas, uno de tres tiros que le darán a los atacantes Rojos.

Lo que cambia son las probabilidades de que un soldado Rojo pueda acertar a uno de las fuerzas Azules, que ahora tiene la seguridad de una posición defensiva. En lugar de uno a tres, considérese que las probabilidades cambian hasta uno de cada nueve disparos.

(Esto corresponde a la dificultad de efectuar ventas de “conquista”, es decir, arrebatar el negocio a un competidor establecido es generalmente mucho más difícil que obtener un negocio de un cliente en perspectiva previamente no comprometido).

Después de la primera descarga la fuerza Roja aún supera a la Azul por un margen de siete a cinco. Después de la segunda descarga el margen se reduce de cinco a cuatro. Después de la tercera descarga las fuerzas son iguales cuatro a cuatro.

Las fuerzas Rojas iniciaron el ataque con una superioridad de fuerza del 50%, pero ahora ya están niveladas. En este punto, el comandante Rojo debería suspender el ataque ya que no cuenta con una superioridad numérica.

### El fruto de la victoria

A través de la historia militar la defensiva ha probado ser la forma más fuerte de la guerra. En la guerra de Corea, Estados Unidos ganó en el sur

luchando a la defensiva y perdió en el norte a la ofensiva.

Inglaterra perdió en las colonias luchando a la ofensiva y ganó Waterloo a la defensiva.

En el fútbol americano la ofensiva posee el encanto, pero ningún entrenador de la NFL vacilaría en decir que la defensiva gana los juegos.

¿Por qué librar una guerra a la ofensiva si la defensiva es tan atractiva? La paradoja es el fruto de la victoria. Si puedes ganar una batalla mercadológica y convertirte en la marca líder de una categoría, puedes disfrutar de la victoria por largo tiempo, simplemente porque puedes jugar a la defensiva, la forma más fuerte de la guerra.

Un estudio de 25 marcas líderes en el año 1923 prueba este punto, 60 años después, veinte de estas marcas siguen en primer lugar, cuatro de ellas en segundo lugar y una en quinto.

En seis décadas, únicamente cinco de 25 han perdido su posición de líder. Es difícil destronar al rey.

Los jabones Ivory, las sopas Campbell, el refresco Coca-Cola, representan posiciones de mercadotecnia firmes que pueden mantenerse sólo a un alto costo y con gran destreza y energía.

## No sea un héroe

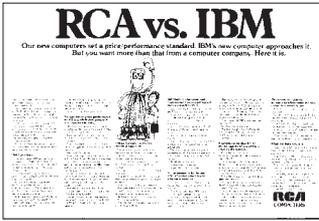
El mayor error que cometen los mercadólogos es dejar de apreciar la fuerza de una posición defensiva.

El encanto de una guerra ofensiva y la emoción de la victoria incitan al gerente de mercadotecnia promedio a tomar una lanza y ensartársela al competidor atrincherado más cercano.

Nada en mercadotecnia es más patético como el ataque de la brigada ligera. RCA y GE contra IBM

**Eveready  
Corn Flakes de Kellogg's  
Manhattan  
Ivory  
Palmolive**

80 años después, únicamente cinco de 25 marcas han perdido su liderazgo. Eveready, por ejemplo, perdió su liderazgo, cuando fue rebasado por Duracell.



Éste es el ejemplo clásico del fracaso en el marco de las computadoras atacando al líder. Poco después de este anuncio, la RCA anunció que se salía del negocio de las computadoras perdiendo 490 millones de dólares.

en computadoras. Exxon y Lainer contra IBM en la automatización de equipos de oficina. Western Union contra todos en el correo electrónico.

“El heroísmo” es una enfermedad entre muchos mercadólogos ansiosos de servir o morir por su empresa. Si se acerca al objeto de la guerra de mercadotecnia, buscando la manera de cubrirse de gloria en el campo de la mercadotecnia, está leyendo el libro equivocado.

“Ahora quiero recordarte que ningún bastardo ha ganado guerra alguna muriendo por su patria”, decía George C. Scott en su papel de Patton. “La ha ganado haciendo que el otro pobre bastardo muera por su país”.

No hay héroes en IBM, ni medallas de honor otorgadas en forma póstuma. Quizá sea difícil admirar a los ganadores pero, como la mayoría de los perdedores afirma, el amor no es un consuelo para el que pierde.



Nunca aprendieron. Años más tarde, Sperry atacó IBM en el campo de las computadoras personales. Esto no funcionó. Eventualmente Sperry se salió del negocio de las computadoras personales.

## La fricción favorece a la defensa

Una de las razones por la que la defensiva es tan fuerte, es la dificultad de recibir un ataque sorpresa.

“En teoría”, dice Clausewitz, “la sorpresa promete mucho. En la práctica, casi siempre pasa rápido por la fricción de toda la máquina”.

En teoría, la batalla del río Somme en 1916, iba a ser un ataque sorpresa. Pero después de movilizar 1 millón de hombres en posición esperando una semana por la artillería para que hiciera su trabajo, la sorpresa causada a los aliados fue mínima.

Cuanto mayor sea la operación menor será la sorpresa. Una pequeña compañía puede sorprender a una grande con un nuevo producto, pero es difícil que la Ford tome desprevenida a General

Motors. La fricción de toda máquina se interpone de inmediato.

Al reflexionar sobre casos de historias de líderes que fueron tomados por sorpresa, generalmente observamos que tuvieron una amplia advertencia. Los líderes son arrasados cuando ignoran esta advertencia o menosprecian los esfuerzos de la competencia.

En *Main Kampf*, el libro que vendió 10 millones de copias, Hitler le expuso a Inglaterra y a Francia lo que intentaba hacer, una década después lo hizo.

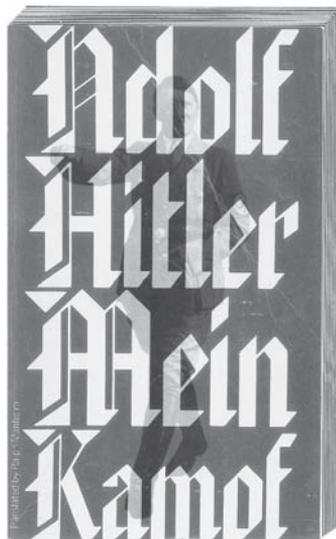
### Un ataque toma tiempo

En una campaña militar un atacante no sólo tiende a sacrificar la sorpresa, sino que también pierde tiempo al poner en acción a las fuerzas. Debido a problemas de logística, pueden pasar días o semanas antes de que toda la fuerza de un ataque se deje sentir en el defensor, tiempo que puede ser muy valioso para la defensa.

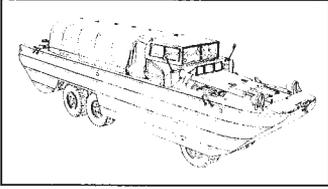
En el Día D, únicamente 156 115 soldados desembarcaron en las playas de Normandía en un esfuerzo masivo. Debido a los problemas de transporte y abastecimiento, tomó varios meses a los aliados integrar la fuerza de millones de soldados para garantizar el éxito.

En un ataque de mercadotecnia, el transporte no es el problema. La compañía puede entregar productos a miles de destinos en pocos días.

El cuello de botella es la comunicación. Hacer comprender un mensaje de mercadotecnia a millones de consumidores puede llevarse meses o años. Con frecuencia el defensor tiene tiempo suficiente para debilitar el mensaje de ventas del atacante minimizándolo de una forma u otra.



Muchas de las tragedias de la Segunda Guerra Mundial, incluyendo el Holocausto, pudieron ser evitadas si los aliados hubieran atacado Alemania antes que sus fuerzas militares fueran reforzadas en el periodo de 1936 a 1939. En el libro de Adolfo Hitler *Main Kampf* (*Mi Lucha*) mandó una señal. Cita: "Una concha de 30 centímetros silba más que 1 000 periódicos de víboras judías, dejémoslos silbar".

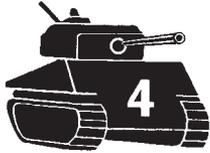


El vehículo todo terreno que llegó a las playas en el Día D (el 6 de junio de 1944) no sorprendió a los alemanes. La pregunta era dónde iban a desembarcar. Los aliados trataron de engañar a sus enemigos haciéndolos pensar que desembarcarían en Calais, cuando la invasión tendría lugar en Normandía. El lanzamiento de la PC de IBM, la primera computadora personal de 16 bits lanzada en agosto de 1981, tampoco fue sorpresa. Habíamos estado escuchando rumores acerca de ese producto por casi un año y trató de captar a nuestro cliente, Digital Equipment, emplazándolo a lanzar un producto similar antes que IBM. Digital Equipment rehusó hacerlo, una estrategia equivocada de un alto costo para la compañía.

Sin embargo, para aprovechar el tiempo, el defensor debe mantenerse alerta a las amenazas potenciales que provengan de cualquier dirección.

*Algunos estadistas y generales tratan de evitar la batalla decisiva. La historia se ha encargado de destruir esta ilusión.*

Karl von Clausewitz



## La nueva era de la competencia

Gran parte del lenguaje sanguinario en los diarios hoy en día, no se encuentra en las páginas internacionales sino en las de negocios.

“Los mataremos”.

“Aniquilar o ser aniquilados”.

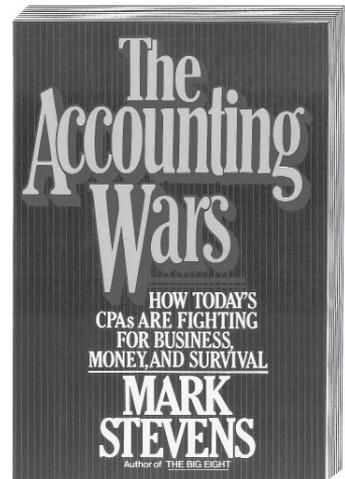
“Esto es una lucha de vida o muerte”.

No, éstas no son palabras de guerrillas de izquierda o de un dictador ultraderechista. Éstas son citas típicas de líderes de negocios cuando analizan futuras campañas de mercadotecnia.

El lenguaje de mercadotecnia ha sido tomado del militar. *Lanzamos* una *campana* de mercadotecnia. Con suerte, una *campana* de *penetración*.

*Promovemos* personas a altos *puestos* en *divisiones*, *compañías* y *unidades*. Se reportan *ganancias* y *pérdidas*. Algunas veces se *otorga uniforme*.

De vez en cuando se acude al *campo* para *inspeccionar* esos uniformes y *revisar* el progreso de



“La guerra” se ha convertido en una metáfora ampliamente usada para los conflictos en los negocios, pero desafortunadamente la mayoría de los autores no están familiarizados con las estrategias y tácticas de la guerra real.

las tropas. Hasta somos conocidos por *promover a la gente* directamente.

Hasta ahora, es únicamente el lenguaje el que se ha tomado de los militares, no así el pensamiento estratégico detrás del lenguaje.

La intención de la guerra de la mercadotecnia, es aplicar el pensamiento militar a los problemas mercadológicos.

La mercadotecnia, como una disciplina científica, surgió hace menos de 100 años. Su pensamiento existe desde mucho tiempo atrás, pero como su teoría tiene poco desarrollo, la teoría militar puede llenar el vacío.

## Las guerras como titulares

Si has leído *Business Week*, *Forbes* o *Fortune*, posiblemente te satures del lenguaje militar. La *guerra de la cerveza*, la *guerra de los refrescos de cola* y la *guerra de las hamburguesas*, son ejemplos del militarismo periodístico.

Pero, fuera de los encabezados, los periodistas ignoran por completo los principios militares más elementales.

“La nueva Xerox se mete en la oficina” declaraba un encabezado reciente en el *New York Times*. “Se pretende la supremacía en la automatización”, decía el subtítulo.

Si Dinamarca invadiera a Alemania, un país varias veces mayor en tamaño, la prensa expresaría conmoción e incredulidad.

¿Líder en automatización? ¿Xerox, una compañía con menos de 2 millones de dólares en ventas anuales de productos automatizados para oficina compitiendo con la IBM, una compañía con más de 40 000 millones de dólares?



Xerox atacó directamente a la IBM con una línea de computadoras, estrategia que le costó a Xerox miles de millones de dólares en pérdidas.

Hay muchos más ejemplos de humor semántico, carente de un juego estratégico.

“El Semiconductor Nacional está cruzando el Rubicón”, anunció el presidente Charles E. Sporck en el encabezado que anunciaba la línea de micro y minicomputadoras de la empresa.

Cuando Julio César atravesó el verdadero Rubicón en el año 49 a.C. lo hizo con una legión completa (con dos más de reservas). Tan aterrador era el poder de César que su oponente Pompeyo, decidió evacuar Italia.

¿Dónde están las legiones de Sporck? ¿Se dará por vencida IBM tan rápidamente? No tiene que ser un genio militar para saber que esta semi-invasión no tendrá éxito.

### ¿Predicciones o propaganda?

Cuando Coca-Cola anunció su nueva fórmula más dulce, también predijo tranquilamente un incremento del 1% de su participación en los siguientes tres años. ¿Se trató de una predicción o sólo de propaganda? Si pretendió ser propaganda erró el tiro. Ningún comandante militar en su sano juicio se impone tiempo para la victoria.

“Regresaré”, dijo Douglas MacArthur, cuando dejó las Filipinas en 1942. Si hubiera agregado “para fines de año”, su reputación hubiera sido fuertemente dañada al momento de regresar en 1944. Las promesas no cumplidas debilitan la moral. Las promesas en mercadotecnia deben ser tan vagas como las políticas, de otro modo, desgastarían la eficacia y la fuerza.

Cuando Hitler prometió apoderarse de Stalingrado (antes Leningrado) y falló, perdió más que su reputación militar. También perdió su imagen de “maestro de propaganda”.



Para poder entrar al negocio de las computadoras personales, National Semiconductor compró la corporación Cyrix por 550 millones de dólares. Menos de dos años después salió del negocio y se replegó a través del Rubicón, teniendo una pérdida de cientos de millones de dólares. Sin embargo, la compañía sobrevivió y hoy en día evita competir con fabricantes de computadoras (Dell y Hewlett Packard) y los grandes fabricantes de chips (Intel y AMD). National Semiconductor es especialista en chips análogos y de señal mixta con ventas saludables (2 000 millones de dólares el año pasado) y con un sano margen de ganancia (14%). Los especialistas pueden sobrevivir y prosperar en casi cualquier mercado.

## **La realidad del conflicto en mercadotecnia**

Aparte de la retórica, es evidente que la mercadotecnia está entrando a una nueva era, la que mostrará a los años sesenta y setenta como un picnic en domingo. La competencia se ha tornado brutal. El nombre del juego se ha convertido en “arrebatar el negocio de algún otro”.

Mientras las compañías experimentan diferentes maneras de incrementar sus ventas, se van tornando cada vez más estrategias en el campo de batalla.

Pero la agresividad por sí misma no es el distintivo de una buena estrategia militar. Especialmente la agresividad representada por la “mayoría” de las escuelas de administración. Más productos, más vendedores, más propaganda, más trabajo arduo.

Sobre todo más trabajo arduo. De algún modo, uno tiende a sentirse mejor con respecto al éxito si se trabaja duro para alcanzarlo. Por lo tanto se programan más juntas, más reportes, más memorandos, más inspecciones de la gerencia.

No obstante la historia militar enseña lo contrario. Un cometido, con el único propósito de ganar la batalla con el solo esfuerzo, casi siempre disuelve la derrota. Desde las trincheras de la Primera Guerra Mundial, hasta las calles de Stalingrado en la Segunda Guerra Mundial, el comandante que permitió que sus ejércitos se involucraran en una lucha cuerpo a cuerpo casi siempre terminó derrotado.

La tenaz determinación de Xerox de incursionar en el mercado de automatización de oficinas, no es señal de un futuro éxito. Es un síntoma de ineficacia.

Mucho mejores son los golpes rápidos tipo relámpago, que dependen más del tiempo que la

fuerza. (Lo que los alemanes llaman *blitzkrieg*.) No es que el principio de la fuerza no sea importante. Lejos de eso. Pero a menos que un ataque se planee de forma apropiada, se desaprovechará la ventaja, si se permite que la batalla degenere en una guerra de desgaste.

Siempre que escuche a su comandante decir “tenemos que redoblar esfuerzos”, sepa que está escuchando un perdedor. Las luces no necesitan estar encendidas en lugares como Armonk. El éxito de IBM estriba en pensar más inteligentemente y no en pensar más.



El enorme éxito de la iPod de Apple demuestra el poder de tomar “la línea de lo inesperado”. Los enemigos de Apple son Microsoft y los fabricantes de computadoras personales que utilizan el sistema operativo Windows. En lugar de lanzar un ataque directo al competidor atrincherado, Apple puso todos sus recursos en un ataque de flanco con la iPod, el primer reproductor de MP3 de disco duro. Más aún, el producto fue lanzado en coordinación con el Web site de ventas iTunes, una estrategia evocativa de un ataque militar aéreo coordinado.



*Por la forma de la posición de nuestro adversario es que podemos sacar conclusiones en cuanto a sus proyectos, y por ende, actuar de acuerdo con ellos.*

Karl von Clausewitz



## **La naturaleza del campo de batalla**

En una batalla militar, el terreno es tan importante que la batalla es bautizada invariablemente de acuerdo con la posición geográfica.

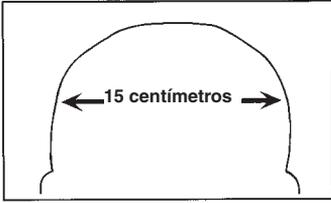
La planicie de Maratón, el río Metaurus, la aldea de Waterloo, la ciudad de Gettysburg, la colina de Bunker y la montaña llamada Cassino.

En la guerra de mercadotecnia, el terreno también es importante. Sin embargo, la pregunta es “¿dónde?”. ¿Dónde está el terreno? ¿Dónde se librarán las batallas de mercadotecnia?

### **Un lugar malo y feo**

En este libro leerá sobre el valor que representa mantenerse en el “terreno alto” de la mercadotecnia y la necesidad de evitar un competidor “bien atrincherado”. ¿Dónde está el terreno alto? ¿Dónde las trincheras?

Si desea salir a luchar contra sus competidores, es útil saber a dónde dirigirse.



La mercadotecnia se pelea en un campo de batalla de 15 centímetros de ancho, la mente del consumidor. Esto es un concepto crítico en el entendimiento de la esencia de la mercadotecnia. Usted no gana con un mejor producto sino con una mejor percepción.

Las batallas de mercadotecnia no se llevan a cabo en las oficinas de los consumidores, ni en los supermercados, ni en las farmacias. Éstos son únicamente puntos de distribución de la mercancía cuya selección de marcas se decide en otra parte.

Las batallas de mercadotecnia tampoco se libran en lugares como Dallas, Detroit o Denver. Por lo menos no en el sentido físico de una ciudad o región.

Las batallas de mercadotecnia se libran en un lugar malo y feo. Un lugar oscuro y profundo con mucho terreno inexplorado y profundos peligros para atrapar al incauto.

Las batallas de mercadotecnia se libran en la mente. En la propia y en la de los clientes cada día de la semana.

La mente es el campo de batalla. El terreno falso y difícil de entender.

Todo el campo de batalla tiene apenas 15 centímetros de ancho. Es aquí donde la batalla de mercadotecnia tiene lugar. El objetivo es aventajar y vencer a los competidores desde una montaña mental del tamaño aproximado de un melón.

Una guerra de mercadotecnia es totalmente intelectual, con un campo de batalla que no ha visto nunca. Únicamente puede ser imaginado en la mente, razón por la cual la guerra de mercadotecnia es una de las disciplinas más difíciles de entender.



Publicamos 27 ejemplares de un boletín de mercadotecnia llamado "Campo de Batalla" hasta que nos aburrimos de él. El objetivo era analizar diferentes situaciones mercadológicas desde un punto de vista militar. Con la cantidad de buenos casos disponibles hoy en día deberíamos haber continuado la publicación de este boletín.

## Proyectando la mente

Un general competente estudia cuidadosamente el terreno antes de la batalla. Cada colina, cada montaña, cada río es analizado para vislumbrar sus posibilidades defensivas u ofensivas.

Un general competente también estudia la posición del enemigo. Afortunadamente, la ubicación exacta y la fuerza de cada unidad se trazan en un mapa y se estudian antes de que la batalla comience. La mejor sorpresa no sorprende. Lo que un comandante espera es evitar a toda costa el ataque sorpresa desde una dirección desconocida.

En una guerra de mercadotecnia, la exploración es difícil en extremo. ¿Cómo penetrar en la mente humana para indagar la apariencia del terreno y los puntos fuertes que el enemigo mantiene?

Una manera de inspeccionar la mente humana es utilizando la investigación de mercados. Pero no de la manera tradicional, preguntando a los consumidores lo que desean comprar. Esto pertenece al pasado.

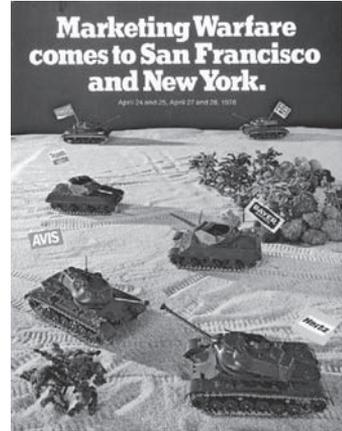
Lo que se está tratando de averiguar es qué posiciones mantienen otras compañías. ¿Quién posee el terreno alto?

Si se hace de forma correcta, es posible perfilar la mente del cliente en perspectiva para trazar un mapa que resulte tan útil a un general de mercadotecnia, como lo fueron los mapas de Michelin que llevó Patton a través de Europa.

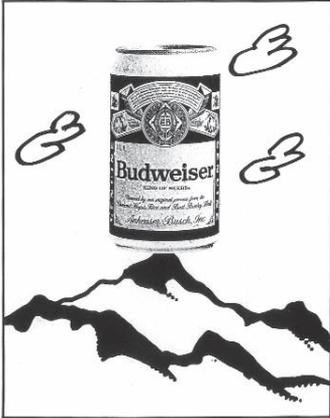
El mapa del campo de batalla mental representa una enorme ventaja. La mayoría de sus competidores ni siquiera sabrá dónde se peleará la batalla. Estarán preocupados por su propio campo: su propio producto, su propia fuerza de ventas, sus propios planes.

## Montañas en la mente

Cualquier intento por describir la mente humana en términos físicos está limitado a una simbiología. Sin embargo, existen ciertos símbolos



En asociación con AMR International, llevamos a cabo algunos seminarios sobre la guerra de mercadotecnia en ciudades como San Francisco y Nueva York. Entre nuestros oradores militares estuvieron el general William C. Westmoreland, el admirante Elmo R. Zumwalt, el general brigadier George Smith Patton (hijo del general de la Segunda Guerra Mundial).



Pocas marcas son tan fuertes como Budweiser, la cual se mantiene en la cima de la montaña de la cerveza. “Rey de las cervezas” es una metáfora poderosa para la marca de Budweiser. Muchos lo han intentado, pero pocas marcas han impactado a Budweiser en el negocio de la cerveza.

utilizados tanto en operaciones militares como mercadológicas que parecen ser particularmente apropiadas.

En la guerra militar, las colinas o montañas son consideradas generalmente como posiciones estratégicas, especialmente útiles para la defensa. En la guerra de mercadotecnia, las personas de la gerencia generalmente se refieren a las posiciones fuertes como “terreno alto”. Así pues, es conveniente emplear la montaña como un concepto clave en la guerra de mercadotecnia.

Pero en la guerra, una montaña puede estar ocupada o desocupada. La montaña de los pañuelos desechables, por ejemplo, está ocupada por la marca Kleenex. La montaña de la salsa de tomate, es propiedad de Heinz. La montaña de computadoras por IBM.

Algunas montañas son muy disputadas. La montaña de los refrescos de cola está parcialmente ocupada por Coca-Cola, pero siempre está bajo el fuerte ataque de Pepsi-Cola.

Cuando un consumidor usa el nombre de una marca en lugar de uno genérico, es evidente que la montaña está ocupada con firmeza en su mente. Cuando alguien señala una caja de pañuelos desechables Scott y dice “pásame un Kleenex”, se reconoce quién posee la montaña de los pañuelos desechables en esa persona.

## **La segmentación desmorona el terreno**

¿Quién posee la montaña del automóvil en Estados Unidos? Hace muchos años fue Ford. Sin embargo, esta montaña se desmoronó por la estrategia de General Motors.

Así pues, hoy día la Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile y Buick poseen cada una diferentes seg-

mentos de la montaña automotriz y, quizás Cadillac sea la que ocupe la posición más fuerte como dueña del segmento de autos de lujo de alto precio. (En la actualidad la gente emplea el nombre de Cadillac como sinónimo de producto de alta calidad. “Es el Cadillac de los aparatos de televisión”). Como resultado de sus cinco posiciones fuertes e independientes, General Motors posee la acción dominante del mercado automotriz en Estados Unidos.

Las montañas monolíticas siguen disputándose y segmentándose, cada una es propiedad de diferentes señores de la guerra. Es probable que esta tendencia a largo plazo continúe en el siglo XXI.

El dueño original tiene dos opciones: expandirse o contraerse. Al enfrentarse al enemigo que intenta segmentar el mercado, una compañía puede extender sus fuerzas para tratar de controlar totalmente el territorio, o contraerlo para proteger su matriz.

Los instintos del dueño son casi siempre erróneos. La voracidad estimula a la marca líder a extender sus fuerzas para tratar de controlar todos los segmentos. Muy a menudo se pierde todo al intentar proteger una parte pequeña de la montaña. Como dijo una vez Federico el Grande, “Aquel que se propone defender por todos lados, no defiende nada”.

¿Acaso no hay defensa contra un competidor que intenta dividir la montaña? Afortunadamente, para las grandes compañías de este mundo, sí la hay. Un enfoque más detallado de esta estrategia se expone en el capítulo sobre guerra defensiva.

**CREDIT RANKINGS  
OF G.M. AND FORD  
LOWERED TO JUNK**

**WEAK SALES CITED BY S.&P.**

La razón por la cual General Motors está en problemas actualmente es su decisión estratégica de defender cada segmento del mercado automotriz. Carros pequeños, carros compactos, carros medianos, carros de lujo, carros deportivos, minivans, vehículos todo terreno, camiones. Todos los fabrica General Motors.



*El primero, el supremo, el acto de reflexión más trascendente que el estadista y el comandante tienen que hacer establecer la clase de guerra en la que se han embarcado; sin confundirla, sin tratar de convertirla en algo ajeno a su naturaleza.*

Karl von Clausewitz



## **El cuadro estratégico**

No hay una única forma de pelear la guerra de mercadotecnia. Más bien son cuatro. Así pues, el saber qué tipo de guerra se va a pelear es la primera y más importante decisión que se va a tomar.

El tipo de lucha depende de la posición que se tenga en un cuadro estratégico, el cual es fácil de construir para cualquier industria.

Como ejemplo, tomemos a la industria automotriz de Estados Unidos. Se trata de una industria bien integrada y establecida. Por cierto, la última persona en iniciar una compañía automotriz en este país y que sobrevive hasta la fecha, fue Walter P. Chrysler en 1925.

Así que hoy en día existen las cuatro grandes: General Motors, Ford, Chrysler y American Motors. Pero si Clausewitz viviese y descendiera del avión en el aeropuerto Metro de Detroit, consideraría la situación y pondría a cada quien en su lugar.

<b>General Motors</b>	<b>Ford</b>
<b>Chrysler</b>	<b>American Motors</b>

La industria nacional automotriz es llamada "Las cuatro grandes".

<b>General Motors</b>	<b>Ford</b>
<b>Chrysler</b>	
	<b>AM</b>

En realidad, la industria automotriz es más bien "La grande y los tres cuartos", con General Motors como el jugador dominante.

<b>Defensiva</b>	<b>Ofensiva</b>
<b>Flanqueo</b>	<b>Guerra de guerrillas</b>

Debido a sus respectivos tamaños, General Motors debe practicar la guerra defensiva; Ford la guerra ofensiva; Chrysler la guerra de flaqueo; y American Motors la guerra de guerrillas.

En realidad no se trata de las cuatros grandes. En términos de participación del mercado, sólo una de ellas es grande. General Motors ostenta el 59% del mercado.

Las demás no la alcanzan. En cuanto a participación del mercado estadounidense, Ford tiene el 26%, Chrysler el 13% y American Motors el 2%. En total las tres pequeñas suman el 41 por ciento.

Por supuesto, este análisis no toma en cuenta las importaciones que representan el 34% adicional (equivalente al 25% del mercado automotriz norteamericano). Las importaciones son importantes como lo indican estos números, pero nuestro propósito no es analizar a la industria en todo su detalle. El objetivo es ilustrar los cuatro tipos de guerra de mercadotecnia, con ayuda del tradicional cuarteto de Detroit como ejemplo.

Hay diferencias significativas de poder entre American Motors, Chrysler, Ford y General Motors. Cada una es la mitad del tamaño de la siguiente compañía más grande en el campo; no hay paridad en esta liga. Es como si una escuela primaria, una secundaria, una universidad y un equipo de fútbol profesional se integraran en una liga de cuatro equipos. ¿Hay duda en cuanto a quién sería el ganador?

El juego es más que ganar. Por supuesto, General Motors anotaría más puntos en el marcador. En cuanto a las otras, la victoria tiene otro significado.

Para Ford, incrementar su participación en el mercado representaría una victoria sustancial.

Para Chrysler una supervivencia con rentabilidad implicaría una victoria.

Para American Motors la supervivencia bastaría.

En una determinada situación de mercadotecnia, cada compañía tiene diferentes recursos, puntos fuertes y metas. ¿Sería motivo de asombro

que cada una tuviese una estrategia de mercadotecnia distinta?

¿Qué tipo de lucha deben sostener General Motors, Ford, Chrysler y American Motors? Observemos la posición de cada compañía.

### Tipo de lucha que debe sostener General Motors

Primero, ¿quiénes son sus competidores? Están el Departamento de Justicia, la Comisión General de Comercio, la Comisión de Seguridad e Intercambio y el Congreso de Estados Unidos (ambas cámaras).

General Motors no puede ganar ganando. Si aniquilara a uno o más de sus competidores, las Cortes o el Congreso la desbaratarían. Prueba de ello es lo acontecido a otro gran ganador, la compañía estadounidense de teléfonos y telégrafos (AT&T), quien no compitió con el juez Greene y el Departamento de Justicia.

General Motors sólo puede ganar sin perder. Debe sostener una guerra defensiva.

No obstante, la guerra defensiva no debe concebirse como una operación pasiva. “La defensa en sí”, dice Clausewitz, “es un ejercicio negativo, ya que se concentra en resistir las intenciones del enemigo, en vez de ocuparse de lo propio”.

Por el contrario, una buena lucha defensiva es ofensiva por naturaleza, con el claro objetivo de proteger la participación dominante de la compañía en el mercado.

### Qué debe hacer Ford

Ford ocupa sólidamente el segundo lugar. Esta compañía tiene los recursos para lanzar ataques ofensivos. Pero, ¿a quién debe atacar?



Cómo han caído los grandes. Actualmente, General Motors es una compañía en problemas. ¿Cuál es el problema? General Motors destruyó la pureza de sus fuerzas de combate. Sus marcas empezaron a competir una contra otra en lugar de ir contra la competencia. El lanzamiento de Saturn, por ejemplo, destruyó la marca más reciente de Chevrolet. Pero entonces los consumidores no podían distinguir las diferencias entre la marcas de General Motors. Algunas veces era el mismo auto con diferentes nombres. Así es como un distribuidor de Chevrolet en Filadelfia tomó ventaja del hecho de un Pontiac, un Oldsmobile y un Buick eran simplemente Chevrolets de alto precio.



Ford atacó a General Motors con gran éxito. El punto de ataque de Ford fue el Taurus y fue directo al corazón de la línea de General Motors, su marca Chevrolet. Mientras Chevrolet introducía una gran variedad de sedanes, Ford derramó miles de millones de dólares en desarrollar un modelo, el Taurus. Gracias ante todo al Taurus, la marca de Ford sobrepasó a Chevrolet hasta hoy en día.

Como Willie Sutton solía decir, “robo bancos porque ahí es adonde está el dinero”. Ford debe atacar a General Motors, ya que ahí está el mercado.

Es fácil ver con números por qué Ford debe atacar a General Motors. Si Ford pudiera adquirir el 10% del negocio de General Motors aumentaría su propia participación en el mercado con un 25%. Si Ford capturase el 10% de American Motors, el efecto en el volumen de Ford sería difícil de calcular.

La tentación es hacerse presa del más débil y no del fuerte, según la teoría del camino más fácil. Sin embargo, lo opuesto se acerca más a la verdad. Cuanto más pequeña es la compañía, más lucha para proteger la pequeña proporción que posee, con tácticas como rebajas de precio, descuentos y periodos de garantía más largos. Nunca hay que luchar con un animal herido.

La mejor estrategia de Ford es sostener una lucha ofensiva. Debe lanzar ataques ofensivos contra los puntos débiles de la línea de General Motors. Cómo encontrar y explotar esos puntos débiles, es tema de otro capítulo.

### **Qué debe hacer Chrysler**

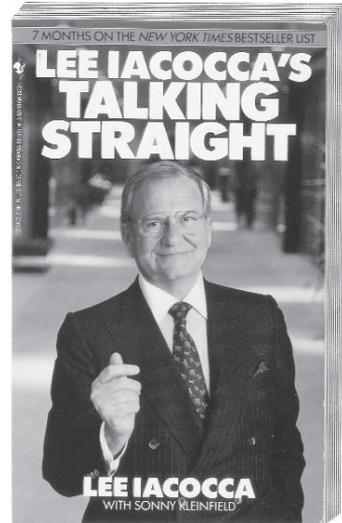
Un viejo proverbio africano dice: “Cuando los elefantes luchan, son las hormigas las que reciben los golpes”. Chrysler debe evitar la batalla entre General Motors y Ford y lanzar ataques por los flancos.

Esto es exactamente lo que ha hecho Lee Iacocca. Algunos de sus clásicos flanqueos contra toda la industria automotriz de Estados Unidos incluyen el “primer” convertible, la primera miniván y el primer carro con transmisión delantera para seis pasajeros.

Todo lo que el señor Iacocca ha emprendido ha resultado brillante, si se tiene en cuenta de dónde proviene. Después de estar ocho años en la dirección de Ford, se mudó en forma repentina a Chrysler, gracias a un ligero empujón por parte de Henry Ford II. Era de esperarse que la estrategia Ford se implantara en Chrysler. Sin embargo no fue así. Iacocca merece el crédito de haber desarrollado una estrategia diferente, mucho más apropiada a la situación que encontró en Chrysler.

¿Cuántos generales de mercadotecnia habrían podido hacer lo mismo? La mayoría de las personas trataría de jugar el juego de mercadotecnia de la manera que lo había jugado en el pasado con éxito.

En retrospectiva, hubo una estrategia de Ford que Iacocca podía haber empleado como patrón de comportamiento para Chrysler. El exitoso ataque por flanco que lanzó con el Mustang, el primer auto “personal” de dos pasajeros. El mismo Iacocca desarrolló el automóvil altamente comercial después de lograr que un renuente Henry Ford aprobase la idea.



El cambio de Chrysler se debe a las habilidades de liderazgo de Lee Iacocca. En nuestra opinión, es aún más importante su habilidad estratégica. En particular, el golpe maestro de “flanqueo” de la miniván, la única y más importante decisión que mantuvo a Chrysler viva hasta su compra por la Daimler Benz.

## Qué debe hacer American Motors

¿Qué decir de la pobre American Motors, salvo irse a las montañas, ponerse su uniforme negro y convertirse en guerrillero?

American Motors es muy pequeña para lanzar ataque ofensivo contra General Motors. Aun cuando al principio tuviese éxito, no cuenta con suficientes distribuidores, capacidad de producción y equipo de mercadotecnia para sostener un ataque.

American Motors es muy pequeña para lanzar un ataque de flanco contra la industria. No



Una marca que no está presente es una marca sin valor. La única marca propia de American Motors que estuvo presente fue Jeep. ¿Qué hubiera sucedido si American Motors se hubiera renombrado como la Corporación Jeep y hubiera vendido únicamente Jeeps? ¿Estaría hoy en día la Corporación Jeep manejando su marca? Creemos que sí. Cuando la Corporación Chrysler compró a American Motors, Lee Iacocca se deshizo de todas las marcas excepto Jeep. ¿Qué podría suceder si Chrysler se hubiera renombrado como la Corporación American Motors y vendido únicamente Jeeps, minivan Chrysler y camiones Dodge? Tres marcas, tres posiciones dominantes. ¿Sería la Corporación Chrysler hoy en día una compañía viable en lugar de la división Daimler Chrysler? Eso creemos.

demasiado pequeña para *empezarlo* como lo demostró con el Nash Rambler. Pero sí es demasiado pequeña para dominar el segmento después de ser la primera en lanzar el concepto.

La única categoría de American Motors que se ha mantenido ganadora es el Jeep. Ésta es una clásica táctica de guerrilla. Hallar un segmento bastante grande que sea provechoso para la guerrilla, pero que por lo pequeño no atraiga al líder.

### La montaña en la mente

Revisemos el campo de batalla en la mente. La montaña, por supuesto, es el terreno alto que el líder posee.

Si se va hacia la montaña, está librando una guerra ofensiva de mercadotecnia. Por fortuna, habrá un valle o una grieta que las tropas aprovecharán para abrirse camino. Sin embargo, la batalla es difícil y sumamente costosa, ya que el líder casi siempre tiene los recursos para lanzar fuertes contraataques.

Si desciende de la montaña para detener los ataques competitivos, entonces estará peleando una guerra de mercadotecnia defensiva. Y la regla es, la mejor defensa es una buena ofensa.

Si rodea la montaña, estará peleando una guerra de mercadotecnia de flanco. Es generalmente la operación de mercadotecnia más efectiva y menos cara de llevar a cabo. Pero las oportunidades de efectuar movimientos de flanco convenientes escasean en muchas categorías de productos.

Si penetra en la montaña, estará peleando una guerra de mercadotecnia de guerrilla. La idea es seleccionar un territorio bastante seguro para defenderlo o muy pequeño a fin de pasar desapercibido por el líder.

*El estadista que, viendo que la guerra es inevitable, duda en atacar primero, es culpable de un crimen contra su país.*

Karl von Clausewitz



## Principios de la guerra defensiva

Los principios básicos de la guerra de mercadotecnia defensiva son tres. Cada uno es fácil de aprender pero difícil de poner en práctica. Sin embargo, si quiere jugar un buen partido a la defensiva tendrá que estudiar a detalle cada uno de estos principios.

### Principio defensivo núm. 1

*Únicamente el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva. Quizás esto parezca literal pero no lo es.*

No conocemos ninguna compañía que no se considere líder a sí misma. Pero la mayoría basan sus posiciones de liderazgo más en definiciones creativas que en realidades del mercado. Tu compañía puede ser líder “al este del Mississippi un lunes por la mañana”, pero eso al consumidor no le interesa.



El liderazgo es una fuerza motivacional poderosa cuando está dentro de la mente del consumidor. El poder no se deriva del liderazgo actual del mercado sino del liderazgo que se persigue.

Las compañías no crean líderes, los consumidores sí. Es aquél que el cliente percibe como líder, el que decide la verdadera categoría de liderazgo.

Es más, hablamos del líder, no *un* líder. Hay muchos líderes en la industria de las computadoras, pero únicamente una IBM es el verdadero líder en la mente de los consumidores y clientes en perspectiva.

Así pues, están los aspirantes al trono. Existen empresarios que creen que con “voluntad” se llega a la cima. Ellos creen en el poder del pensamiento positivo. Primero, tienes que convencerte a ti mismo que eres el líder antes de convencer a otros.

Hay que derivar este concepto. La aspiración no tiene lugar en el desarrollo de una estrategia de mercadotecnia. Por un lado, se emplea en hipérbole para beneficio de la fuerza de ventas. Otra cosa es el impulsarse a uno mismo a cometer un error de estrategia. Un general de mercadotecnia eficiente debe tener clara la situación real, de modo que pueda conducirse según la verdad. Engaña al enemigo, no a ti mismo.

## **Principio defensivo núm. 2**

*La mejor estrategia defensiva es el valor para atacarse uno mismo.*

Debido a su posición de liderazgo, el defensor posee un punto fuerte en la mente del cliente en perspectiva. La mejor manera de reforzar tu posición es atacándola constantemente. En otras palabras, reforzar tu posición introduciendo nuevos productos y servicios que hagan obsoletos a los existentes.

IBM es un maestro del juego. Cada cierto tiempo, IBM introduce una nueva línea de computado-

ras con sistema maestro, con ventajas significativas de precio/rendimiento, sobre los productos existentes.

La competencia lucha constantemente, tratando de ponerse al día. Es mucho más difícil atinarle a un blanco en movimiento que a uno fijo.

Otro ejemplo es Gillette. Esta compañía poseía el mercado de la afeitada húmeda, con un producto llamado Blue Blade (Hoja Azul) y posteriormente con la Super Blue Blade (Hoja Súper Azul).

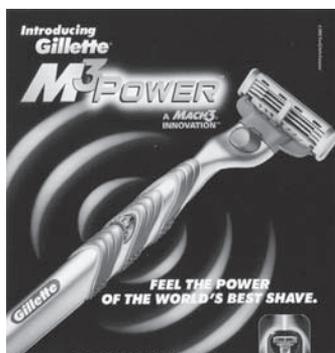
La compañía quedó atónita cuando su rival Wilkinson Sword le arrebató el mercado al principio de los sesenta, al lanzar la hoja de acero inoxidable. Luego, en 1970, Wilkinson Sword prosiguió con la hoja adherida, una hoja metálica unida al plástico en un “ángulo óptimo para la afeitada”. En ese momento Gillette se dio cuenta de su situación y empezó a jugar un brillante partido de guerra defensiva.

Poco después, Gillette contraatacó con la Trac II, la primera cuchilla de afeitar de hoja doble. El éxito de la Trac II sirvió de modelo para una futura estrategia de Gillette. “Dos hojas son mejor que una”, decía la propaganda.

“Mejor que una Super Blue Blade”, comentaban los clientes de la compañía, quienes sin vacilar adquirieron el nuevo producto en vez del anterior. (Es mejor arrebatarse el negocio uno mismo, que dejar que otro lo haga).

Seis años después, la compañía introdujo Atra, la primera cuchilla de afeitar con doble hoja ajustable. Nuevamente, el nuevo producto superó a la Trac II, la cuchilla de afeitar de hoja doble no ajustable.

Así también, Gillette no vaciló en introducir la Good News (Buenas Noticias), una cuchilla de afeitar desechable y de bajo costo (con dos hojas,



Gillette ha continuado su estrategia de atáquese a sí mismo. Su éxito más contundente es la Mach 3, que no sólo es altamente redituable, sino que captura una participación importante del mercado. Recientemente Gillette continuó con su estrategia defensiva al introducir la cuchilla de afeitado eléctrica M3 Power. (M3 Power es un nombre más débil que Mach 3)..



Recientemente Schick contratacó con su Quattro, la primera cuchilla de cuatro hojas. ¿Qué hará ahora Gillette? Por supuesto que introducir la cuchilla de cinco hojas.

ni una menos). Éste fue un claro ataque contra Bic, que se preparaba para introducir su propia cuchilla de afeitado desechable.

Good News no resultó ser tan buena para los accionistas de Gillette. Su costo de fabricación era más caro y se vendía por menos que las hojas de afeitado de repuesto de Gillette. Así, cualquiera que comprara una Good News, en lugar de una Atra o Trac II, le causaba un gasto a Gillette.

No obstante, Good News resultó una estrategia eficaz de mercadotecnia. Evitó que Bic se quedase con la porción de desechables del mercado. Además, Bic pagó cara su modesta acción. Fuentes comerciales afirman que perdió 25 millones en los primeros tres años en el negocio de las cuchillas de afeitado desechables.

Gillette continúa su estrategia implacable de atacarse a sí misma. Recientemente introdujo Pivot, la primera cuchilla de afeitado ajustable desechable. Esta vez su propio producto Good News es el blanco.

Gillette ha aumentado gradualmente su participación en el mercado de la afeitada húmeda. Hoy en día abarca el 65% del negocio.

Atacarse a uno mismo quizás signifique sacrificar las ganancias a corto plazo. Sin embargo, esto tiene un beneficio fundamental: proteger la participación del mercado, el arma esencial en cualquier batalla de mercadotecnia.

Lo contrario también es verdad. Cualquier compañía que duda en atacarse a sí misma casi siempre pierde su participación en el mercado y finalmente su liderazgo.

### Principio defensivo núm. 3

*Los movimientos fuertes de la competencia siempre deberán ser bloqueados.*

La mayoría de las compañías sólo tiene una oportunidad de ganar, pero los líderes tienen dos. Si un líder pierde la oportunidad de atacarse a sí mismo, la compañía casi siempre se recupera, copiando el movimiento de la competencia. Pero el líder debe moverse rápidamente, antes de que el atacante consiga establecerse.

Muchos líderes se niegan a realizar el bloqueo por orgullo. Aún peor, critican el desarrollo del competidor hasta que es demasiado tarde para salvar la situación.

El bloqueo es adecuado para un líder debido a la naturaleza del campo de batalla. Recuérdese que la batalla tiene lugar dentro de la mente del consumidor. Toma tiempo al atacante plasmar una impresión en la mente y casi siempre el líder tiene tiempo suficiente para protegerse.

La industria automotriz de Estados Unidos es un excelente ejemplo de este principio. John DeLorean, en su libro, *On a Clear Day You Can See General Motors*, afirma: “Durante el tiempo que estuve en General Motors, cuando Ford superó a General Motors en cuanto a innovación de producto y Chrysler la aventajó en innovación tecnológica, ninguna de las dos empresas dañó partes sustanciales en la mitad del mercado de General Motors”.

“General Motors no había producido una innovación automotriz importante desde la introducción de la transmisión automática (1939) y el modelo Hard Top (1949)”, continúa diciendo DeLorean. “Ford fue prácticamente pionera en todos los nuevos mercados principales, mientras Chrysler introdujo las innovaciones tecnológicas importantes como la dirección hidráulica, frenos de potencia, ventanas eléctricas y el alternador”.

Pero, ¿quién se lleva el crédito de la excelencia en ingeniería? Por supuesto, General Motors.

Éste es el lado petulante de la falacia de que la “verdad surgirá”. El consumidor también supone que la verdad surgirá. Por lo tanto deduce que el líder en el mercado debe tener la verdad de su lado, es decir, el producto de General Motors es superior.

También la presión psicológica beneficia al líder. En un famoso experimento llevado a cabo por Solomon Asch, de la Universidad de Pensilvania, mucha gente estuvo dispuesta a ir en contra de la evidencia de sus propios sentidos para concordar con la mayoría.

Cuando se les pidió a varias personas igualar la longitud de un conjunto de líneas y confrontarlas con un grupo que había sido cuidadosamente instruido para dar respuestas erróneas sin excepción, el 37% de los individuos se dejó llevar por la opinión errada del grupo y, por lo tanto, dio respuestas equivocadas.

El poder de la mayoría se hizo evidente con la reacción típica del experimento de Asch: “Me parece que estoy en lo correcto, pero mi razón me dice que estoy equivocado, pues dudo que tanta gente se equivoque y yo sea el único que esté en lo cierto”.

El hecho es que muchas personas ponen más atención a la opinión de otros que a la de ellos mismos. Si todos están riendo en el teatro, uno asume que la obra es divertida. Si nadie más está riendo, uno asume lo contrario. (Por eso ponen las risas grabadas en los programas de televisión).

¿Acaso un líder debe cubrir todas las posturas, o únicamente aquellas que auguran el éxito? Es obvio que no tiene por objeto cumplir aquellas ideas totalmente disparatadas, pero ¿quién ha de juzgar? Cuando el primer Volkswagen Beetle llegó a Estados Unidos, realmente parecía raro. “Las

tres cosas más recomendadas en Estados Unidos”, aducía una típica broma de Detroit, “son la comida sureña, hacer el amor en casa y los carros extranjeros”.

Muchas compañías han vivido lamentándose el haber hecho afirmaciones como ésta. Por ello, hoy en día el lema tiende más a ser: “Vigilemos la situación y veamos qué pasa”.

Sin embargo, esto puede ser una táctica peligrosa para un líder. Muy a menudo, lo que sucede, sucede muy rápido. De repente es demasiado tarde para iniciar el juego.

En la actualidad, las desechables representan aproximadamente el 40% del mercado de las cuchillas de afeitar. Si Gillette hubiese esperado y dejado a Bic dominar este segmento del mercado, la posición de Gillette sería mucho más débil hoy en día.

Es más seguro sobreprotegerse que quedar al descubierto. La hoja de acero inoxidable que introdujo Wilkinson Sword nunca tuvo éxito. Sin embargo, Gillette salió adelante. El pequeño costo valió la pena. Llámese adquirir un seguro, si se desea.

## **La batalla librada en la Montaña de la Migraña**

Éste es el nombre que se le ha dado a uno de los más clásicos movimientos de bloqueo de todos los tiempos. No sólo destrozó por completo un movimiento de la competencia, sino que el movimiento de protección impulsó la marca hasta la posición del producto farmacéutico más vendido en Estados Unidos.

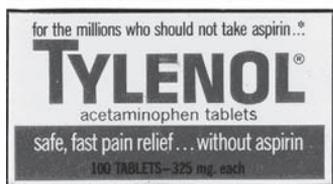
Lo acontecido en la Montaña de la Migraña comprueba la importancia crítica de la programación. Quien quiera obstruir, deberá hacerlo de inmediato. De lo contrario, podría ser demasiado tarde.

Se trata de la marca Tylenol, un producto del acetaminofén comercializado por los Laboratorios McNeil de Johnson & Johnson. Su precio es un 50% más elevado que el de la aspirina y se ha promovido principalmente entre médicos y otros especialistas en el cuidado de la salud. Tylenol ha encabezado las estadísticas de ventas.

La gente de Bristol-Myers creyó ver una oportunidad en esto. Fue así como en junio de 1975 la firma introdujo Datril, con el "mismo alivio al dolor y misma seguridad que Tylenol".

La diferencia es el precio, mencionaban los anuncios de Datril, que remarcaban el precio de Tylenol de 100 tabletas a 2.85 dólares contra 1.85 dólares por el Datril.

Uno de los errores de Bristol-Myers fue realizar la idea en sus tradicionales mercados de prueba, Albany y Peoria. ¿Quién se supone que observaba la prueba con ojos de águila?



La reacción de Tylenol al ataque de Datril es el ejemplo clásico de lo que un líder debe hacer para proteger su posición. Cuando Datril desapareció, Tylenol se convirtió en el producto número uno de las farmacias.

### Johnson & Johnson aminora el estampido

Dos semanas antes del inicio de la campaña publicitaria de Datril, Johnson & Johnson notificó a Bristol-Myers su decisión de rebajar el precio del Tylenol, hasta igualarlo al del Datril. Además, Johnson & Johnson emitió una memoranda a crédito para que corrigiera los precios de las existencias en las tiendas.

Terca, Bristol-Myers lanzó su ataque. Hasta adelantaron la fecha de apertura de los comerciales en televisión, de manera que tuvieron que apresurarse al día siguiente de que se les notificó la reducción en el precio del Tylenol, calculando que tomaría varios días filtrar el cambio de precio a las 165,000 tiendas de ventas al menudeo de la nación.

Todo el infierno estalló. Johnson & Johnson se quejó a las cadenas de televisión, a las revistas, a la Asociación de Propietarios y al Consejo de Ética en las operaciones.

Las cadenas de televisión solicitaron cambios de videos. En la primera revisión el precio “inferior de dólares” se cambió por “Datril puede costar menos, mucho menos”. Otra protesta de Johnson & Johnson causó la supresión de “mucho menos”. Al final, tanto CBS como NBC se rehusaron de manera terminante a transmitir los anuncios de Datril, una píldora amarga de ingerir de Bristol-Myers.

La respuesta de Johnson & Johnson surtió buen efecto. El Datril nunca alcanzó más del 1% de la participación en el mercado.

El Tylenol, por otro lado, despegó como cohete. El ímpetu que creó la respuesta del Tylenol elevó la marca hasta la cumbre.

Debido por una parte al precio inferior y por otra a la publicidad, el Tylenol se halló en la cima del mercado de los analgésicos, alcanzando un valor máximo del 37% de las ventas. En un punto, Tylenol se vendió más que Anacin, Bufferin y Bayer juntos.

Luego vino la tragedia en Chicago. Siete personas murieron después de ingerir Tylenol combinado con cianuro. Sin embargo, volvió a recobrar gran parte de la Montaña de la Migraña. Una razón fue el hecho de que no hubo un segundo contrincante suficientemente fuerte que compitiera con esta marca. No existía alternativa para sus consumidores.

Si Datril hubiese sido menos voraz e iniciado una lucha de guerrilla y no un ataque directo... Pero ésa es otra historia, que mejor se deja para el capítulo sobre la guerra de guerrillas.

## **Estar preparado para devolver el golpe**

¿Cómo reaccionan casi todas las compañías cuando una de sus principales sucursales es agredida por un ataque de precios?

La respuesta clásica es “esperar y ver”. Esperar y ver si éste afecta las ventas. Esperar y ver si el competidor puede mantenerse comprometido financieramente a largo plazo. Esperar y ver si los clientes regresan, después de probar la alternativa de precios bajos.

¿Cómo proceder si de pronto un competidor importante rebaja sus precios en forma sustancial? Estar preparado. El líder debe estar emocionalmente preparado para devolver el golpe.

¿Cómo actuar? ¿Acaso es lo correcto?

Como la batalla de la Montaña de la Mígraña lo demostró, hubiese habido abundante mercado para el Tylenol de Johnson & Johnson de alto precio y para el Datril de Bristol-Myers de bajo precio. Sin embargo, no hubiese sido una buena estrategia de Johnson & Johnson compartir el mercado.

La filosofía de “vive y deja vivir” no encaja en la guerra. Compañías como Johnson & Johnson y Procter & Gamble no toman prisioneros.

## **Mantener algo en reserva**

Otra estrategia eficaz para los líderes es mantener “algo en reserva”.

Mientras que un atacante debe arriesgar el todo por el todo, no siempre es aconsejable que el líder gaste la mayor cantidad de dinero posible en operaciones de mercadotecnia. Conviene más emplear sólo lo necesario para “mantener a la competencia en línea”.

Hay que mantener el resto como una reserva. En caso de que la competencia atacara con una oferta muy atractiva, habría entonces con qué defender la posición.

Anheuser-Busch ha empleado esta estrategia con buenos resultados con su cerveza Budweiser. Se calma en ciertos mercados hasta que las ventas de Budweiser empiezan a tambalearse.

Es entonces cuando entra en acción con un programa de publicidad masiva para dar nuevo empuje a Bud. Esta estrategia llamada "pulsativa", no sólo conserva dólares, sino que también mantiene una reserva en caso de que la competencia lance un ataque a toda velocidad.

"El número de reservas nuevas", dice Clausewitz, "es siempre el punto principal considerado por ambos comandantes".

## **¿Qué ocurre con las autoridades federales?**

Una de las coacciones que frena a las compañías es el temor a las represalias legales.

Y el temor es real, sobre todo para el líder del mercado. Prueba de ello es la disolución de AT&T y el largo juicio antimonopolio contra IBM.

Los defensores deben destinar una cierta cantidad para gastos legales como parte de su costo normal de operación. Ralph Nader narra la historia de un ejecutivo de una línea aérea a quien se le preguntó cómo iban las ganancias de su compañía. "No mal", respondió el ejecutivo, "siete veces hemos pagado gastos legales".

Por increíble que parezca, las estrategias defensivas sugeridas aquí podrán reducir los riesgos legales. Quizás la estrategia de Gillette de atacarse a sí misma sea legalmente más segura que atacar a la competencia.

Además, ejercer el poder en línea vertical para defender un mercado también es más seguro que moverse de modo horizontal para extender ese poder en otro mercado. (Muchas compañías se han metido en grandes aprietos con la venta de paquetes, los descuentos asociados y otras tácticas con las que explotan su posición en un mercado para tratar de fortalecerse en otro).

“El mero dominio del poder del monopolio,” declaró el juez Irvin Kaufman en el caso Berkey-Kodak, no se consideraría necesariamente ilegal. Pero sería ilícito que un monopolio empleara su poder en un área para obtener una ventaja competitiva en otro mercado, “aun cuando no se tuviese la intención de monopolizar el segundo mercado”, manifestó el juez.



Cuando un líder establece una posición dominante en su categoría, como McDonald's lo ha hecho en su comida rápida, debería cambiar su estrategia para expandir el mercado.

¿Quién es el enemigo de McDonald's? Es la familia que come en su casa. Es por esto que "Tú mereces un descanso hoy" es una estrategia tan efectiva. En 1999 la Advertising Age le dio el lugar número uno como el mejor jingle de todos los tiempos. Desgraciadamente McDonald's lo desechó.

## La paz en la mercadotecnia

La meta de toda guerra defensiva, por supuesto, es la paz. En la mercadotecnia, la competencia se reduce a uno que otro ataque esporádico de guerrilla.

La paz en la mercadotecnia es lo que Kodak ha logrado con los rollos fotográficos, Campbell's con las sopas e IBM con las computadoras con sistema maestro. Cada una de estas compañías posee una acción dominante en su mercado, tan dominante que no hay otras compañías en segundo lugar en la mente del cliente en perspectiva.

Sin embargo, los líderes deben ser precavidos. Las guerras muchas veces surgen de dos en dos y casi siempre el perdedor de la primera es el que inicia la segunda. La Segunda Guerra Mundial la inició Alemania, perdedora de la Primera Guerra Mundial. La guerra de 1812 la emprendió Inglaterra, perdedora de la Guerra de Independencia de Estados Unidos.

Suponiendo que la paz se haya quebrantado de forma permanente, los líderes pueden cambiar su estrategia. Pueden cambiar de una estrategia de marca a una genérica. Es por lo que la Compañía de Sopas Campbell's promueve la sopa en vez de la sopa de Campbell's. "La sopa es un buen alimento", dicen los anuncios y se supone que la sopa de cualquier marca.

Y también por eso Kodak vende película fotográfica, no sólo película Kodak. "Porque el tiempo pasa", dicen los comerciales de televisión.

Quien posee el pastel, debe procurar agrandarlo y no tratar de aumentar el tamaño de su rebanada.



*Donde la superioridad absoluta no es alcanzable, hay que producir una relativa en el punto decisivo aprovechando en forma eficaz lo que se tiene.* Karl von Clausewitz



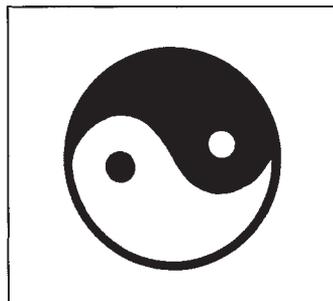
## Principios de la guerra ofensiva

No hay tal cosa como una buena estrategia de mercadotecnia en lo abstracto. Una buena estrategia es mala y una mala es buena. Todo depende de quién vaya a emplearla.

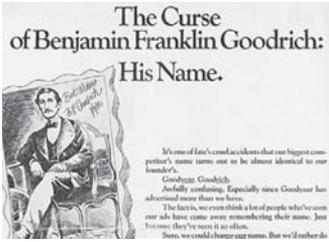
De hecho, la estrategia ofensiva es igual que la defensiva; sólo que opuesta. Las dos están tan estrechamente relacionadas que es difícil separarlas. La que es buena estrategia para un líder, es mala para un fracasado y viceversa. De ahí la importancia de preguntarse constantemente qué posición se tiene en el mercado antes de aplicar cualquier estrategia.

Los líderes deben jugar a la defensiva no a la ofensiva. La guerra ofensiva es para la empresa que ocupa el segundo o tercer sitio en un sector determinado. Debe ser una compañía lo suficientemente fuerte para montar una ofensiva sostenida contra el líder.

Nadie puede decir qué significa “bastante fuerte”. Como la guerra militar, la guerra de mercadotecnia es un arte, no una ciencia. Y debe guiarse por su propio juicio.



En la antigüedad los chinos creían que el *yin* y el *yang* representaban el universo, creado en perfecta unidad. El *yin* era la parte femenina; el *yang* la masculina. El *yin* era pasivo; el *yang* activo. Y así sucesivamente. Las guerras ofensiva y defensiva están atadas de la misma manera. Lo que es una buena estrategia para el defensor, generalmente es malo para el atacante, y viceversa.



Es difícil convertirse en el oponente de un líder cuando tienes un nombre (BF Goodrich), que es casi el mismo que el de la marca líder (Goodyear). En lugar de transmitir publicidad gritando el problema, Goodrich debería haber cambiando su nombre.

En algunas industrias, muchas compañías pueden ser lo bastante fuertes como para lanzar ataques ofensivos contra el líder.

En otras, no. Sería el colmo de la locura que alguien de la BUNCH (Burroughs, Univac, NCR, Control Data y Honeywell)\* lanzara un ataque ofensivo contra IBM en mainframes.

Si su compañía es bastante fuerte, deberá librar una guerra ofensiva. Hay tres principios para guiarse.

### **Principio ofensivo núm. 1**

*La principal consideración es la fuerza de la posición del líder.*

Esto es exactamente lo mismo que el principio número 1 de la guerra defensiva. Pero es más fácil que los líderes se autoanalicen, a que las compañías número 2 o 3 enfoquen su atención en el líder.

La mayoría de las compañías son como niños. Quieren “hacerlo todo ellas mismas”. Su reacción inmediata a un problema de mercadotecnia es estudiarlo hasta sus entrañas. Para considerar sus propias fuerzas y debilidades. La calidad de su producto, su fuerza de ventas, sus precios, su distribución. De ahí que casi todas terminen hablando y actuando como si fuesen el líder.

Lo que una compañía número 2 o número 3 debe hacer es enfocarse en el líder. En el producto del líder, en sus ventas, en sus precios, en su distribución.

No importa qué tan fuerte sea una compañía número 2 en cierta categoría o atributo, no podrá ganar si esto constituyera el punto fuerte del líder.

\*BUNCH, juego de palabras que significa “montón”, además de las siglas unidas de esas compañías.

El líder es dueño de una posición en la mente del consumidor. Para ganar la batalla de la mente, hay que suprimir la posición del líder antes de reemplazarla por la propia. No basta con triunfar, otros deben fracasar. Sobre todo, el líder.

Hace algunos años, las industrias Schenley introdujeron el Ne Plus Ultra, un whiskey escocés con 12 años de añejamiento y al precio más alto del mercado. Schenley puso todas sus esperanzas en el Ne Plus Ultra, nombre en latín que significa “nada más fino”.

“Basta que la gente lo pruebe” comentó el presidente de la división de ventas, “y no tendremos problemas. Es que es tan, tan suave”.

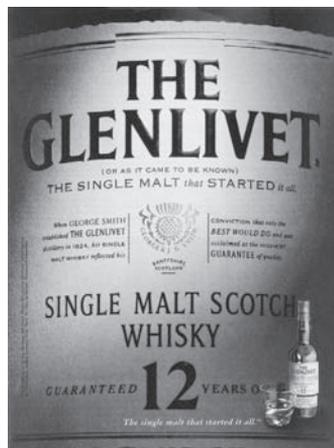
La prueba no fue el problema. Chivas Regal lo fue. Las ventas del Ne Plus en las tiendas de licores registraron apenas la mínima utilidad, y fueron casi nulas en los restaurantes y bares. (Trate de pedirle a su cantinero favorito, “me gustaría un Ne Plus Ultra”).

La necesidad de enfocarse en el enemigo y no en uno mismo se ilustra en un cartel ampliamente distribuido durante la Segunda Guerra Mundial. La conservación de los alimentos era un interés clave para el gobierno de Estados Unidos en aquel entonces, por lo que imprimieron carteles patrióticos que decían “Los alimentos ganarán la guerra”.

“Sé que los alimentos pueden ganar la guerra” dijo el soldado mirando sus inapetentes raciones, “pero ¿cómo conseguir que el enemigo los consuma?”.

Lograr que el enemigo los acepte es el objetivo clave de la guerra ofensiva. El factor moral puede ser decisivo, de ahí que se insista en acabar con la moral del oponente.

Sin embargo, no es fácil para la compañía número 2 mantener en mente este concepto. De



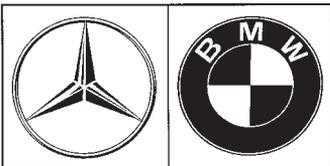
Tradicionalmente, el escocés es un whisky suave; pero Glenlivet y otras marcas han tomado parte de la participación del mercado de las marcas líderes, introduciendo un whisky escocés de malta. En lugar de intentar ser un mejor whisky suave, una mejor estrategia es ser un whiskey diferente. (Escribimos mal whiskey en el texto. Los whiskies de Escocia y Canadá se escriben siempre sin la “e”. Los whiskeys de Irlanda y Estados Unidos siempre añaden la “e”).

ahí que todos los planes de mercadotecnia exijan “aumentar la participación en el mercado”. En un campo determinado, media docena de compañías podrían desarrollar planes de mercadotecnia con objetivos similares de incrementar su participación. Sin mencionar siquiera los planes de nuevas compañías que podrían estar invadiendo el territorio. No es extraño que la promesa típica de la mercadotecnia rara vez se cumpla.

Una estrategia mucho mejor para la compañía número dos es mirar al líder y preguntarse “¿cómo puedo disminuir su participación en el mercado?”.

Esto no significa que se arruine a los líderes dinamitando sus plantas o vedando sus líneas de abastecimiento. Eso es una manera física de mirar la guerra de mercadotecnia.

Nunca hay que olvidar que la guerra de mercadotecnia es un ejercicio mental y que el campo de batalla es la mente humana. Toda operación ofensiva debe dirigirse hacia el blanco. Su artillería son únicamente palabras, imágenes y sonidos.



Mercedes-Benz fabrica vehículos grandes y cómodos de prestigio, así que la BMW atacó con vehículos más chicos y ligeros. “Lo último en manejo” es como expresó BMW su posición. Actualmente BMW rebasa en ventas a Mercedes en el mercado estadounidense, así como en la mayoría de países del mundo. Nosotros les decimos a los clientes “conviértanse en lo contrario de lo que es el líder”, una variación del principio ofensivo número 2: “encuentre la debilidad en la fuerza del líder”.

### **Principio ofensivo núm. 2**

*Encuentre la debilidad en el punto fuerte del líder, y atáquelo.*

No es un error de imprenta. Significa que hay que “encontrar una debilidad en la fuerza del líder”, no en la debilidad del líder.

Algunas veces los líderes tienen puntos débiles que sólo son eso, y no una parte inherente de su fuerza. Quizás los pasen por alto, los consideren poco importantes o se olviden de ellos.

El alto precio de Tylenol (2.85 dólares por 100 tabletas) no fue una debilidad inherente en la

marca de Johnson & Johnson. Cien tabletas Tylenol de 325 mg contienen aproximadamente el valor de 5 centavos de dólar de acetaminofén. Johnson & Johnson podría reducir su precio fácilmente, como lo demostró al echar por tierra los planes que se tenían para el Datriil.

Tampoco el alto costo de las computadoras es una debilidad inherente en IBM. Gracias a la escala de su producción, IBM tiene el costo de fabricación más bajo en la industria. Siempre es peligroso atacar a IBM en el precio porque tiene la habilidad financiera para hacer dinero a casi cualquier precio, no importa cuán bajo sea éste.

Pero hay otra clase de debilidad, aquella que proviene de la fuerza. Como los anuncios de Avis solían decir, "Rente en Avis. La línea de espera en nuestro mostrador es más corta".

A menos que asesine a alguno de sus clientes, es difícil ver cómo combatirá Hertz esta estrategia. Ésta es una debilidad inherente en su posición como la compañía más grande de arrendamiento de autos, al igual que para la mayoría de los líderes.

El único éxito que American Motors saboreó en los últimos años fue con su Plan de Protección al Comprador, el cual fue un ataque contra la reputación del mal servicio de casi todos los concesionarios de General Motors. Al igual que Hertz, General Motors es la víctima de su propio éxito. Cuantos más automóviles vende un concesionario en la sala de exhibición, más problemas acarrea al área de servicio.

El precio no es siempre algo que el atacante debe evadir. Cuando es inherente a la fuerza, el precio puede usarse de manera muy eficaz. Un ejemplo es lo sucedido a la Radio Advertising Bureau, un grupo organizado para promover los méritos de la publicidad en la radio.



Listerine es el enjuague bucal de mal sabor y solemos jactarnos de esto: "El sabor que detestas dos veces al día". Scope se convirtió en la marca fuerte número dos siendo lo contrario: un enjuague bucal de sabor agradable.

¿Quién es el líder en los medios publicitarios? La televisión lo es. La televisión no sólo vende 18 000 millones de dólares de tiempo de publicidad al año, sino que también ha captado las mentes de casi todos los compradores.

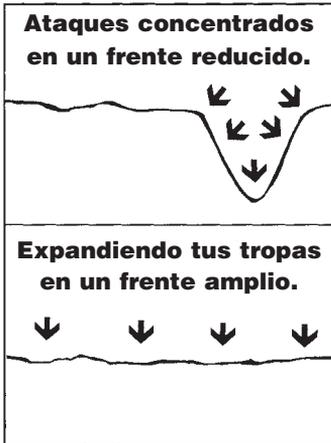
¿En dónde reside la fuerza de la televisión? Parte de la mística es su cobertura. Un espectáculo como el Súper Tazón de fútbol americano puede abarcar el 60% de los hogares en Estados Unidos.

¿En dónde reside la debilidad de la televisión? Bien, el abarcar todos esos hogares es caro. Un minuto de tiempo de comercial en el Súper Tazón cuesta más de 1 millón de dólares. Y el precio sigue subiendo.

La Segunda Guerra Mundial le costó a Estados Unidos 9 000 dólares el minuto. La guerra de Vietnam costó 22 000 dólares el minuto. Y ahora le cuesta a uno 1 millón de dólares el minuto de publicidad en el Súper Tazón. La guerra es cara, sin embargo, la mercadotecnia no se queda atrás.

“¿Cómo se deletrea ‘alivio’ al dolor por los altos costos en la televisión?” Dice el encabezado de un anuncio de la Radio Advertising Bureau. La respuesta es R-A-D-I-O.

Como todo el mundo sabe, la radio no es cara. Sin embargo, para llevar a casa esta idea, el bajo precio de la radio requiere vincularse con el alto costo de la televisión.



Podría pensarse que un ataque concentrado en un frente reducido es obviamente mejor que expandir las tropas en un frente amplio. Pero muchos gerentes piensan de otra manera.

Consideremos a Dell contra Hewlett-Packard. Dell tiene una línea reducida de productos de venta directa. Hewlett-Packard tiene una amplia gama de productos que se venden a través de diferentes canales. ¿Qué compañía posee la mejor estrategia? Dell, por supuesto.

### Principio ofensivo núm. 3

*Lance el ataque hacia un frente tan reducido como sea posible.*

De preferencia con un solo producto. La “línea completa” es un lujo que sólo los líderes pue-

den darse. La guerra ofensiva debe emprenderse con líneas reducidas con productos individuales tan limitados como sea posible.

Ésta es un área en donde los mercadólogos tienen mucho que aprender de los militares. En la Segunda Guerra Mundial, los ataques ofensivos casi siempre fueron lanzados hacia un frente sumamente reducido, algunas veces se concentraron en una sola carretera. Sólo cuando se abría una brecha, las fuerzas atacantes se dispersaban en forma lateral para ocupar el territorio.

Cuando se ataca a un frente reducido, el principio de la fuerza está obrando a favor propio. Se está reuniendo en masa a las fuerzas para lograr una superioridad local. “Donde una superioridad absoluta no es alcanzable”, dice Clausewitz, “hay que producir una relativa en un punto decisivo, aprovechando en forma eficaz lo que se tiene”.

El ejército de mercadotecnia que intenta ganar el mayor territorio en el menor tiempo posible, atacando todo a la vez en un frente amplio con una extensa línea de productos, seguramente perderá en la larga carrera todo el territorio que obtuvo, y mucho más.

Aún así, eso es lo que muchas compañías número 2 y número 3 intentan hacer. “No nos dimos el lujo de rechazar cualquier mercado de automóviles en Estados Unidos”, declaró el presidente de Chrysler, Lynn Townsend, una actitud que contribuyó a los problemas de Chrysler en el pasado. Y el director de American Motors se quejó en público de que American Motors participaba sólo en el 25% del mercado. Es de suponer que habrá una ampliación de la línea de productos de American Motors y una mayor debilitación de sus ventas.



Linux se convirtió en una marca fuerte siendo la competencia de Windows de Microsoft. Windows costó dinero, Linux fue gratis. Windows era propietaria; Linux una fuente abierta de software.

## La suerte favorece al defensor

No a diario sale David a matar a Goliat. La guerra ofensiva no es una tarea fácil.

El segundo principio de Clausewitz sostiene que la suerte favorece al defensor. Las estadísticas demuestran que casi todos los ataques tienden a fracasar. En un estudio realizado a 600 compañías en un periodo de seis años, únicamente el 20% disfrutó de ganancias del 2% o más en su participación en el mercado. En otras palabras, cuatro de cinco compañías obtuvieron ganancias insignificantes o, de hecho, perdieron terreno.

Al considerar la edad de las compañías, es posible ver la forma en que la participación del mercado se ha congelado en posiciones fijas con el paso del tiempo. De la misma manera que la Primera Guerra Mundial degeneró en guerra de trincheras, en donde las ganancias se registraron en metros en vez de kilómetros.

De aquellas compañías que tenían cinco años o menos de fundadas, el 40% aumentó su participación en el mercado. De aquellas compañías de 20 años o más sólo el 17% incrementó su participación.

Es evidente que la guerra ofensiva es un juego sólo para los mercadólogos decididos e ingeniosos. Sin embargo, se pueden acrecentar las posibilidades de éxito a través de un análisis cuidadoso de la fuerza del líder.

## La debilidad en la fuerza

Existe una debilidad en la fuerza, si uno puede encontrarla. Aquiles tenía un talón que lo llevó a la ruina.

Cuando una compañía incrementa su participación en el mercado más allá de un cierto límite, se vuelve más débil y no más fuerte. La participación en el mercado de un 60, 70 u 80% aparentan una fuerza tremenda; no obstante, algunas veces significan vulnerabilidad... inherente en su fuerza.

Tómese como ejemplo la película fotográfica a color para aficionados. Es un mercado de miles de millones de dólares en Estados Unidos y Kodak posee el 85% de la participación del mercado. (Según reportes los márgenes de utilidad, antes de impuestos de Kodak, ascienden a más de 50%.)

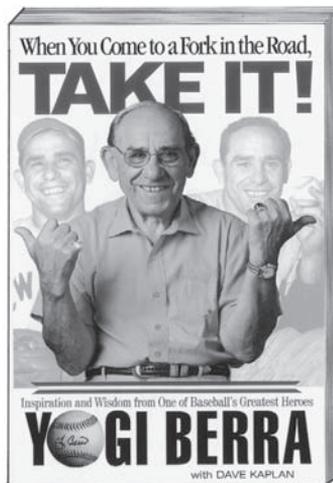
En apariencia, Kodak es un monstruo amarillo con una fuerza considerable. Para atacar a semejante bestia con éxito, es necesario valerse de una estrategia bien planeada.

Olvidese del precio. Con sus altos márgenes de utilidad, Kodak podría rebajar sus precios a la mitad y aún así ganaría. Además, el precio del rollo es la parte más pequeña del paquete. Casi todos los fotógrafos aficionados emplean película con impresión a color, la cual debe revelarse e imprimirse, proceso que resulta más caro que el rollo.

Olvidémonos de la calidad. La mayoría de los fotógrafos no notan la diferencia. Aun cuando fuese posible producir una película a color con una diferencia de calidad evidente, podría esperarse que el fabricante de película a color más grande del mundo (Kodak) la igualara en corto tiempo.

Hay que olvidarse de hallar una debilidad que simplemente es eso. Conviene apartarse del problema y considerar las fuerzas de Kodak. ¿Dónde reside su fuerza en el rollo fotográfico?

La respuesta es en todas partes. La omnipresencia de esa pequeña caja amarilla es una de las principales fuerzas de Kodak.



Cada fuerza tiene su debilidad. Como lo mencionó una vez Yogi Berra, "nadie vuelve a ir ahí. Se estaba convirtiendo en muy popular".

No importa dónde se encuentre uno, siempre se podrá conseguir una caja de rollo Kodak. En casi todos los supermercados, farmacias, puestos de periódico, o dulcerías en el país. Hay cerca de 200 000 expendedoras de películas Kodak en Estados Unidos y el folleto instructivo viene impreso en ocho idiomas.

La disponibilidad universal es un beneficio para el usuario de la película. No importa en qué parte del mundo esté, siempre podrá comprar una caja de película Kodak. Ya que a los compradores les gusta adaptarse a una marca, Kodak es la opción obvia.

¿Dónde reside la debilidad inherente de esa fuerza? Si se observa la caja se verá el “proceso antes de”. Kodak elabora películas fotográficas como la Brie produce queso y Chiquita plátanos. Kodak lo fabrica “verde” y éste madura dentro de su estuche. Si la película madura demasiado, las impresiones no salen a color, a menudo se ven opacas y esto siempre provoca una gran desilusión.

Kodak paga por su omnipresencia teniendo que tolerar el proceso de caducidad que tiene lugar a temperatura ambiente.

Al igual que los plátanos, el rollo a color puede fabricarse “maduro”; pero, a diferencia del plátano, el rollo se mantendrá así si se conserva refrigerado. (Razón por la cual el rollo profesional de Kodak se fabrica maduro y se mantiene refrigerado hasta venderse).

Por lo tanto, la estrategia ofensiva de un competidor de Kodak consiste en lanzar el primer rollo a color refrigerado del mundo para el mercado de los aficionados. Después, darle un nombre como “Trucolor”, para dar a entender que el rollo no se ha deteriorado en su estuche antes de adquirirlo.



La película fotográfica se produce de la misma manera que se cosechan los plátanos. Se fabrica “verde” y madura en el canal de distribución.

Por supuesto que sería imposible vender el rollo Trucolor en las 200 000 expendedoras de Kodak, ya que muchas de ellas no cuentan con equipo de refrigeración. De cualquier modo, Kodak no contempla esa posibilidad; no le hace falta otra marca.

Donde se podría vender el rollo Trucolor sería en la sección de productos refrigerados del supermercado. Venderlo en paquetes de seis e indicarle al cliente que lo mantenga en refrigeración hasta que lo vaya a usar.

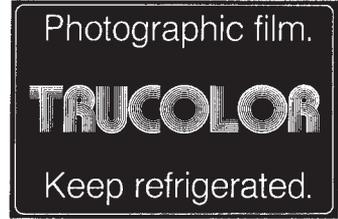
Quién sabe si algún día se incluya en el refrigerador un compartimiento para rollos, además del de la mantequilla.

Pero primero es preciso comprender el potencial del concepto de Trucolor, que ya ha sido rechazado sin consideración por la 3M, el segundo fabricante de rollos más grande de Estados Unidos. Sin duda, un segundo lugar distante.

Esa misma filosofía puede emplearse contra cualquier marca grande y omnipresente. ¿Cómo enfrentarse a la sopa Campbell's, por ejemplo? Olvídense del sabor y del precio. De hecho, hay que olvidar todo lo que contiene la lata y concentrarse sólo en ella. Ahí es donde reside la vulnerabilidad de Campbell's.

Las latas se oxidan. Sin embargo, Campbell's tiene invertidos cientos de millones de dólares en equipo para la elaboración de latas, que no pueden desechar tan fácilmente. No obstante, tales limitaciones no afectarían a un nuevo competidor, quien procuraría emplear envases asépticos, de plástico o vidrio. Así que ¡a jugar a "patear la lata" con Campbell's!

No espere que cualquier compañía asimile estos conceptos en forma inmediata. Las buenas ideas ofensivas son extremadamente difíciles de



Para competir con Kodak, sugerimos que 3M introdujera el rollo fotográfico listo para usarse desde la línea de producción con el nombre de Trucolor.



¿Cómo competir contra Campbell's, el líder del mercado en sopas? Envase su sopa en vidrio o plástico y entonces deseche las latas. Algunos productores de sopa lo hacen con una mano atada a su espalda. Ponen énfasis en lo positivo (vidrio) pero no en lo negativo (las latas se oxidan).

vender, ya que son negativas por naturaleza y van en contra del “pensamiento positivo” de la mayoría de los empresarios.

### **Los beneficios de ser de mente estrecha**

Otra idea difícil de vender fue Federal Express. El profesor de Fred Smith en Yale le dio una calificación de “suficiente”, cuando entregó un ensayo de economía describiendo el concepto, pero esto no lo desanimó. Una década más tarde, Federal Express se transformó en un competidor ventajoso en el negocio de la expedición de paquetería... después de recibir una inversión de 80 millones de dólares.

Federal Express contó con mucho a favor. El sistema fue diseñado para trasladar paquetes y sobres con peso no mayor de 32 kilos. Fue el primer servicio de entrega aérea que operó exclusivamente a través de un patrón de destino único. Nada viajaba de un punto a otro, sino que todos los paquetes llegaban a una terminal central en Memphis para ser clasificados y vueltos a mandar en un vuelo de salida.

El concepto de patrón de destino único fue una brecha tecnológica no distinta del arco largo inglés empleado en Crecy en 1346.

A pesar de su arco largo de Memphis, Federal Express no alcanzó el éxito de la noche a la mañana. Primero trató de competir con expendedores de carga aérea, como Emery y Air Borne, con tres clases de servicio: Prioridades Uno, Dos y Tres (de un día para otro, y entrega en dos y tres días). Básicamente la publicidad de Federal Express señalaba: “Contamos con nuestros propios aviones y camiones, por lo que somos más confiables y baratos”.

Esto fue un error. Las pérdidas en los primeros dos años fueron de 29 millones de dólares. La línea completa de productos es un lujo para un líder. El principio ofensivo núm. 3 menciona que *el ataque debe ser en un frente tan reducido como sea posible*.

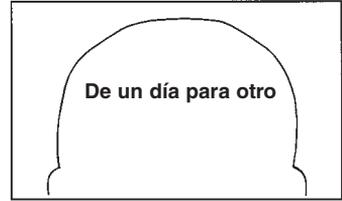
FedEx se reorganizó y cambió su estrategia de mercadotecnia. Se enfocó en la Prioridad Uno. “Cuando eso tenga que llegar absolutamente de un día para otro”, comunicaba la publicidad masiva por televisión, la cual fue la piedra angular de la nueva estrategia.

Al paso de los años, los resultados de esta estrategia de mente estrecha han sido espectaculares. Actualmente Federal Express domina el mercado del expreso aéreo de paquetes pequeños. Los ingresos operativos superan los 1 000 millones de dólares al año, que corresponden a las ventas de Emery y Air Borne juntas.

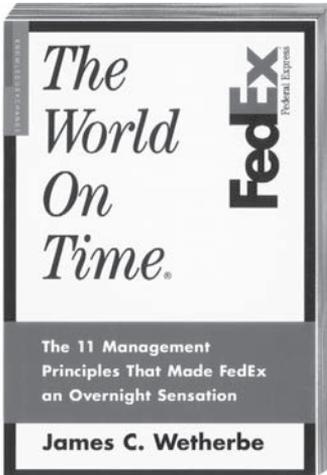
### **Las desventajas de ser de mente abierta**

Una compañía que aprendió a apreciar la necesidad de atacar con un solo producto es Management Science America (MSA), el proveedor independiente más grande de programas para macrocomputadoras. MSA intentó entrar en el negocio de los programas para computadoras personales, con la compra de Peachtree Software.

Sin embargo, MSA empezó a promover Peachtree como si fuese el líder y no como uno más de la competencia. En un movimiento típico, Peachtree introdujo 25 diferentes programas en una campaña llamada “La Gran Explosión”. El presidente de MSA tuvo la osadía de afirmar que promoviendo la calidad de una familia de programas



Para probar su estrategia mercadológica pregúntese, “¿Qué palabra queremos que permanezca en la mente?”. Federal Express decidió que permaneciera la frase de *un día para otro*, y en el proceso la compañía se convirtió en un gran éxito. ¿Qué frase utilizaría la empresa actualmente? Apostaríamos que la mayoría no sabe el lema, “Relájese, es FedEx”, a pesar del hecho de que la compañía está gastando una fortuna en publicidad (88.5 millones de dólares el último año). Lo que debería hacer es regresar a sus orígenes: “Cuando eso tenga que llegar absolutamente de un día para otro”. La implicación es si FedEx puede realizar un buen trabajo en el servicio de un día para otro, probablemente lo logre en el servicio de dos y tres días también.



En su libro *The World on Time*, James C. Wetherbe describe los 11 principios gerenciales que convirtieron a Federal Express en un éxito de la noche a la mañana. ¿Qué principios gerenciales supone usted que cubre el concepto enfocarse en las entregas de un día para otro? Está en lo correcto. No se sabe.

para microcomputadoras, Peachtree aventajaría a compañías como Lotus Development que dependía considerablemente de un solo éxito similar “1-2-3”.

La Gran Explosión de Peachtree fue lanzada con una campaña de mercadotecnia masiva, incluyendo un programa de publicidad considerable. Sin embargo, en menos de dos años, MSA declaró su fracaso en el negocio de los programas personales y anunció que vendería o cancelaría la operación de Peachtree.

Para empeorar las cosas, mientras MSA se preocupaba de Peachtree fue perdiendo terreno en el negocio de los programas para macrocomputadoras. Actualmente, Cullient Software está creciendo a paso más acelerado que la MSA, a quien le pisa los talones.

## Atacando a un monopolio

Los monopolios aparentan una fuerza especial. Sin embargo, hasta una compañía poseedora de casi el 100% del mercado, puede ser atacada con éxito si se encuentra una debilidad inherente en la fuerza.

Por ejemplo, tomemos a *The Wall Street Journal*, con una circulación de más de 2 millones de ejemplares. No sólo es el periódico con mayor circulación en Estados Unidos, sino que además contiene más publicidad que cualquier medio impreso. Un blanco apetecible, podría pensarse. Sin embargo, nadie se arriesga a ir contra él, aunque sea un ataque tan sólo de palabra.

¿Cómo llegó *The Wall Street Journal* a ser tan grande?

Grandes escritores, grandes editoriales, podría suponerse. Por lo tanto, habría que atacar al

*Journal* con un mejor producto editorial. Pero esto no es un pensamiento militar adecuado. Un general competente evita depender de la calidad del personal para lograr la victoria. Un general apto desea una superioridad relativa en un punto decisivo.

Un general de mercadotecnia competente, no intentaría escribir algo mejor que el *Journal*.

¿Cómo llegó el *Journal* a ser tan grande? Si observa la publicación con atención, se descubrirá que en realidad son dos periódicos en uno: una sección de negocios que abarca noticias comerciales (productos nuevos, plantas nuevas, campañas de mercadotecnia nuevas), y un periódico financiero que cubre acciones, bonos, ingresos corporativos, etcétera.

Para probar este punto tomamos un ejemplar del *Journal* y lo separamos. Colocamos las noticias y anuncios comerciales de un lado, y las noticias y anuncios financieros del otro. Las dos resultaron casi del mismo tamaño.

¿Qué lado habría que atacar? El nombre “Wall Street” hace parecer al *Journal* como un periódico financiero. Por lo tanto, el lado de negocios sería un mejor punto de ataque.

“*Business Times*, el periódico de la vida diaria en los negocios”, sería un nombre y posición adecuados. Los lectores de la sección de negocios no tendrían que agotarse con noticias financieras como el nuevo 10% en los bonos municipales de la ciudad de Chattanooga. Y el anunciante de negocios no tendría que pagar toda esa circulación desperdiciada. (A 75 355.68 dólares la página, el costo de presentar un programa de publicidad en el *Journal*, es para afligir a cualquiera).

La estrategia del *Business Times* proviene en forma directa de los tres principios de la lucha ofensiva.

THE WALL STREET JOURNAL.
MARKETPLACE
MONEY & INVESTING

Principio núm. 1: *La principal consideración es la fuerza de la posición del líder.* En otras palabras, hay que enfocarse en la posición del *Journal* y no en la propia.

Principio núm. 2: *Hallar una debilidad en la fuerza del líder y atacar en ese punto.* Como la mayoría de los monopolios, el *Journal* tiene de todo para todos. Ésa es la fuerza que puede llegar a convertirse en una debilidad.

Principio núm. 3: *Lanzar un ataque en un frente lo más reducido posible.* Un periódico de negocios podría atacar al *Journal* en la mitad de su frente.

¿Acaso no costaría entre 50 y 100 millones de dólares lanzar un *Business Times*? Por supuesto que sí. Pero eso es menos de lo que Gannett está gastando en lanzar *USA Today*, un riesgo con muchas menos probabilidades de éxito.

*USA Today* es un movimiento de flanqueo contra un mercado incierto. El *Business Times* enfrentaría un mercado que representa 250 millones de dólares de ingresos por publicidad.

Uno puede darse el lujo de gastar más en un ataque ofensivo porque se sabe que el mercado está allí. Un ataque de flanqueo es siempre un riesgo especulativo.

*La persecución es un segundo acto de la victoria, en muchos casos más importante que el primero.*

Karl von Clausewitz

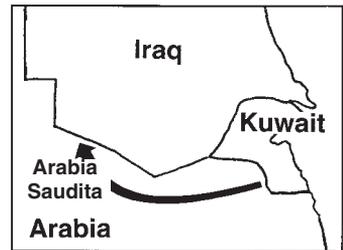


## Principios de la guerra de flanco

Para la mayoría de los directores de mercadotecnia, la ofensiva y la defensiva son estrategias naturales. El líder defiende, los demás atacan. En ese caso, ¿qué hay de nuevo? Flanqueo. Para la mayoría de los gerentes la guerra de flanco parecerá un concepto militar sin aplicaciones mercadológicas. No es así. El flanco es la manera más novedosa de pelear una guerra de mercadotecnia.

La mayoría de los comandantes militares dedican mucho de su tiempo de planeación investigando formas de lanzar ataques por los flancos. La última victoria importante de Estados Unidos por tierra se logró mediante un ataque de flanco. Los desembarcos de MacArthur en Inchon, en 1950. Tales ataques no siempre tienen éxito, un ejemplo notable es el fracaso en Anzio, seis años antes.

Tanto en el sentido militar como en mercadotecnia, una operación de flanco significa un movimiento atrevido, una gran jugada con grandes apuestas. Es una operación que requiere una planeación detallada de cada hora, de cada día.



Al inicio de la guerra iraquí, la Armada de Estados Unidos y sus aliados acamparon en Kuwait y el sudeste de Arabia Saudita. Por lo tanto, los iraquíes asumieron que el ataque vendría del este. Así que el general H. Norman Schwarzkof desplazó 150 000 fuerzas aliadas 100 millas al oeste y lanzó su principal ataque desde el sur, tomando al enemigo por sorpresa. Después de 100 horas, la defensa iraquí se colapsó y Estados Unidos declaró el fin de la guerra.

Puede pensarse que un general acepta asignaciones ofensivas y defensivas como parte normal del trabajo. Sin embargo, vive esperando el día en que sea elegido para dirigir un ataque de flanqueo. Es la mejor esperanza de lograr una gran y espectacular victoria.

Más que cualquier otro tipo de guerra, el flanqueo requiere del conocimiento de los principios implicados y la capacidad de visualizar la forma en que la batalla se desarrollará después de que el ataque se lance. Éstas son muchas de las mismas habilidades que un buen ajedrecista desarrolla.

### Principios de flanqueo núm. 1

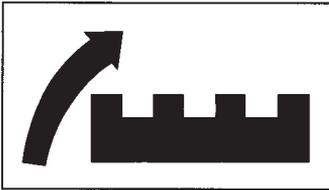
*Un buen movimiento de flanqueo debe llevarse a cabo dentro de un área no disputada.*

Es obvio que no lanzamos a nuestros paracaidistas encima de la ametralladora del enemigo, ni se lanza un producto de flanqueo a las fauces de un producto establecido.

Un movimiento de flanqueo no requiere necesariamente de un producto nuevo, diferente a cualquier cosa existente en el mercado. Sin embargo debe ser novedoso y exclusivo para que el consumidor lo ubique dentro de una nueva categoría.

Digital Equipment flanqueó a IBM con una computadora pequeña que los clientes colocaron en una nueva categoría llamada “minicomputadora”, opuesta a la macrocomputadora de IBM.

Quizá no sea obvio. Sin embargo, el éxito de un ataque de flanqueo depende muchas veces de la capacidad para crear y mantener una categoría separada. Esto no siempre es fácil, sobre todo cuando se piensa que el defensor trata de mitigar el ataque negando la existencia de la nueva categoría.



¿Por qué atacar de frente cuando se puede rodear? Esta simple analogía puede ser un arma muy poderosa en mercadotecnia.

La teoría tradicional de mercadotecnia llamaría a este acercamiento *segmentación*, la búsqueda del segmento o nicho, cualidad que se considera importante. Para lanzar un verdadero ataque de flanco, se debe ser el primero en ocupar el segmento. De otro modo, se trataría de un ataque ofensivo contra una posición defendida.

Ambas son diferentes. Indefendibles, una montaña o un segmento del mercado podrían ser tomadas por un pelotón. Defendida, la misma montaña podría requerir los mejores esfuerzos de una división completa para capturarla.

La destreza en el flanco requiere una previsión excepcional, ya que en un verdadero ataque de flanco, no hay un mercado establecido para el nuevo producto o servicio.

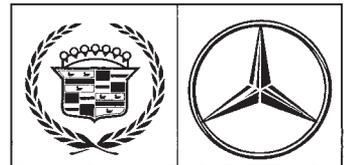
Esto lo hace rudo en el segmento de la escuela que no tiene con qué alimentar a sus computadoras. Cuando Miller flanqueó la industria cervecera con Lite, la primera cerveza clara, ¿cuál era el mercado de la cerveza? Zip, por supuesto.

Actualmente los estadounidenses ingieren 35 millones de barriles del líquido, cuya mayoría ha sido elaborado por Miller.

Es difícil para un vendedor tradicional comercializar un producto sin mercado. Sin embargo, eso es precisamente lo que se debe hacer si se quiere lograr un ataque exitoso por los flancos.

¿De dónde saldrá el negocio si no hay un mercado donde empezar? De los competidores por cuyos costados se está flanqueando. Este debilitamiento de la fuerza del enemigo es la esencia de una maniobra exitosa de flanco que puede crear un enorme impulso sumamente difícil de detener por el competidor.

Cuando Mercedes-Benz flanqueó a Cadillac en el extremo superior del mercado automotriz,



Mercedes-Benz flanqueó a Cadillac vendiendo carros más caros. Pero Mercedes continuó destruyendo su posición al vender versiones más baratas de sus carros de lujo como los vehículos clase A y C.

sucedió que fueron precisamente los mismos clientes de Cadillac los que desencadenaron el movimiento hacia Mercedes. Después de todo, el cliente de Cadillac fue acostumbrado a “comprar lo mejor”. Sólo la introducción del Seville, a un precio más alto, ayudó a Cadillac a recuperarse un poco.

## **Principio de flanqueo núm. 2**

*La sorpresa táctica tiene que ser un elemento importante del plan.*

Por su naturaleza, un ataque de flanqueo es un ataque sorpresa. En este sentido es diferente de la guerra ofensiva o defensiva, en donde la naturaleza y dirección de los ataques es esperada. (Si Ford va a atacar a General Motors, tiene que atacar en alguna parte entre Chevrolet y Cadillac).

Pero el flanqueo es diferente. Los movimientos más exitosos del flanqueo son aquellos totalmente inesperados. Cuanto mayor es la sorpresa más tiempo le lleva al líder reaccionar y tratar de recuperarse.

La sorpresa también tiende a desmoralizar a la competencia. Su fuerza de ventas queda temporalmente muda. Muchas veces no saben qué decir hasta que reciben instrucciones del cuartel general.

Desafortunadamente los grandes movimientos de flanqueo muy a menudo se ven minimizados por pruebas de mercado y con el exceso de investigación, lo que descubre la estrategia a la competencia.

El ejemplo clásico es Datriel, el cual nunca tuvo una oportunidad, dado que su prueba de mercado alertó a la gente de Johnson & Johnson del peligro potencial.

Una prueba de mercado, en un ataque de flanqueo, es un planteamiento suicida. Si falla, falla. Si triunfa, alerta al líder a tomar las medidas necesarias para garantizar el fracaso del ataque cuando la prueba pase a un mercado regional o nacional.

¿Qué sucederá si el líder es tan tonto que ignore el éxito en la prueba? Entonces usted podría lanzar el producto o servicio sobre una base nacional y tener un gran ganador. En otras palabras, hay que tener los dedos cruzados esperando que la competencia no note lo que se está haciendo.

Quizás tenga suerte. Por otro lado, quien se aventura en algo como esto, viola un principio cardinal de la planeación militar: basar la estrategia en lo que el enemigo es capaz de hacer y no en lo que tal vez podría hacer.

### Principio de flanqueo núm. 3

*La persecución es tan crítica como el ataque mismo.*

Éste es el principio de expansión. “Sin persecución”, señala Clausewitz, “ninguna victoria puede tener gran efecto”.

Sin embargo, muchas compañías desisten después de haber estado al frente. Logran sus objetivos de mercadotecnia iniciales y encauzan sus recursos hacia otros objetivos.

Esto es un error, sobre todo en un movimiento de flanqueo. La antigua máxima militar manifiesta: refuerce el éxito, abandone el fracaso.

Digamos que una compañía tiene cinco productos, tres ganadores y dos perdedores. ¿Quién piensa que recibe la atención principal de la dirección? Correcto, los perdedores.

Debería ser lo contrario. Fusilar a los perdedores y enviar sus raciones de petróleo a los comandantes de los tanques que están avanzando más.



La iPod de Apple, primer MP3 con disco duro, se ha convertido en un producto que “deben tener” los jóvenes. El presidente de Apple, Steve Jobs, es famoso por mantener sus nuevos productos bajo la manga hasta que su compañía está lista para lanzarlos.

Éste es exactamente el mismo principio clásico para hacer dinero en el mercado de valores. Olvídense de las pérdidas y deje que los ganadores cabalguen.

No obstante, por razones de índole emocional más que económica, muchas compañías no saben manejar el éxito, pues tienden a ignorar el futuro y emplean todos sus recursos disponibles para la mercadotecnia, tratando de recuperarse de los errores estratégicos cometidos en el pasado.

Cuando se tiene un producto de flaqueo que empieza a dar frutos, realmente debe difundirse. El objetivo debe ser ganar y ganar en grande.

Con mucha frecuencia, en una operación de mercadotecnia lo importante es evitar tener un perdedor en la compañía. Se pierde mucho tiempo y esfuerzo protegiendo productos y mercados obsoletos, con lo cual se descuida el reforzamiento del éxito.

El mejor momento para construir una posición fuerte es al principio, cuando el producto es nuevo y excitante y la competencia es escasa o está intimidada. Éste es un lujo que raramente se disfruta largo tiempo.

Todos los grande éxitos de flaqueo en los últimos años (el limpiador en aerosol Fantastik, la pasta dental Close-Up y la cerveza Lite) gastaron de modo considerable yendo “hacia la cima” antes de lograr el triunfo, no después.

El éxito llama al éxito. Es importante emplear el peso de la mercadotecnia que se tenga para hacer despegar un nuevo producto, *antes* de que el líder pueda cubrirse y uno se quede anonadado por un desfile de demasiados productos iguales.

¿Qué sucedería si no se tienen los recursos para hacer el seguimiento de un ataque de flaqueo exitoso? Éste suele ser el caso en muchos



El nombre completo del producto era MITS Altair 8800 ¿Por qué a la primera marca en una nueva categoría se le da usualmente un nombre largo y complicado? El primer teléfono móvil fue el Motorola Dyna TAC 8000x. La primera computadora fue la ENIAC, un acrónimo de computadora e integrador numérico electrónico. Los ganadores son las marcas con nombres simples y cortos, como Apple y Nokia.

campos: automóviles, cerveza, computadoras, por nombrar algunos que me vienen a la mente.

Quizás no convendría lanzar un ataque de flaqueo en primera instancia, sino emplear una guerra de guerrillas.

La historia de la mercadotecnia está llena de relatos sobre ataques de flaqueo que al principio tuvieron éxito, pero que no llegaron a ninguna parte por la falta de recursos para continuarlos.

¿Quién no recuerda Altair? Lanzada en 1975 por una compañía llamada MITS, Altair fue la primera computadora personal que existió en el mundo. Sin embargo, la compañía no tuvo los recursos para sostenerla, así que MITS fue vendida a un conglomerado en 1977 en donde se debilitó y desapareció dos años después. De pionero al montón en sólo cuatro años. Ed Roberts, fundador de MITS, se llevó consigo las ganancias obtenidas por Altair y compró una granja en Georgia.

En muchas formas, Altair fue víctima de su propio éxito. El enorme mercado que creó fue atrayendo jugadores más grandes y con más recursos.

La mayoría de las compañías nunca tendrá la oportunidad de lanzar una computadora personal, por lo que deberán conformarse con introducir productos más comunes. ¿Cómo puede uno distinguir las oportunidades de flaqueo en su categoría de productos? Conviene analizar algunos movimientos típicos de flaqueo.

## **Flaqueo con precios bajos**

La forma más obvia de flaquear es con precios bajos. La ventaja de este acercamiento es que el mercado está ahí. Después de todo, cabe suponer



Puede hacerse mucho dinero con un movimiento de flaqueo de precio bajo. John Osher y otros tres empresarios del área de Cleveland desarrollaron el primer cepillo dental operado con baterías que podría venderse a 5 dólares. Llamado SpinBrush, el producto fue introducido en 1998. Dos años después SpinBrush fue comprado por Procter & Gamble por 475 millones de dólares. Una gran ganancia para una inversión de tan sólo un millón y medio de dólares.

que todos desean ahorrar dinero. No obstante, es difícil hacer dinero rebajando los precios.

El truco está en rebajar los costos en áreas en donde los consumidores no lo noten o no les importe; el acercamiento sin adornos inútiles. Hace 15 años Day Inns, flanqueó a Holiday Inns en el extremo inferior del mercado de moteles. Hoy en día, Day Inns es la octava cadena más grande de hospedaje en Estados Unidos y una de las más productivas.

Budget flanqueó a Hertz y a Avis en el extremo inferior del mercado de renta de autos. Hoy en día Budget se disputa con National el tercer lugar en el mercado. Sin embargo, nótese la importancia del principio de expansión. Budget surgió primero y se expandió a paso acelerado. Actualmente tiene más de 1 200 agencias en 37 países alrededor del mundo. Esta persecución de rápido movimiento es lo que ha mantenido a Budget muy por encima de competidores imitadores de bajo precio, con Dollar, Thrifty y Econo-Car.

En 1975, una compañía llamada Savin sorprendió a Xerox con sus copiatoras pequeñas y baratas, fabricadas por Ricoh en Japón. No tardó en presumir, a través de sus anuncios, que estaba colocando más copiatoras en Estados Unidos que Xerox e IBM juntas.

En la industria aérea, PEOPLExpress está volando alto con una clásica estrategia de precios bajos y sin adornos inútiles.

### **Flaqueo con precios altos**

El psicólogo Robert B. Cialdini relata la historia de una joyería en Arizona que no podía vender un lote de piezas de turquesa. Justo antes de partir de

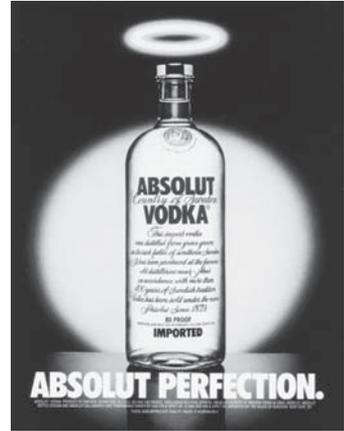
viaje, la propietaria garabateó una nota a su vendedor principal, “todo en este caso, precio por 1/2”, esperando zafarse de la joyería, aun cuando tuviese pérdidas. Al regresar pocos días después, cada artículo había sido despachado. Pero como el vendedor leyó el 1/2 en el mensaje garabateado como un 2, toda la tienda vendió a lo doble del precio original, no a la mitad.

Para muchos productos el precio elevado es una cualidad. El precio da credibilidad al producto. Joy, por ejemplo, se anuncia como el “perfume más caro del mundo”. Con Joy el precio es la cualidad.

Existen muchas oportunidades para los movimientos de flanqueo con precios elevados. Un ejemplo son las palomitas de maíz. En 1975, Hunt-Wesson empleó 6 millones de dólares en publicidad del Gourmet Popping Corn de Orville Redenbacher. (Toda la categoría de palomitas en ese año generó sólo 85 millones de dólares en ventas).

Con un precio 2.5 más alto que la marca líder, Orville Redenbacher despegó. Cuatro años después, llegó a ser la marca número uno de palomitas en la nación, a pesar de que en la etiqueta se lee: “las palomitas más caras del mundo”.

Hasta aquellos baluartes de los precios bajos como la industria de supermercados están dando el brinco a los precios altos: supermercados gastronómicos que venden artículos de lujo como langostas, trufas y caviar. Lo mismo ocurre con el alimento para perros y detergente, que están empezando a diversificarse en precios. En la costa este de Estados Unidos, Grand Union ha establecido 34 supermercados gastronómicos llamados “El Emporio de los Alimentos”. En Minneapolis, Byerly’s es una minicadena de seis tiendas con corredores alfombrados y candelabros de cristal.



Otro ejemplo de movimiento de flanqueo con precios altos es el vodka Absolut. Con un 50% de precio mayor que la marca líder (Smirnoff), Absolut se ha convertido en un gran éxito. ¿Fue la publicidad brillante de Absolut un elemento crucial? Seguro, pero la publicidad no hubiera funcionado sin el alto precio. Lo que Absolut le hizo a Smirnoff, Grey Goose se lo hizo a Absolut flanqueando la marca con un precio aún más alto. Siete años después de su introducción, Grey Gosse fue vendida a Bacardí Ltd. por el increíble precio de 2 000 millones de dólares, el más alto en la historia de los licores para una marca única.



La cadena de supermercados de mayor crecimiento en Estados Unidos es Whole Foods Market. No solamente tiene los precios más altos sino que se enfoca en productos orgánicos.

Byerly's es el primer supermercado en Estados Unidos donde se ve la mano de los decoradores.

Otro clásico flaqueo con precio alto es Haagen Dazs, el helado de gran demanda. Haagen Dazs fue el primer helado rico en mantequilla. Hoy en día, se vende más que todos los de gran demanda juntos.

No existe casi ninguna categoría en donde no se haya establecido un flaqueo exitoso con precios altos. Desde los automóviles (Mercedes) hasta la banca (Morgan Guaranty) o la cerveza (Michelob), desde el avión Concorde hasta el reloj (Concord), casi cualquier producto o servicio representa una oportunidad dorada para atacar en el extremo superior.

Son dos las razones de por qué los precios altos representan mayor oportunidad de mercadotecnia que los precios bajos. Una es la tendencia del consumidor en igualar la calidad con el precio; "usted obtiene según lo que paga". La otra razón es el potencial de márgenes de ganancia más altos gracias a un mayor precio. Tales márgenes permiten financiar la etapa crítica de "persecución" de un ataque de flaqueo.



Lexus no fue el primer automóvil japonés caro. Acura lo fue. Pero Lexus ganó la batalla en el mercado vendiendo carros exclusivos y caros de seis y ocho cilindros. Acura también vendió carros relativamente baratos de cuatro cilindros empañando su marca.

### Flanqueo con volumen pequeño

Un ejemplo típico de flaqueo de volumen pequeño es Sony. Valiéndose de circuitos integrados, Sony introdujo una infinidad de productos miniatura novedosos, como la Televisión Tummy, el Walkman y el Watchman.

No obstante, el clásico ataque de flaqueo de todos los tiempos es el del Beetle. La industria automotriz no volvió a ser la misma desde que Volkswagen dominó un flanco de General Motors.

General Motors fabricó carros grandes, la Volkswagen los hizo pequeños.

Aquella colocó el motor al frente, ésta lo puso atrás. La primera fabricó carros con buena apariencia; el Beetle de la segunda es un carro tosco.

“Pensar en volumen pequeño”, decía el anuncio de la Volkswagen cuando dirigió el asalto contra la fortaleza de Detroit. Un clásico ataque de flanqueo. Sin embargo, desde el primer momento la Volkswagen empezó a pensar en grande. En sucesión rápida introdujo la Wagon para ocho pasajeros, los sedanes 411 y 412 de cuatro puertas, el Dasher deportivo y el vehículo tipo Jeep que la empresa llamó la “Cosa”.

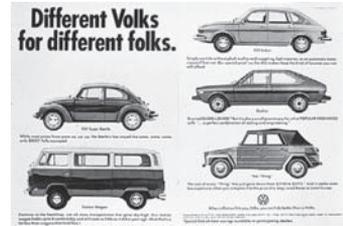
“Volkswagens diferentes para gente diferente”, citaban los anuncios intentando interesar a toda la gente.

¿Qué piensa Clausewitz sobre esta estrategia? *“Seine Kräfte in einem überweigenden Masse vereinigt halten. Die Grundidee, überall zuerst und nach Möglichkeit gesucht werden.”*

Clausewitz es uno de ellos. La gerencia de la Volkswagen habría leído estas sabias palabras en alemán original. La mayoría de nosotros tuvo que esperar la traducción. “Mantener las fuerzas concentradas en una masa opresiva es la idea fundamental. Para ser siempre dirigidos ante todo y hasta donde sea posible.” Quizás éste sea el concepto de Clausewitz que más se mencionó en las academias militares de todo el mundo y que se sigue repitiendo.

Desde un punto de vista de mercadotecnia, la Volkswagen dispersó sus fuerzas procurando cubrir demasiados productos diferentes bajo un nombre. Una formación peligrosamente débil.

Lo que sucedió después pudo predecirse fácilmente. Fue el “Tora, Tora, Tora”, o más bien



El anuncio clásico. Tratar de ser todo para todos es el error más grande que puede cometer una compañía.



Hace 10 años Volkswagen introdujo el Beetle en el mercado estadounidense. El Beetle 2.0 fue un éxito rotundo. La gente miraba a este feo auto y pensaba “ahora esto es un Volkswagen”. Volkswagen tocó fondo en 1995, cuando su participación en el mercado de carros importados cayó un 4%. Actualmente, gracias en parte a su nuevo Beetle tiene el 6 por ciento.

Toyota, Datsun, Honda, con los que los japoneses penetraron en la débil línea defensiva alemana.

En un tiempo determinado, la Volkswagen poseyó el 67% del mercado de carros importados en Estados Unidos. Ése fue el año en que vendió 19 veces más carros que el segundo importador. Actualmente, Volkswagen tiene menos de 7% del mercado de importación.

La compañía ha recorrido todo el círculo. Pensar en pequeño hizo a Volkswagen grande. Pensar en grande la hizo de nuevo pequeña.

### **Flanco con gran volumen**

Otro pionero del flanco es Howard Head, el fundador de Head Ski Company. Después de vender su compañía de esquís, el señor Head volcó su atención en el tenis y empezó a pensar en grande.

En 1976, la compañía de Head, Prince Manufacturing, introdujo la raqueta de tenis extra-grande. A pesar de que gente burlona la llamó la raqueta “del tramposo”, el nuevo producto Prince llegó a dominar el mercado de las raquetas de calidad. En 1984 había capturado una participación dominante del 30%. Pero eso no fue suficiente para Prince o mejor dicho para Chesebrough-Pond’s, que recientemente había comprado la compañía. Introdujo una línea de raquetas de tenis tamaño mediano, 25% más pequeñas que la Prince original.

Así que era de esperarse que la historia se repitiese. Prince logró ser grande pensando en grande. Prince está ahora dedicado a pensar en pequeño y en el proceso se volverá a hacer pequeña.

Según palabras del dueño de una tienda de

tenis, “No quieren ya responder a quien los condujo hacia la bola”.

### **Flaqueo con la distribución**

Otra estrategia poderosa es flanquear a la distribución del competidor. Algunas veces se puede flanquear con fuerza a los competidores atrincherados abriendo un nuevo canal de distribución.

Los relojes de pulsera solían venderse casi exclusivamente en autoservicios y tiendas de departamentos, hasta que Timex flanqueó las marcas establecidas valiéndose de las farmacias.

Avon fue la primera compañía que vendió cosméticos de casa en casa, un movimiento que flanqueó varias formas establecidas de distribución. (Avon seguía la trayectoria trazada por la Fuller Brush y otras compañías).

Tal vez el más notable movimiento de flaqueo con distribución fue el de Hanes Corporation. A principios de los sesenta, Hanes se anotó un éxito con L’eggs, una pantimedia barata vendida en un soporte que la mantenía expuesta en farmacias y tiendas de comestibles. Con la envoltura novedosa y una fuerte campaña de publicidad, L’eggs capturó en cinco años el 13% de todo el mercado de pantimedias.



Un flanco de distribución puede ser uno de los movimientos de flaqueo más efectivos que podamos hacer. Actualmente L’eggs es la marca número uno de pantimedias en Estados Unidos. (Dell es otro buen ejemplo de la distribución de flaqueo).

### **Flaqueo con la forma del producto**

La categoría de la pasta dental ya no es la misma desde que Crest, de Procter & Gamble, obtuvo el sello de aprobación de la Asociación Dental de Estados Unidos y se colocó en primer lugar como cohete. No obstante, desde entonces varias mar-

cas de pastas de dientes han logrado progresar con movimientos de flanqueo basados en la forma del producto.

El primer movimiento correspondió a Lever a principios de los setenta, época en que las pastas de dientes eran exactamente eso, pastas. Sin embargo, Lever razonó que un producto en el que se viera un enjuague claro prometería al consumidor un aliento fresco. Pero también se necesitarían abrasivos si el producto iba a blanquear los dientes.

Dos científicos de Lever descubrieron los abrasivos de sílice, nunca antes empleados en la pasta dental, que hicieron posible la formulación de un gel translúcido. El resultado fue Close-Up, un gel rojo claro que rápidamente se colocó en tercer lugar en las ventas de pastas dentales.

Quizá se piense que la fórmula del gel fue resultado de un descubrimiento fortuito en el laboratorio; sin embargo, no fue así. El concepto de Close-Up, un gel rojo claro que combina un blanqueador de dientes y un enjuague, fue una estrategia de mercadotecnia. Los científicos buscaron compuestos para hacer funcionar el concepto. Ahí yacen los beneficios tácticos de un buen pensamiento estratégico. Quien sabe realmente lo que está buscando, puede reconocerlo más fácil al momento de encontrarlo.

El siguiente movimiento de Lever también fue brillante. Decidió agregar un fluoruro a Close-Up. El objetivo: niños en etapa de caries entre seis y 12 años de edad.

Sin embargo, no actuó como la Volkswagen. Nada de ampliaciones de la línea: nada de Close-Up con fluoruro. En vez de eso, introdujo una nueva marca con sello diferente llamada Aim.

Las grandes guerras de las pastas dentales se han ganado y perdido en la boca. Los votos de los

chicos casi siempre deciden la marca de la familia y los niños votan por lo dulce.

Aim era un gel con sabor dulce y con fluoruro y, al igual que Close-Up, también despegó. Las dos marcas juntas poseen el 20% o más del mercado.

Sin embargo, una compañía llamada Beechamn demostró que había más de una forma de practicar el juego de combatir la caries y refrescar el aliento. Algunos años después del surgimiento espectacular de Aim, Beechamn introdujo Aquafresh, la pasta dental con doble protección. La diferencia fue visible. Aquafresh era la combinación de una pasta blanca para combatir la caries y un gel azul para refrescar el aliento.

La visible diferencia, más el tema de doble protección, hicieron saltar a Aquafresh al tercer lugar, por delante de Aim y Close-Up.

Como un concepto, flanquear con una forma diferente no se limita a la pasta dental. Casi cualquier producto se presta a esta técnica.

Tómese como ejemplo al jabón de barra. Una de las más antiguas categorías de productos en mercadotecnia, el jabón de barra, ha sobrevivido a una variedad de aditivos, empezando con el aire que permite al Ivory flotar. En todos estos años, se ha añadido también perfume (Camay) y desodorante (Dial), así como crema humectante (Dove). La última forma fue Softsoap el jabón líquido original.

Softsoap demuestra la importancia de ser el primero. En un momento había ya 50 jabones líquidos en el mercado. Actualmente, casi todos estos imitadores han desaparecido, dejando al Softsoap en la primera posición.



Aquafresh sigue por buen camino en una categoría fuertemente competida por dos marcas dominantes Colgate y Crest. El factor clave es la diferencia visual del producto. Siempre que sea posible, las compañías deberían construir diferencias visuales en sus marcas (la correa de un Rolex, el jugador de polo en una camisa Ralph Lauren, el gajo de limón en una cerveza Corona, el color azul del empaque de Tiffanys, etcétera).

## *Stouffer's Light*

Stouffer's Light fue el nombre original de Lean Cuisine, pero este nombre era insípido. A pesar del hecho de que casi todos los productos exitosos tienen nuevos nombres (Red Bull, Starbucks, Google, Amazon, eBay, Lexus' etc.), la mayoría de las compañías se entercan en una línea extensiva de estrategia cuando tiene que escoger un nuevo nombre para un producto.

### **Flanqueo con menos calorías**

En una era en la que a mucha gente le importa estar en forma, Stouffer introdujo "Lean Cuisine", una porción individual congelada de entradas con menos de 300 calorías.

A la gente le ha dado por salir a correr. Los centros de salud brotan por todas partes. No es de extrañarse que Lean Cuisine fuese un éxito inmediato, en menos de un año capturó el 10% del mercado.

En clásico estilo militar, Stouffer introdujo el producto con un mayor empuje. Nada de andar de puntillas en el mercado, nada de una extensa prueba de mercadotecnia.

El lanzamiento publicitario de Lean Cuisine también fue en grande y audaz. El primer año, Lean Cuisine abarcó una tercera parte de toda la publicidad de entradas congeladas.

También en clásico estilo de persecución, Stouffer continúa impulsando a Lean Cuisine. A medida que la marca crece, domina el mercado, bloqueando con eficacia a los competidores.

### **Factores para un flanqueo exitoso**

El flanqueo no es para el tímido o el cauto. Es una jugada con la posibilidad de un gran resultado final o una gran pérdida.

Además, un ataque de flanqueo requiere visión y previsión. ¿Cuál es el mercado para una raqueta de tenis tamaño extragrande? Antes de que Prince hiciera su movimiento no había mercado.

Los gerentes de mercadotecnia con espíritu de investigación muchas veces consideran particularmente difícil el concepto del flanqueo. Tienen a sustituir la investigación por la previsión.

“¿Compraría una raqueta extragrande señor McEnroe?” Ésa es una pregunta que no debería hacerse a nadie.

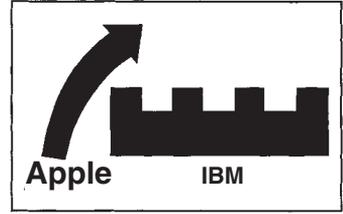
Los consumidores no pueden saber lo que probablemente comprarán en un futuro, si sus gustos van a cambiar en forma drástica. Un buen movimiento de flanqueo es aquel que afecta sustancialmente los gustos disponibles.

“¿Compraría una computadora personal por 2 000 dólares?” Hace 10 años casi toda la gente hubiera dicho que no. Pero actualmente, mucha de esa gente sale de ComputerLand con computadoras personales marca Apple e IBM.

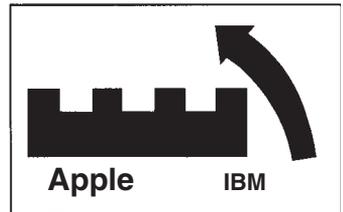
A menudo, un flanqueador requiere de la cooperación del líder de la industria para alcanzar el éxito. Fue una mala interpretación del potencial del mercado de computadoras personales por parte de IBM permitir a Apple que arrancara. El obsequio de IBM para Apple fue de cuatro años. Si uno estuviera considerando un movimiento de flanqueo, ¿de cuánto tiempo se pondría?

Una forma de percibir la situación es leyendo la sección de negocios. En los medios escritos casi siempre los líderes exponen abiertamente sus pensamientos sobre el futuro. Si han tomado una posición pública contra un cierto desarrollo, generalmente uno cuenta con un tiempo adicional. Antes de que puedan imitarlo a uno, tienen que “tragarse sus egos”. Eso les puede llevar un rato.

Otro factor es el tiempo que se lleva la producción. Volkswagen pudo disponer de muchos años antes de que General Motors colocase un automóvil pequeño en el mercado. Incluso el cambio anual de modelo en la industria automotriz lleva tres años desde el diseño hasta la producción. Un tipo de automóvil nuevo, como un subcompacto, se lleva mucho más. El primer



La computadora Apple flanqueó con éxito a IBM en su punto bajo al dominar el mercado de la computadora personal de 8 bits por décadas.



IBM le regresó el favor flanqueando a la computadora Apple de 8 bits en su punto alto con su PC de 16 bits. Quizá éste fue el producto de introducción más importante del siglo xx, estropeado únicamente por la elección del nombre. IBM debería haber utilizado un nombre de marca diferente. [¿Toyota habría tenido el mismo éxito de su producto si lo hubiera llamado Toyota Supremo en lugar de Lexus? Pregunta tonta].

CHRYSLER CORPORATION ANNOUNCES THE

# "AWARDS CELEBRATION SALE"

**SAVE AT THE MINIVAN STORE™**

Chrysler Corporation minivans have earned more awards, more recognition than any other minivan in the world. They're number 1 in sales. Over three million have been sold, that's more than all other minivans combined!

Whether you're looking for a minivan to haul your family, for them, and then for their own, they were named "Top Car of the Year" by Penton Magazine. They were listed in the "Top Ten Best Domestic Cars" by Motor Trend.

**SAVE UP TO \$2,500 ON LONG WHEELBASE MODELS.**

Family goes. Cheap. As does the floor and more space. No underfloor drive. No, in your words, great, and savings grow. Get \$1,500 cash back on long wheelbase models. Plus up to \$1,000 on package discounts. That's a total savings of \$2,500. Not even the most die-hard saver. With the larger wheelbase you can buy a Grand Voyager LE for the same price as a Voyager LE. Or a Grand Voyager LE for the same price as a Voyager LE. Nobody else in the world gives you that choice.

**SAVE UP TO \$1,000 ON SHORT WHEELBASE MODELS.**

Having achieved all this, we're in the mood to celebrate. And at this party, you get the gifts. Save up to \$1,000 on Plymouth Voyagers and Dodge Caravans. Get \$500 cash back on any minivan you want, plus up to \$1,000 in discounts on packages with features like air conditioning, cruise control and power windows and locks.

**The Minivan Company**



Otro clásico éxito de flanco fue la minivan de Chrysler. Tan importante fue ésta para el éxito de la compañía que Chrysler se licitó así misma en sus anuncios como "La compañía de la minivan".

Volkswagen desembarcó en la playa de Nueva Jersey en 1949, y no fue hasta 1959 que General Motors desarrolló el primer Corvair.

Para entonces, los alemanes se habían hecho acompañar por los japoneses y la invasión de autos pequeños estaba en auge.

Los generales defensores están conscientes que el mejor lugar para contener una invasión es en las playas, en donde el enemigo tiene el mar a sus espaldas. Lo mismo pasa en mercadotecnia.

Desafortunadamente para General Motors y el resto de la industria automotriz estadounidense, cuando estaban listos para atacar con autos pequeños, ya hacía tiempo que las importaciones se habían dirigido de las playas hacia las ciudades y poblados.

*Si el enemigo avanza, nosotros retrocedemos. Si el enemigo acampa nosotros merodeamos. Si el enemigo se cansa, nosotros atacamos. Si el enemigo retrocede, nosotros perseguimos.*

Mao Tse-Tung



## Principios de la guerra de guerrillas

Desde China hasta Cuba y Vietnam, la historia muestra el poder del movimiento de guerrillas. También en los negocios, la guerrilla posee un depósito de ventajas tácticas que permite a la pequeña empresa prosperar en tierra de gigantes.

El tamaño, por supuesto, es relativo. La compañía de automóviles más pequeña (American Motors) es mucho mayor que la compañía de navajas de afeitar más grande (Gillette). Aun así, American Motors libra una lucha de guerrillas y Gillette una lucha a la defensiva.

Más importante que el tamaño propio es el de la competencia. La clave en una guerra de mercadotecnia está en ajustar las tácticas de uno en relación a la competencia y no a la propia compañía.

### Principio de guerrilla núm. 1

*Encontrar un segmento en el mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo.*

**Tanks take a beating in Iraq**  
Not designed for insurgent attacks

Encabezado de la página principal de *USA Today* del 30 de marzo del 2005. Tanto en los negocios como en la guerra, una compañía que utiliza la estrategia de guerrilla puede competir con éxito contra una más grande y mejor establecida.

Podría ser pequeño geográficamente hablando. O en volumen. O en algún otro aspecto difícil de atacar por una compañía mayor.

La organización de una guerrilla no cambia las matemáticas de una guerra de mercadotecnia. La empresa grande siempre derrota a la pequeña. Más bien, una guerrilla busca reducir el campo de batalla con miras a alcanzar una superioridad de fuerza. En otras palabras, hay que procurar convertirse en un pez grande dentro de un estanque pequeño.

La geografía es la forma tradicional de lograr este objetivo. En una ciudad o pueblo determinado de Estados Unidos, es común encontrar una tienda departamental más grande que Sears, un restaurante más grande que McDonald's y un hotel más grande que el Holiday Inn.

El minorista adapta la mercancía, los alimentos o los servicios ofrecidos a los gustos locales. Este concepto no es nuevo, pues es lo que se espera que el minorista haga de manera automática.

El punto es que, si la guerrilla quiere triunfar, deberá aplicar la misma clase de pensamiento en otras situaciones en donde los segmentos no estén bien definidos.

Rolls-Royce, por ejemplo, es una guerrilla de altos precios en el mercado de los automóviles, ya que domina el mercado de autos que tienen valor superior a los 100 000 dólares. De hecho, es la dueña.

Nadie piensa en competir contra Rolls-Royce porque, 1, el mercado existente es pequeño, y 2, Rolls-Royce por lo menos al principio tendría una enorme ventaja. Las matemáticas están de su parte.

¿Alguna vez ha escuchado de una compañía de computadoras llamada Computervision? Pues



Fresh Direct utiliza exitosamente una estrategia que era un desastre cuando fue utilizada por Webvan. La diferencia está en que Webvan utilizó una estrategia nacional defensiva contra la industria de los supermercados, mientras que Fresh Direct escoge sus mercados utilizando la estrategia de guerrillas. Nueva York, por ejemplo, fue una excelente elección para Fresh Direct porque los mercados de la ciudad son débiles, el estacionamiento casi inexistente y los consumidores viven estresados por la forma de vida que llevan en esta gran urbe. El eslogan de Fresh Direct dice: "Nuestra comida es fresca y nuestros clientes consentidos".

bien, ésta es más grande que IBM... en estaciones operativas CAD (de diseño computarizado). Ésta es una clásica estrategia de guerrilla: concentrarse en un nicho o segmento del mercado que se puede defender contra el líder de la industria.

Con respecto a las computadoras CAD, Computervision tiene una ventaja en su participación en el mercado de 21 a 19 sobre IBM. Este margen debería ser la preocupación principal de la gerencia de Computervision. Debe mantenerlo a toda costa. Cuando la guerrilla comienza perdiendo una batalla en su "propio campo" es seguro que caerá rápidamente por la pendiente. Más que cualquier otra cosa, una guerrilla necesita el reconocimiento de su liderazgo en su segmento del mercado, por pequeño que éste sea.

En algunos aspectos, una campaña emprendida a base de guerrillas se asemeja a un ataque de flanqueo. Podría decirse, por ejemplo, de Rolls-Royce que es un flanqueador caro. Sin embargo, hay una gran diferencia entre la guerra de flanqueo y la guerrilla. Un ataque de flanqueo se lanza deliberadamente cerca de la posición del líder. El objetivo del ataque de flanqueo es desangrar o debilitar la participación del líder.

Mercedes-Benz practica un ataque de flanqueo de precio elevado contra Cadillac, y tuvo éxito al desangrar el negocio de General Motors a tal grado que Cadillac lanzó el Seville en un intento por defenderse.

Rolls-Royce utiliza una verdadera guerrilla. Mientras Rolls-Royce en un sentido literal puede tomar el negocio de alguien más, su estrategia no está diseñada para enredarse en una posición competitiva. Rolls-Royce podría estar apropiándose del negocio de un representante de ventas de bonos municipales o de una joyería, como cualquier otro comerciante de automóviles.

¿Qué tan pequeño debe ser un mercado para que una compañía que practique la guerrilla se fije en él? Aquí es donde entra el juicio. Hay que escoger un segmento lo suficientemente pequeño como para convertirse en su líder. Sin embargo, se tiende a hacer lo opuesto, a tratar de asir un mercado lo más grande posible, lo cual podría ser un error.

Rara vez se lee sobre compañías que quiebran porque el mercado en que se concentraron fue demasiado pequeño. Por lo contrario, es frecuente leer sobre compañías que se desmembraron por una sobreexpansión, compañías que lanzaron demasiados productos, en muchos mercados, en un área geográfica muy extensa.

Algunas veces resulta tentador para una compañía cambiar su estrategia de guerrilla por una de flanqueo. En otras palabras, intentar aumentar su acción en el mercado acercándose más al líder de la industria y atacando su posición. ¿Acaso Rolls-Royce no debería, por ejemplo, introducir un automóvil menos caro y arrebatar el negocio a Cadillac, Mercedes-Benz y BMW?

El elemento clave a considerar son los recursos. ¿Acaso la guerrilla tiene los medios (en dinero y organización) para emprender una competencia mayor?

Algunas veces sí, casi siempre no. Para tener una organización mayor, los guerrilleros olvidan de cuando en cuando que deben abandonar su fortificación y trasladarse a un lugar abierto.

¿Por qué una guerrilla no puede mantener su posición, al tiempo que lanza un ataque de flanqueo? ¿Por qué Rolls-Royce no puede continuar vendiendo automóviles a 150 000 dólares, así como a 50 000 dólares diseñados para flanquear a la tropa de Mercedes?

Este pensamiento se conoce como “trampa de la expansión en línea”. Un nombre no puede am-

parar dos conceptos diferentes. El costo bajo de Rolls-Royce debilitaría la posición del producto de precio elevado y, muy a menudo, éste tampoco se vendería porque ¿quién desea comprar un Rolls-Royce barato?

Esto no es sólo teoría. En los treinta, Packard introdujo el Packard Clipper, una versión de precio bajo de un automóvil de precio alto. Los baratos se vendieron; los caros no. El Clipper fue la razón principal de que la marca Packard desapareciera de la historia automotriz.

De nuevo, se trata de un asunto de concentración. Por su naturaleza, una guerrilla tiene fuerzas limitadas para iniciar su acción. Por lo tanto, para sobrevivir debe resistir la tentación de diseminar sus fuerzas. Esto sólo invita al desastre.

## Principio de guerrilla núm. 2

*No importa cuán exitoso se llegue a ser, no hay que actuar nunca como el líder.*

El día en que la compañía guerrillera ordena su primera limusina Cadillac para el presidente de la junta de consejo, es el día en que empieza a derrumbarse.

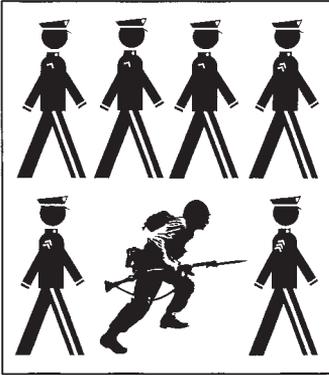
Estados Unidos habría ganado la guerra en Vietnam si hubiese persuadido al Viet Cong de enviar a sus oficiales a West Point para aprender a luchar como el ejército estadounidense.

La mayoría de las compañías guerrilleras tienen suerte de que sus líderes no hayan asistido a la escuela de negocios de Harvard para aprender a comerciar como General Motors, General Electric y General Dynamics.

Esto no quiere decir que las escuelas de negocios del mundo no produzcan líderes excelentes. Lo hacen para las grandes compañías cuyas histo-



A finales de 1920, Packard era el vendedor más importante de automóviles de lujo en Estados Unidos vendiéndose más que Cadillac, Pierce-Arrow y Peerless. Pero, ¿qué hubiera hecho usted cuando la Gran Depresión golpeó a principios de 1930? Eso es exactamente lo que hizo Packard: introdujo el One-Twenty y más adelante un modelo más barato, el One-Ten. Nos equivocamos acerca del Clipper en el texto; el Packard Clipper relativamente barato se introdujo hasta 1941 (nótese el énfasis en el precio en el anuncio). Pero nuestro punto de vista sigue siendo válido. Packard seguiría en el mercado actualmente si se hubiera agachado durante la Depresión y mantenido sus altos precios en su posición de autos de lujo.



En Vietnam, únicamente uno de cada siete soldados combatía. Los otros seis estaban en funciones de abastecimiento y servicio. Esto no cambia mucho en una gran empresa. Únicamente un pequeño porcentaje de los empleados se encuentra al frente atendiendo clientes.

rias de casos se basan en la esencia de su currículum. Sin embargo, la esencia de la estrategia y tácticas de la guerrilla es lo opuesto de lo que es correcto para las 500 empresas que aparecen en la lista de Fortune.

Las guerrillas exitosas operan con una organización y un horario diferentes.

Estados Unidos fue a Vietnam con miles de cocineros, panaderos, empleados, choferes, capellanes, empleados de relaciones públicas. El enemigo no contaba con nada de eso.

Cada soldado enemigo contaba únicamente con una pistola para utilizarla en contra del ejército estadounidense. Por otro lado, una gran cantidad de soldados americanos se ocuparon de manejar, proveer y atender las necesidades de nuestros combatientes. (¿Quién iba a preparar sus alimentos calientes después de un día difícil en el campo de batalla?)

En 1968, cuando había 543 000 soldados en Vietnam, sólo alrededor de 80 000 eran combatientes. El resto desempeñaba labores de suministro y servicio.

Observe cómo se organiza una gran empresa. En un caso típico, más de la mitad de los empleados proporcionan servicios a otros. La parte más pequeña del ejército es enviada a combatir contra el verdadero enemigo, la competencia.

Algunos empleados pasan años sin toparse nunca con un cliente o ver siquiera un vendedor de la competencia. Éstos son los “cocineros y los panaderos” del ejército estadounidense en Vietnam.

Las guerrillas deben explotar esta debilidad colocando la mayor cantidad posible de su personal en la línea principal de batalla. Las guerrillas deben resistir la tentación de integrar organigramas formales, descripciones de puestos, desarrollo de la persona en el puesto y otros atavíos de una

organización repleta de personal. Siempre que sea posible, las guerrillas deberán estar en la línea y no en el personal.

La organización reducida no sólo es una táctica para poner un porcentaje mayor de la fuerza en la guerra misma, también mejora asombrosamente la “celeridad” de una guerrilla para responder a los cambios en el mercado.

“Jack sé listo, Jack sé veloz”, un buen consejo para aquellos Jacks que desean establecer posiciones fuertes de guerrilla.

Una guerrilla también puede aprovechar su tamaño pequeño para tomar decisiones rápidas. Esto puede ser una cualidad importante al competir con las grandes compañías nacionales, para quienes una decisión rápida significa 30 días de trabajo administrativo en lugar de los seis meses usuales.

### Principio de guerrilla núm. 3

*Estar preparado para retirarse apresuradamente ante una noticia de último momento.* Una compañía que huye sigue viviendo para luchar en otra ocasión.

Este consejo se obtuvo de las páginas escritas por Ernesto “Che” Guevara. No vacilar en abandonar una posición o un producto si la guerra se vuelve contra uno. Una guerrilla no tiene tantos recursos como para desaprovecharlos en una causa perdida. Una guerrilla debe decidir con rapidez si renuncia o entra en acción.

Aquí es donde la ventaja de ser flexible y tener una organización reducida realmente se aprovecha. Una guerrilla, a menudo, puede adoptar una posición nueva sin el dolor y la tensión internos que una compañía grande experimenta.



MCI empezó como una guerrilla y tuvo gran éxito con el número de ataques que lanzó contra el líder del mercado AT&T, incluyendo a su programa “amigos y familia”. Tiempo después, sin embargo, MCI se volvió arrogante y perdió el camino. En particular, su fusión con World-Com fue un desastre.

La falta de grandes puestos y de áreas de apoyo también puede ser un gran beneficio. Si usted es el vicepresidente ejecutivo encargado de Latinoamérica y la compañía intenta renunciar a este mercado, luchará con tesón para mantener la posición. Tendrán que haber muchas luchas internas antes de que las cosas logren cambiar en una compañía grande.

Una compañía pequeña puede cambiar las cosas a su alrededor sin hacer olas.

La misma dificultad que se tiene para entrar se tiene para salir. Las guerrillas deberán emplear su flexibilidad para saltar con rapidez a un nuevo mercado en cuanto vean la oportunidad.

En una compañía pequeña basta la corazonada de una persona para lanzar un nuevo producto. En una compañía grande es probable que el mismo concepto sea sepultado en meses enteros en juntas de comités.

El importador de calzado, Robert Gamm, nunca sabía qué hacer con sus llaves y monedas mientras corría o jugaba tenis. Esta incomodidad le inspiró la introducción de los KangaRoos, modelos canguro de zapatos deportivos que tenían una bolsa con cierre a un lado. Las ventas rápidamente se dispararon hasta casi 75 millones de dólares al año.

Algunas veces, una guerrilla puede saltar y adueñarse de un territorio que una marca nacional ha abandonado por una u otra razón. La guerrilla, muchas veces, puede moverse rápidamente para llenar el hueco, mientras el mercado esté aún ahí.

Cuando Nalley's Foods se enteró que Kraft renunciaba a su mayonesa de imitación, apareció con un producto similar en nueve días. International Rubber, una compañía pequeña en Louisville, Kentucky, que actualmente fabrica las llantas

radiales más caras del mercado, vende a través de comerciantes de llantas de calidad, quienes se resintieron cuando la Michelin abandonó su sistema de franquicias de un distribuidor por ciudad.

## Guerrillas geográficas

Casi cualquier producto o servicio nacional puede atacarse localmente, una táctica clásica de guerrilla.

*Business Week*, *Fortune* y *Forbes* son publicaciones nacionales fuertes de negocios. Lanzar otra publicación de negocios a nivel nacional sería sumamente difícil y costoso: decenas de millones de dólares con escasa probabilidad de éxito. Sin embargo, las publicaciones de negocios con cobertura de una sola ciudad están teniendo éxito. Cuando la Association of Area Business Publications se formó en 1979, contaba con 19 publicaciones miembros. Cinco años más tarde ascendieron a 88.

Michael K. Russell, presidente de American City Business Journals Inc., dueño de ocho periódicos, dice poder lanzar un semanario con sólo 750 000 dólares.

*Crain's Chicago Business* es un caso típico del éxito alcanzado por una guerrilla. Lanzado en 1978 por Crain Communications, este semanario tardó tres años en obtener ganancias. Actualmente cuenta con 40 000 suscriptores y una impresionante tasa de renovación del 75%. Se dice que los márgenes de ganancia antes del pago de impuestos son de un saludable 25 a 30 por ciento.

Una circulación de 40 000 ejemplares no suena tanto como la de 800 000 del *Business Week*. Sin embargo, esta gran compañía nacional cuenta sólo con treinta y seis mil suscriptores en el área



*Crain's Chicago Business* cuenta actualmente con 50 000 suscriptores y la compañía ha introducido publicaciones de negocios similares en ciudades como Nueva York, Cleveland, Detroit, Ciudad de México y Monterrey, México.

metropolitana de Chicago, así que, al menos allí, Crain's le lleva ventaja al *Business Week*.

Una guerrilla no cambia las matemáticas de una guerra de mercadotecnia, más bien reduce el tamaño del campo de batalla para alcanzar una superioridad en fuerza.

Casi cualquier industria ilustra la operación de concepto de guerrilla. Un ejemplo es la banca: en casi cualquier ciudad o estado hay bancos pequeños que deben aprender a competir con los grandes.

En el área metropolitana de Nueva York, los grandes bancos ciudadanos como el Chase Manhattan y el City Bank dominan el campo de batalla financiero. Incluso algunas instituciones pequeñas, en áreas geográficas selectas, han tenido éxito al emplear táctica de guerrilla. La clave es hacer énfasis en su acción local, empezando con sus nombres. Bancos como el United Jersey y el Long Island Trust demuestran esta estrategia.

En la industria aérea, varias operaciones de guerrilla han logrado sostenerse. Algunas tienen éxito, sin embargo, muchas se derrumban al tratar de ampliar su base de operaciones. Air Florida y Midway son dos ejemplos recientes.

PEOPLExpress empezó como una guerrilla en el extremo de carga doméstica, después introdujo muchos más planes y abrió muchas más rutas. En esencia, cambió una lucha de guerrilla a una de flanqueo, a expensas de la flexibilidad que le ayudó en un principio a disponer del terreno. Ya que no tiene los recursos para hacer frente a American, United y Delta, el futuro es definitivamente nebuloso para la PEOPLExpress.

### **Guerrillas demográficas**

Otra táctica de guerrilla clásica consiste en atraer un segmento específico de la población, creado



Como se predijo, PEOPLExpress ya no existe. Para la expansión rápida de rutas y horarios el fundador Donad Burr compró Boeings 747 y empezó dando servicio a Londres. En 1985, compró Frontier Airlines por 300 millones de dólares. Luego intentó cambiar la estrategia de una aerolínea austera a una de servicio completo. Enfrentando casi una bancarrota, PEOPLExpress fue vendida a Texas Air en 1987. Comparemos a Southwest Airlines y PEOPLExpress desde su vuelo inaugural en 1971. Southwest nunca cambió su estrategia de austeridad y actualmente es la compañía aérea más importante de Estados Unidos: vale más en el mercado bursátil que las cinco aerolíneas más importantes juntas de Estados Unidos.

estableciendo una categoría específica por edad, nivel de ingresos, ocupación, etcétera.

Una publicación llamada *Inc.* representa una típica guerrilla demográfica. *Inc.*, la primera revista nacional para propietarios de pequeños negocios, ha sido un éxito fenomenal desde su lanzamiento en 1979. En su primer año, constaba de 648 páginas, con un valor publicitario de casi 6 millones de dólares, el primer año más próspero en la historia de la revistas.

El éxito de *Inc.* se basó en el conocimiento perspicaz de su fundador, Bernard A. Goldhirsh, quien se percató de que las publicaciones nacionales de negocios no son lo que parecen ser. *Business Week* en realidad debería llamarse *Big Business Week*.

Con una circulación muy por debajo del millón de ejemplares, abarca tan sólo un pequeño porcentaje de los 5 millones de corporaciones existentes en Estados Unidos. *Inc.* fue la primera en explotar el mercado de los pequeños negociantes.

Algunas guerrillas combinan tanto el acercamiento geográfico como el demográfico. La revista *Avenue*, otro gran éxito en mercadotecnia, es recibida sólo por aquella gente con ingresos superiores en la isla de Manhattan.

## **Guerrillas relacionadas con la industria**

Otra clásica estrategia de guerrilla consiste en concentrarse en un sector industrial específico. En el negocio de las computadoras, por ejemplo, esta estrategia se conoce como mercadotecnia vertical.

Algunas compañías de computadoras seleccionan un sector industrial (publicidad, banca, editorial de revistas) y después diseñan un sistema completo de computadoras que resuelva los problemas existentes sólo en ese sector. Algunas veces, el sistema abarca hardware y software especiales.

Triod Systems de Sunnyvale, California, diseñó un sistema de computadoras para resolver los complejos problemas de inventario que afrontan los mayoristas de partes automotrices. (Un mayorista típico surte 20 000 partes y financia el inventario con créditos de proveedores). Actualmente, en el mercado de valores Triod obtiene ingresos por más de 100 millones de dólares al año, unas ventas sustanciales para una operación de guerrilla.

La clave del éxito de una guerrilla en ese sector industrial consiste en ser limitada y profunda, no vasta y superficial. Cuando una guerrilla orientada a un sector industrial empieza a ajustar su sistema a otros sectores, es de esperarse que surjan problemas.

## **Guerrilla de productos**

Muchas guerrillas dan utilidades concentrándose en pequeños mercados con un producto único. Sus ventas nunca son lo bastante extensas como para desafiar a compañías más grandes en la misma industria.

En los últimos 10 años, por ejemplo, American Motors (AMC) ha vendido alrededor de 100 000 Jeeps al año. En el mismo periodo, General Motors vendió 18 veces más Chevrolets. ¿Por qué General Motors habría de lanzar un producto tipo Jeep e incrementar sus ventas anuales en quizá 30 o 40 000 vehículos?

Por desgracia, el pensamiento militar de American Motors no es tan perceptivo como el de

General Motors. El dinero que AMC obtiene de los Jeeps, lo desperdicia en modelos como Alliances, Encores y otros diseños para competir con los Chevrolets.

El automóvil de pasajeros con más éxito fabricado por AMC fue el Eagle, un sedán con tracción en las cuatro ruedas, con un mecanismo parecido al del Jeep. En otras palabras, un producto que saca partido de la posición que tiene el Jeep.

Otra operación guerrillera con un producto único es Tandem Computers. Tandem fabrica computadoras con rutinas a prueba de fallas para el procesamiento de transacciones en línea. Conocida como el sistema NonStop, la computadora cuenta con dos procesadores, de manera que si uno falla el otro continúa operando.



Tandem Computers la hizo bien hasta 1997, cuando fue comprada por Compaq Computers por 3 000 millones de dólares. El año anterior Tandem tuvo ganancias de 1.9 mil millones de dólares.

## **Guerrilla en el extremo superior**

Dentro de la sociedad opulenta actual, existen infinidad de guerrillas en el extremo superior del mercado: pianos Steinway, relojes de pulsera Concord, procesadoras de alimento Cuisinart, por mencionar algunas.

Cuisinart, de 250 dólares, es un típico artículo de etiqueta cara que garantiza grandes ventas. Con un valor cuatro veces mayor que el de los modelos de compañías reconocidas como General Electric, Sunbeam y Waring, posee cualidades y dispositivos adicionales que justifican la diferencia de precio.

Muchas guerrillas potenciales del extremo superior vacilan en penetrar en el mercado. Les preocupa que los nombres de sus marcas no tengan la mística que justifique los precios extravagantes que están pensando cobrar.

Por ello, acceden a introducir sus productos a precios menores. En consecuencia, algunas veces sacrifican calidad o cualidades para poder hacerlo. Como consecuencia, el nuevo producto nunca crea la mística o las ventas elevadas que desean.

Las guerrillas confunden la causa y el efecto. La mística no es la causa que crea el efecto de una demanda y ventas altas. La calidad y precios altos son la causa que crea el efecto (la mística), el cual entonces ocasiona la demanda.

Los precios altos crean “visibilidad” en el sistema de distribución. “Eh, mira lo que cobran por ese producto”, comenta el consumidor, y después pregunta por qué. Esto, por supuesto, da oportunidad de describir al consumidor las cualidades del producto que justifican su precio elevado. Sin embargo, uno debe ser el primero. A menos que se tengan recursos ilimitados, que las guerrillas raras veces tienen, hay que ser el primero en ocupar el territorio del extremo superior. Nadie vendió procesadoras de alimentos a 250 dólares antes de que lo hiciera Cuisinart.

Se requiere fe y valor para llegar a ser una guerrilla del extremo superior. Fe en el futuro de su innovación y valor para lanzar el producto con un nombre desconocido.

A menudo, las guerrillas potenciales del extremo superior intentan ceder también ante el atractivo del nombre. Ya que su objetivo es establecer precios rigurosos, sienten la necesidad de respaldarse con un nombre establecido.

Esto, por supuesto, es otro ejemplo del ardid de extensión de línea, una amenaza constante para el éxito de una compañía. Un nombre no puede sostener dos estrategias diferentes.

Hay enormes oportunidades en el extremo superior. Mas no para autos deportivos de 100 000



Hasta un producto común como el celular puede ser un objetivo primordial para una guerrilla en el extremo superior. El teléfono celular Razr V3, introducido por Motorola, tiene un precio de lista de 450 dólares. Desde su introducción en 2004, Motorola ha vendido más de 1 millón de este aparato ultradelgado.

dólares, o para relojes de pulsera de 10 000. La verdadera oportunidad reside en el extremo superior de los productos de consumo.

¿Quién puede darse el lujo de un Ferrari? No toda la gente. Sin embargo, ¿quién tiene los medios para pagar 10 dólares por un kilo de sal 20 veces el precio normal? Casi todo el mundo.

El truco no está en vender sal a 10 dólares el kilo. El truco es hallar algo que, añadido a la sal, valga el precio. (El enfoque de la Orville Redenbacher del éxito en mercadotecnia).

## Desarrollando aliados

El desarrollo de alianzas es una estrategia común en muchos sectores industriales, sobre todo donde la competencia predominante está constituida por hordas de guerrilleros locales. Un modelo típico es el concesionario que intenta montar una cadena nacional, bajo un nombre nacional, pero con propiedad y control local. Esta estrategia puede intentarse de dos maneras diferentes: de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba.

Las organizaciones que operan de arriba hacia abajo, crean todo el paquete y lo ofrecen a los empresarios locales para que lo difundan: McDonald's, Pizza Hut, Holiday Inn y Coca-Cola son ejemplos típicos. Dicho de otra forma, se desarrolla un concepto y después se trata de reclutar un ejército de guerrilleros que lo pongan en marcha.

Un enfoque más creativo es la organización de abajo hacia arriba. Estas organizaciones pueden tener por resultado algunos éxitos espectaculares, debido a que tal operación requiere menos recursos para ponerse en marcha.

Un típico ejemplo es Century 21. La compañía reclutó corredores de bienes raíces con el fin de



¿Quién pagaría más de 3 dólares por una taza de café? Millones de estadounidenses lo harían. Siempre hay un segmento en el mercado que desea lo mejor y está dispuesto a pagarlo.



Leading Hotels of the World continúa progresando. Actualmente cuenta con 420 hoteles alrededor del mundo.

incorporarlos al grupo nacional, con el cual intercambiaría mandos e información. Century 21 fue un concepto especialmente bueno, ya que la venta y adquisición de una casa a menudo implica trasladarse del territorio de un agente de bienes raíces al de otro.

The Leading Hotels of the World, un grupo voluntario de 195 hoteles de lujo, es otra próspera organización que funciona de abajo hacia arriba. Así también está Quality Inns, un grupo de 10 000 moteles en Estados Unidos.

Una pregunta clave respecto a adquirir aliados es: “¿Quién es la competencia?” Algunas veces es el vecino, otras no.

Dos moteles, uno frente de otro, podrían ser competidores feroces, razón suficiente para que uno de ellos se incorpore a una cadena como Quality Inn. Por otro lado, los dos moteles podrían localizarse en una isla del Caribe, en donde la verdadera competencia proviene de otra isla a cientos de kilómetros de distancia. Así que, en lugar de luchar entre ellos, bien podrían unir sus fuerzas y promover los atractivos de su isla en comparación con los de la isla competidora.

En lo que a esto respecta, hay que señalar que cada vez hay mayor cantidad de programas de mercadotecnia asociados, a medida que las compañías se vuelven más capaces de aislar a la verdadera competencia. El entendimiento de los principios de la guerra de mercadotecnia no conduce necesariamente a más hostilidades. Algunas veces sucede lo contrario. Una forma de cooperación que se espera ver cada vez más son las alianzas: en productos, regionales, demográficas y de muchos otros tipos.

El principio de la fuerza estimula a las guerrillas a asociarse para su autopreservación.

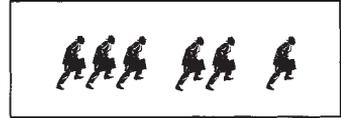
## Las guerrillas están en todas partes

La mayor parte de los 5 millones de corporaciones de Estados Unidos deben librar una guerra de guerrillas. Las compañías grandes quizás dominen a las nuevas, sin embargo, las compañías pequeñas dominan el paisaje.

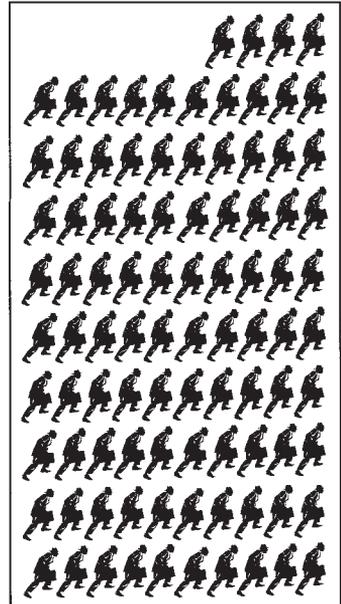
Un ejemplo es la industria alimenticia. Únicamente hay un puñado de grandes compañías: Kraft, H.J. Heinz, Hershey's.

Sin embargo, Kraft es sólo una de las 660 que elaboran queso. Heinz es una de las 380 empresas que empaican pepinillos en escabeche. Y existen 864 compañías dulceras además de Hershey's.

Casi todas las empresas deben librar una lucha de guerrilla. De cada 100 compañías, por lo general, una debe jugar a la defensiva, dos a la ofensiva, tres deben flanquear y 94 deben ser guerrilleras.



Como principio general, de 100 compañías una jugará a la defensiva, dos a la ofensiva y tres a flanco.



Obviamente la mayoría de los millones de empresas estadounidenses deberían estar peleando una guerra de guerrillas. De cada 100 compañías, en promedio, 94 deberían ser guerrillas. Las guerrillas pueden mantenerse exitosas por largos periodos de tiempo. Se meten en problemas únicamente cuando intentan actuar como grandes empresas.



*Los ejemplos históricos proporcionan la mejor clase de prueba a las ciencias empíricas. Esto es particularmente cierto en el arte de la guerra.* Karl von Clausewitz

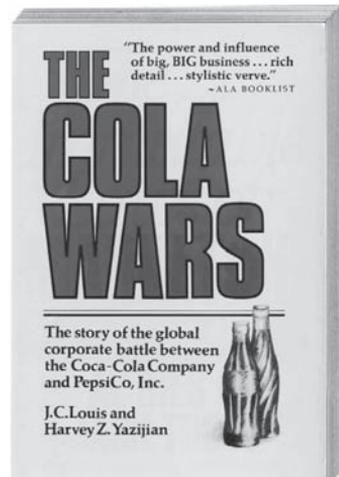


## La guerra de los refrescos de cola

El estudio de la guerra es el estudio de la historia. Clausewitz y otros escritores han subrayado este punto en repetidas ocasiones. Sin embargo, los mercadólogos raras veces dedican un tiempo considerable a la historia de la mercadotecnia. Casi siempre están demasiado ocupados yendo al paso de los hechos actuales. Consideran que su deber es mantener sus productos en concordancia con las últimas modas.

Además, la historia de la mercadotecnia tiende a enfocarse en qué sucedió y no por qué sucedieron las cosas. A falta de una teoría comprensible de la mercadotecnia, quizás esto sea lo adecuado.

Una manera de probar la validez de los principios de la guerra de mercadotecnia es observar la historia de una industria y analizar después los movimientos competitivos clave en función de esos principios. Se ha realizado esto en cinco industrias diferentes. Este capítulo comprende la guerra de la cola desatada por décadas entre el ejército de Coca-Cola de Atlanta y el batallón de la Pepsi-Cola de Purchase, Nueva York.



La guerra se ha convertido en una metáfora común para casi todas las industrias, incluyendo las de la cola.

## Cocaína y cafeína

La Coca-Cola es una bebida sin alcohol que data desde hace 100 años y que al principio fue todo menos suave\*. Inventada por un farmacéutico y antiguo oficial confederado, John Styth Pemberton, la Coca-Cola se introdujo como una medicina de patente exótica que contenía cocaína de las hojas de la coca y cafeína de las nueces de la cola.

Las hojas de la coca eran el estimulante favorito de los indios bolivianos, quienes la masticaban mientras trabajaban. De ahí la Coca-Bola, del doctor Mitchell, competidor inicial de Coca-Cola.

Mascar las nueces de cola producía casi los mismos efectos entre los nativos de África Occidental. Ciertas sectas que se abstendían de emplearla por completo, la llamaban “semilla del infierno”.

Coca-Cola fue, antes que nada, una medicina. “Una bebida deliciosa, regocijante, refrescante, vigorizante, además de ser una cura para todas las aflicciones nerviosas, jaquecas con náuseas, neuralgia, histeria, melancolía”, rezaba uno de sus primeros anuncios.

A principios del siglo xx, la suerte de Coca-Cola brillo aún más. Para 1902, con un presupuesto para anuncios de 120 000 dólares, Coca-Cola se convirtió en el producto más conocido de Estados Unidos. Un año después, la compañía eliminó la cocaína cambiando la fórmula por el extracto de las hojas de la coca “gastadas”. (Tomaría otros 70 años la llegada de la Coca-Cola descafeinada).



Uno de los primeros anuncios de Coca-Cola.

\*Nota del Traductor: soft en inglés, significa “suave” o “blando”. Para bebidas, significa “sin alcohol”.

Difundida por la publicidad y el movimiento de los abstemios, Coca-Cola creció rápidamente. En 1907, 825 de los 944 condados de los estados ex Confederados eran abstemios. Los anuncios la señalaban como “La bebida nacional para los abstemios”.

Los eruditos del Norte la llamaban el “agua sagrada del Sur”.

En 1915, un diseñador de Terre Haute, Indiana, creó una nueva botella de seis onzas y media, lo cual dio originalidad a la Coca-Cola. Con los años, se fabricarían alrededor de 6 000 millones de botellas verdes de Coca-Cola en Georgia.

El nuevo diseño del envase llegó justo en el momento. Los imitadores brotaban por todo el país. Tan sólo en 1916, los tribunales cerraron el negocio a 153 impostores, incluyendo la Fig Cola, Candy Cola, Cold Cola, Cay-Ola y Koca Nola.

En los años veinte, Coca-Cola no tenía una verdadera competencia. Su única preocupación era incrementar el consumo de bebidas sin alcohol, que se elevó lentamente de 2.4 galones per cápita en 1919, a 3.3 galones en 1929. (Actualmente se consumen más de 40 galones).

La publicidad de Coca-Cola se propuso estimular el consumo. “La sed no sabe de estaciones” (1922) y “La pausa que refresca” (1929), son los mejores ejemplos.

## **Hasta el doble por un níquel, también**

La depresión de los años treinta ayudó al arranque de la competencia de Coca-Cola, sobre todo en los casos de Pepsi-Cola y Royal Crown.

### **La pausa que refresca**



Al principio, una marca líder como Coca-Cola debería enfrentarse al consumo de su categoría, como lo hizo con los eslóganes “La pausa que refresca”, utilizado por primera vez en 1929. Actualmente, sin embargo, el consumo de Coca-Cola es estable o está declinando, y no hay nada que la compañía pueda hacer. Por eso, la necesidad de una marca líder de cambiar a un eslogan competitivo como “The real thing” (“La auténtica”). El consumo de bebidas sin alcohol per cápita ha estado decayendo desde 1998.

El concepto clave fue la botella de 12 onzas que se vendían por el mismo níquel [5 centavos de dólar] con el que sólo se compraban seis onzas y media de Coca-Cola.

A la gente de Pepsi-Cola se le ocurrió esta idea en 1934. Pero hasta 1939, con la llegada de Walter Mack, no fue llevada a cabo.

Esto fue en la forma de un comercial de radio que imitaba a “John Peel”, una canción inglesa tradicional de caza:

Pepsi-Cola satisface por completo.

Doce onzas completas, eso es mucho.

Hasta el doble por un níquel, también.

Pepsi-Cola es tu bebida.

Resultó ser una estrategia brillante, ejecutada de una manera espectacular. Dio en el blanco, sobre todo con los jóvenes. En dulces y cola, los niños prefieren la cantidad que la calidad.

Además, se realizó con un presupuesto de publicidad limitado. En 1939, Coca-Cola gastó 15 millones de dólares en publicidad, mientras que Pepsi-Cola sólo 600 000.

Coca-Cola estaba en problemas. No podían aumentar la cantidad a menos que estuviera dispuesta a desechar 1000 millones de envases de seis onzas y media. Tampoco podía rebajar el precio, debido a los cientos de miles de máquinas de un níquel existentes en el mercado de bebidas sin alcohol.

Pepsi-Cola había lanzado un clásico ataque de flanqueo en el extremo inferior. Pero fue más que eso. Convirtió un exitoso movimiento de flanqueo en un ataque ofensivo al corazón de la fuerza de Coca-Cola.

Principio ofensivo núm. 2: *Hallar una debilidad en la fuerza del líder y atacar en ese punto.* Los magnates en Atlanta obviamente pensaron que la botella de Coca-Cola en sí misma era su mayor



Coca-Cola encontró una manera brillante de vender latas de 12 onzas sin perder la percepción creada por su clásica botella de cristal de seis onzas. La compañía únicamente utilizó el dibujo de la botella en la lata.

fuerza, por lo que la emplearon en cada anuncio e incluso la patentaron. Raymon Loewy la apodó “el envase mejor diseñado del mundo”.

La promoción de Pepsi-Cola convirtió esa fuerza en una debilidad. Esa botella perfectamente diseñada de seis onzas y media que se adaptaba a la mano no podía llevarse a una escala para contener 12 onzas. Para sostenerla se necesitaría tener la mano de un jugador de baloncesto.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Pepsi-Cola superó a Royal Crown y a Dr. Pepper, ocupando el segundo lugar después de Coca-Cola.

### **Lo que Coca-Cola podría haber hecho**

Principio defensivo núm. 2: *La mejor estrategia defensiva es tener el coraje de atacarse a uno mismo.* Coca-Cola debería haberse atacado con una segunda marca mucho antes de que Pepsi lo hiciera. Y el momento ideal para haber lanzado esta segunda marca con un bajo costo como la de Pepsi, pudo haber sido a principio de los treinta, cuando la Depresión apenas empezaba. (Doble Cola, una marca en el mercado actualmente, podría haber sido un nombre eficaz).

El concepto de este movimiento defensivo no hubiera sido diferente de aquél de la Trac II de Gillette y probablemente hubiese sido igual de efectivo. (Actualmente Gillette posee una participación mayor del mercado que Coca-Cola en el mercado en los refrescos de cola).

Poco después de la guerra, Coca-Cola pareció recuperar su suerte. La economía se volcó contra Pepsi. Como el costo del azúcar y la mano de obra subió, aumentó el precio de la bebida, primero a 6 y luego a 7 centavos. “Hasta el doble por un



Las marcas líderes nunca deben dudar en bloquear a la competencia introduciendo marcas secundarias para atacarse a sí mismas. Double Cola pudo haber sido una idea conceptual para una marca secundaria que bloqueara el auge de Pepsi-Cola.

níquel” tuvo que cambiarse por “hasta el doble y mejor, también”.

Luego Pepsi cambió su enfoque de consumo público. De vender en máquinas expendedoras y en fuentes de sodas, al consumo privado en los hogares, dando importancia a un envase más grande de Pepsi. “Ser sociable” fue el nuevo lema publicitario de Pepsi cuando volcó sus esfuerzos de mercadotecnia al supermercado. Ese esfuerzo dio resultados.

Coca-Cola inició la década de los cincuenta con una ventaja de cinco a uno sobre Pepsi. Al finalizar 1960, Pepsi había reducido esa ventaja a la mitad.

¿Cuánto tiempo podía resistir Coca-Cola contra los envases de mayor tamaño? El momento de la verdad llegó en 1954, cuando las ventas de Coca-Cola descendieron 3% y las de Pepsi crecieron 12 por ciento.

El año siguiente, Coca-Cola lanzó una *blitzkrieg*: botellas de 10, 12 y 26 onzas. A medida que las provisiones se agotaron, la botella de seis onzas y media desapareció de los libros de historia.

Y cada año el tema publicitario de Coca-Cola cambió, conforme la compañía ideaba maneras de contrarrestar el empuje de Pepsi. En 1956: “Coca-Cola hace que las cosas buenas sepan mejor”. 1957: “Signo de buen sabor”. 1958: “El sabor frío y refrescante de Coca-Cola”. 1959: “Refrésquese de verdad”. Estos cambios mostraban la confusión existente en Atlanta.

## **La generación de Pepsi**

El envase de mayor tamaño fue el “uno” y la generación de Pepsi fue el “dos”, en los golpes uno-dos que Pepsi propinó a Coca-Cola y que la mandó contra las cuerdas.

Hallar una debilidad en la fuerza del líder es el principio ofensivo clave de una guerra de mercadotecnia. ¿Dónde reside la fuerza de Coca-Cola? Fue la primera bebida de cola. Tiene mucho más tiempo en el mercado que Pepsi. Esta autenticidad fue una fuerza obvia de Coca-Cola, aunque tuvo otro resultado menos obvio.

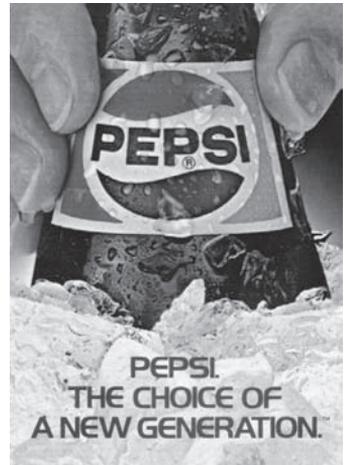
La gente mayor optaba más por tomar Coca-Cola. Mientras que los jóvenes preferían Pepsi. Además, los envases de mayor tamaño atraían también a la juventud. ¿Cómo podría un adulto beber a grandes tragos una botella de 12 onzas como un adolescente lo hacía?

La primera expresión de este concepto fue en 1961: “Ahora aquí está Pepsi para aquellos que piensan joven”. Alrededor de 1964 esta idea adquirió alas con el clásico “Mantente vivo, tú formas parte de la generación Pepsi”.

El propósito de la nueva estrategia de Pepsi fue hacer ver a la competencia “discorde, alejada y anticuada”. Lo cual logró, aunque también tuvo otro beneficio psicológico de igual valor.

Tomó la ventaja de la rivalidad existente entre la audiencia objetiva. Cuanta más gente tomaba Coca-Cola que Pepsi, también los hermanos mayores solían hacerlo. Los hermanos más jóvenes podían entonces expresar su rebeldía tomando Pepsi. Esta estrategia funcionó en toda la escala de edades. Mientras Coca-Cola entierra a sus consumidores, los nuevos clientes de Pepsi apenas están naciendo.

Pepsi también empleó sabiamente la música, una forma tradicional de rebelión adolescente, como un componente clave de su estrategia. Pepsi contrata a Michael Jackson y a Lionel Richie en sus comerciales. El adolescente ve a Lionel Richie y exclama “wow”. El adulto lo ve y dice “¿quién es ése?”.



“La elección de una nueva generación” es cómo la estrategia de Pepsi orientada hacia la juventud evolucionó con el paso de los años (probablemente mejor expresada como “la generación Pepsi”). Ésta es una de las mejores estrategias de mercadotecnia de todos los tiempos. Una marca secundaria necesita ser lo opuesto a la marca líder. En esencia, Pepsi le dijo a los jóvenes, “tú no quieres beber lo que tus padres beben, tú eres la generación Pepsi”.

El tema de Pepsi, “La elección de una nueva generación”, es otra expresión de su estrategia joven, la cual es el punto clave de ataque contra el “antiguo” producto de Coca-Cola.

No obstante, al igual que casi todas las compañías, Pepsi-Cola tiende a menudo a perder la ruta estratégica. En las últimas dos décadas, Pepsi ha empleado la idea de “generación” aproximadamente sólo una tercera parte del tiempo. El resto se ha apoyado en otras campañas. 1967: “El sabor que deja a todo el mundo frío, Pepsi lo derrama”. 1969: “Tú tienes mucho por vivir, Pepsi mucho que dar”. Y la plácida campaña de 1983: “¡Ahora Pepsi!”.

Para un producto de consumo, la publicidad es el arma estratégica más importante de la marca. Es un error cambiar una dirección estratégica sobre una base anual. Quizás nunca deba cambiarse hasta trasladar el producto de una forma de guerra de mercadotecnia a otra.

Por supuesto, desde un punto de vista táctico, las palabras, las imágenes, la música pueden cambiarse tantas veces como sea necesario. Pero no la estrategia.

Aun así, el efecto global de los esfuerzos de Pepsi terminó progresivamente con el liderazgo de Coca-Cola. Desde una proporción en participación de 2.5 a 1 en 1960, hasta 1.15 a 1 en 1985.



Uno de los eslóganes más efectivos de publicidad que se han concebido, “La auténtica” fue usado por primera vez por Coca-Cola en 1970 y se continúa utilizando intermitentemente desde entonces.

### Intentos de regreso de Coca-Cola

Con el paso de los años, Coca-Cola perdió la oportunidad de bloquear a Pepsi al no introducir una segunda marca en una botella más grande. “Hasta el doble por un níquel, también”, le pudo dar los mismos resultados que a su competidor.

Coca-Cola vendía bebidas sin alcohol mientras que Pepsi vendía Pepsi. “La pausa que refresca” es un ejemplo típico. “Las cosas van mejor con Coca-Cola” es otro.

No obstante, en 1970 Coca-Cola halló al fin la mejor estrategia defensiva para un líder. Es decir, el liderazgo mismo.

“La auténtica”. Por deducción, todo lo demás era una imitación de Coca-Cola. Lo cual, por supuesto es exactamente lo que las otras colas son.

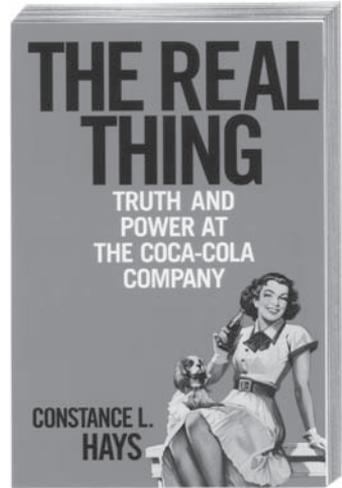
La estrategia de “La auténtica” también aprovechó la publicidad sobre “Merchandise 7X”, la fórmula secreta de Coca-Cola. Desde la época del Dr. Pemberton, pueden contarse con los dedos de la mano las personas que conocen la fórmula 7X. Esa clase de publicidad es invaluable al capturar la imaginación del público consumidor de cola. Pero el lema de la auténtica no duró mucho tiempo. En 1975 apareció: “Mira hacia arriba, América”. En 1976: “Coca-Cola prolonga la vida”. En 1979: “Una Coca-Cola y una sonrisa”.

Alrededor de 1982 Coca-Cola llegó al punto de la insipidez: “Es Coca-Cola”.

Aunque Coca-Cola enterró “la auténtica” hace años, no puede suprimir la idea. Al mencionar “la auténtica”, casi toda la gente responde Coca-Cola. Si uno pregunta “¿Qué es?”, cuánta gente exclamará “Es Coca-Cola”.

### **Royal Crown: demasiado pequeña, demasiado tarde**

Royal Crown, la cola número tres, intentó regresar al juego en 1969 con la contratación de Wells, Rich & Greene, la agencia de publicidad más famosa en ese año, y con el lanzamiento del programa publicitario más grande.



Se sabe que su publicidad va en buen camino cuando los medios saben su lema. Siempre, cuando un editor de periódico o revista tiene la oportunidad de hacerlo, él o ella utiliza “la auténtica” al referirse a Coca-Cola. El último libro sobre la empresa se tituló, como era de esperar, *The real thing*. ¿Por qué Coca-Cola no utiliza “la auténtica” en su publicidad? [*Consejo*: No es creativo, ni nuevo ni diferente].



El refresco de cola Royal Crown llevó a cabo 1 millón de pruebas de sabor para demostrar que sabía mejor que la Coca-Cola Clásica (57 a 43%). Esto no importó. No se puede ganar con un producto de mejor sabor. Se puede ganar con un mejor nombre y una mejor estrategia que ayude a crear una mejor percepción.

“Hemos salido a acabar con Coca-Cola y Pepsi”, dijo Mary Wells. “Espero disculpen mis palabras, pero en realidad hemos salido a buscar la yugular”.

La publicidad de Royal Crown no tiene importancia. No se puede avanzar a la par de dos grandes marcas como Coca-Cola y Pepsi con la esperanza de ganar. (En ese entonces Pepsi superó en ventas a Royal Crown, casi cuatro a uno. Actualmente existe una ventaja de 10 a uno).

El momento dorado de Royal Crown llegó en los años treinta al superar en ventas a Pepsi-Cola. Era una buena oportunidad para que Royal Crown realizara su movimiento. Alrededor de 1969, se repitió la vieja historia: demasiado pequeña, demasiado tarde.

Año tras año, la participación de Royal Crown en el mercado de los refrescos de cola disminuye. ¿Qué puede hacer distante a la tercera marca del mercado?

La respuesta, por supuesto, es cambiar su estilo de lucha y su estrategia de mercadotecnia. La elección lógica para Royal Crown es convertirse en guerrillera. El primer principio de la guerra de guerrilla es hallar un segmento del mercado lo suficientemente pequeño de defender.

Probablemente Royal Crown podría establecer una posición geográfica en un área del país. Quizá en el sur, donde su fuerza es mayor. Si intenta librar una batalla nacional con recursos limitados, estará sujeta a ser sorprendida por Coca-Cola y Pepsi. A medida que las bebidas sin alcohol proliferen, más tarde o más temprano no habrá sitio en el estante para la cola número tres.

De hecho, Royal Crown tuvo otra opción a principios de los sesenta.

## La batalla del desplome

Royal Crown inició la década de los sesenta con un poderoso movimiento de flanqueo: Diet Rite Cola (sin azúcar), que sorprendió a la competencia. Pasaron tres años antes de que Coca-Cola respondiera con Tab, y Pepsi-Cola con la Diet Pepsi.

Al finalizar la década, Diet Rite era la bebida dietética de mayor venta. Sólo ella representaba casi la mitad de las ganancias de Royal Crown.

Principio de flanqueo núm. 3: *La persecución es tan importante como el ataque mismo.* Diet Rite alcanzó el éxito con un atrevido movimiento de flanqueo que Coca-Cola y Pepsi fomentaron retrasándose tres años. Había llegado el momento de decidir. ¿Debía Royal Crown continuar en el campo con una línea completa de colas o concentrar sus recursos en un ganador?

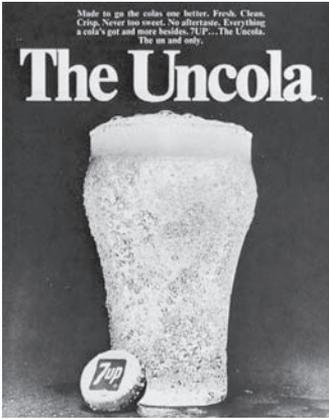
¿Diet Rite contra Royal Crown? ¿Jeep contra los automóviles para pasajeros? Estas decisiones estratégicas fundamentales parecen nunca tomarse. Los directivos estadounidenses prefieren dejar que el mercado decida por ellos, de manera que procuran luchar en dos frentes con resultados predecibles.

La Diet Rite Cola se deslizó hacia la oscuridad. Una marca que una vez dominó el mercado de la cola dietética, actualmente posee menos del 4%. La Diet Coke superó en ventas a la Diet Rite 14 a uno.

Fue una lucha injusta. Las dos empresas grandes emplearon las utilidades obtenidas para financiar sus marcas de cola dietéticas. Royal Crown empleó las ganancias de su Diet Rite para financiar sus vanos ataques contra las marcas Coca-Cola y Pepsi en la línea principal.

## diet RITE

El desechar la cola Royal Crown y enfocar todos sus recursos de mercadotecnia en su marca ganadora Diet Rite hubiera sido un buen movimiento de mercadotecnia. Diet Rite es una marca débil debido a su nombre genérico. El producto hubiera sido mucho más exitoso con un mejor nombre. (Royal Crown también es un nombre débil, suena a gasolina).



El único programa de 7-Up que movió el piso es Uncola. La compañía nunca debió haberla desechado.

“Mantener las fuerzas concentradas”, dice Clausewitz. La batalla del desplome demuestra una vez más la importancia de esta máxima militar clave.

### **Flanqueo con la Uncola**

Otro jugador que inicialmente participó en el juego de los refrescos de cola fue Seven-Up. En 1968, la compañía posicionó su bebida de limón como la Uncola. La estrategia era hacer del 7-Up la alternativa frente a Coca-Cola y Pepsi. Las ventas ascendieron el primer año hasta un 15 por ciento.

Casi cualquier posición fuerte puede flanquearse de esta manera. En realidad, entre más fuerte sea la posición o acción del mercado, mayor será la oportunidad de crear una alternativa. De ahí que el té haya llegado a ser la alternativa para el café, BMW para el Mercedes-Benz y 7-Up para Coca-Cola y Pepsi.

Diez años después de que la campaña de Uncola se desatase, Philip Morris compró Seven-Up por el precio inaudito de 520 millones de dólares. Cada uno de los siete “Up” costó 74 millones.

Poco después de sus victorias mercadotécnicas obtenidas con sus marcas Marlboro y Millar Lite, Phillip Morris decidió hacer lo mismo con su nueva marca 7-Up. Para ello duplicó el presupuesto del refresco a 40 millones de dólares y lanzó una campaña que nosotros caracterizamos como “publicitando sus aspiraciones”.

“América cambia a 7-Up”, decían los anuncios, sin embargo, las ventas de Seven-Up cantaron otra tonada. Ese año fue la única bebida sin alcohol entre las 10 primeras que perdió ventas. Su acción dentro del mercado se deslizó un 10 por ciento.

En ese entonces, la estrategia de Seven-Up, además de decir que América estaba “cambiando a 7-Up”, incluyó canciones y baile. Atacó a los refrescos de cola en su punto más fuerte, el canto y el baile. Nadie canta y baila mejor que Coca-Cola y Pepsi. (¿Quién no recuerda “quiero comprarle al mundo una Coca-Cola”? Hasta se hizo un disco que se tocaba dentro de las sinfonolas).

Al considerar la marca desde un punto militar, era obvia la razón de que las ventas de Seven-Up se hubiesen estabilizado y de que la estrategia “cambia a 7-Up” no funcionara. Lo que 7-Up hizo fue crear una posición de “alternativa” separada. Al hacerlo, arrebató el negocio a ginger ale, a las bebidas de naranja y a las otras opciones de los refrescos de cola.

Ahora era el momento de cambiar a una lucha ofensiva, para dar a los consumidores de Coca-Cola y Pepsi una razón para continuar. Principio ofensivo núm. 1: *La principal consideración es la fuerza de la posición del líder.*

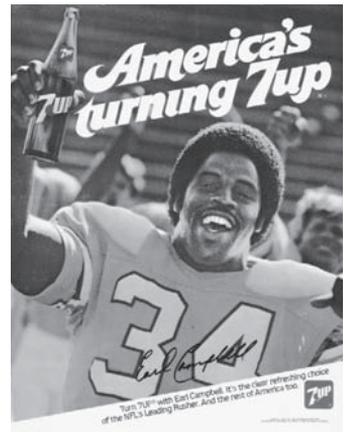
¿Dónde reside la fuerza de los refrescos de cola? En el sabor: la nuez de cola.

Principio ofensivo núm. 2: *Hallar una debilidad en la fuerza del líder y atacar en ese punto.* ¿Dónde son débiles los refrescos de cola? Su debilidad se encuentra en el sabor, la nuez de cola.

Si se lee lo que dice en una lata de Coca-Cola, se encuentran los siguientes ingredientes: agua carbonatada, azúcar, color caramelo, ácido fosfórico, colorantes, cafeína.

¿Cafeína? Claro, todas las bebidas de cola la contienen, ya que viene en la nuez de cola. Además, por orden del gobierno de Estados Unidos no se puede llamar Coca-Cola a una cola a menos que contenga cafeína.

¿Quién toma refrescos? Los niños. Es un proceso de distribución en dos pasos. Los padres proveen el supermercado; los niños el refrigerador.



Los consumidores no son estúpidos. Cuando ven un anuncio como “América está cambiando a 7-Up”, saben que es falso, América no está cambiando a 7-Up.

La ironía de la situación de la cafeína es que la Food and Drug Administration ordenó que apareciera el contenido de cafeína en las bebidas de cola (al enterarse que el procesamiento de las nueces de cola eliminó su cafeína natural). De modo que Coca-Cola tiene que comprar su cafeína a compañías como General Foods. Los padres que dan a sus hijos Coca-Cola pueden estarles dando la misma cafeína de su Sanka.

¿Qué dice un diccionario acerca de la cafeína?: “Alcaloide cristalino amargo presente en el café, té y nueces de cola; estimulante para el corazón y el sistema nervioso central”.

Los padres no quieren estimular a sus hijos. Lo que desean es apaciguarlos. De por sí los niños son bastante activos. (El Valium para niños tendría una gran venta si Hoffmann-La Roche lo introdujera en el mercado). A principios de 1980, nosotros le presentamos la idea “sin cafeína” a Seven-Up. El comercial prototipo de televisión decía “usted no le daría a su hijo una taza de café. Entonces, ¿por qué darle una lata de cola que contiene la misma cantidad de cafeína? Déle Uncola, bebida sin cafeína, 7-Up”.

“Nunca”, dijo un vicepresidente de mercadotecnia cuando esta idea fue expuesta a Seven-Up. “Nunca promoveremos nuestro producto de ese modo”.

Bueno, nunca no representa un tiempo demasiado largo cuando se está perdiendo participación en el mercado. A principios de 1982, Seven-Up introdujo su estrategia “sin cafeína”. “Nunca tuvo, nunca tendrá” decía en sus nuevas latas.

Sin embargo, Seven-Up llegó a tener dos errores estratégicos. Primero, introdujo una cola descafeinada llamada Like. Dividió sus fuerzas y provocó confusión en el consumidor. Segundo, olvidó la Uncola. No le bastó decir que Coca-Cola



Desde que este libro fue publicado, 7-Up ha cambiado de dirección e introducido 7-Up Plus, un producto que contiene cafeína. Luego introdujeron Mixed Berry 7-Up Plus, que no contiene cafeína pero contiene jugo de fruta. No es de sorprender que las ventas de 7-Up continúen bajando.

y Pepsi contenían cafeína y 7-Up no. También necesitó recordar a los consumidores, que 7-Up era la Uncola, la alternativa para Coca-Cola y Pepsi.

Con todo, la estrategia sin cafeína dio a Seven-Up un gran impulso en las ventas. Avanzó del cuarto al tercer lugar en el mercado de bebidas sin alcohol.

No pasó mucho tiempo sin que Seven-Up perdiera su concentración. La estrategia sin cafeína accedió a incluir “sin colores artificiales”.

¿Sin colores artificiales? ¿Qué hay de esos deliciosos y coloridos sabores de Jello? Desde las cubiertas para pasteles hasta el Kool-Aid, todo en la cocina requiere de colores artificiales.

No hace mucho Seven-Up regresó a la campaña de la Uncola. Tres programas importantes en todos estos años. El objetivo de una guerra de mercadotecnia es crear confusión en los mandos enemigos, no en los de uno. Pasará algún tiempo antes que Seven-Up logre enderezarse.

## **Causa y confusión en las bebidas de cola**

La campaña “sin cafeína” logró exactamente lo que un ataque ofensivo debe hacer. Crear caos y confusión en los mandos de Coca-Cola y Pepsi.

“Los anuncios de Seven-Up sobre la cafeína, causan cólera en la industria”, comentó *The Wall Street Journal*. En una declaración formal, PepsiCo calificó la campaña de anuncios de Seven-Up como “un mal servicio al público, ya que perpetúa problemas de salud no justificados con el empleo de tácticas alarmantes”. El fabricante de Pepsi declaró que estaba “firmemente comprobado” que la cafeína no representa riesgo alguno para la salud.



RC 100, fue la primera cola descafeinada, un hecho que casi nadie sabe porque el producto fue minado por su nombre. Una nueva categoría necesita un nuevo nombre.

La dama de Purchase parece que protestó mucho. Antes de que pasaran seis meses, PepsiCo introdujo Pepsi Free en versiones regular y dietética.

Otros la siguieron: Coca-Cola, Royal Crown, Dr. Pepper. Incluso Sunkist, extrajo la cafeína. (¿Qué hacía la cafeína en un refresco de naranja?).

Los competidores se hicieron conscientes de la cafeína. Las marcas que nunca la habían empleado fue lo primero que mencionaron. Entre ellas Sprite y el ginger ale de Canada Dry.

También hay que mencionar a RC 100. En toda la historia de las guerras de los refrescos de cola, RC 100 se considera una nota al pie de página. Incluso, fue la primera bebida de cola descafeinada. Introducida por Royal Crown en 1980, este producto despegó con rapidez. Pero como una repetición de la situación de Diet Rite Cola, RC 100 se extinguió a causa de los productos con cafeína de Coca-Cola y Pepsi.

No basta con ser el primero; hay que serlo con lo que más se pueda.

## La batalla del desplome: round dos

Los cañones de agosto (1982) fueron disparados en el Radio City Music Hall de Nueva York, en donde Coca-Cola lanzó su Diet Coke, el primer producto al que se le llamó Coke, desde que la original se introdujo en 1886.

Nunca un producto le había pegado al mercado con tanto éxito desde un principio. "Si alguna vez hubo algo seguro en mercadotecnia" dijo *The New York Times*, "parece que es la Diet Coke".

"Diet Coke va por buen camino", predijo el *Wall Street Journal*, "de convertirse en la segunda bebida sin alcohol más popular en la historia de Coca-Cola Company".

“La bebida sin alcohol con las ventas más extraordinarias en el menor tiempo posible”, comentó el editor del *Jesse Meyer’s Beverage Digest*.

Sus padres de Atlanta no fueron nada modestos cuando hubo que alardear de los logros de su último vástago.

“Diet Coke es la noticia más importante de un nuevo producto en los 96 años de historia de Coca-Cola Company”, dijo Briyan G. Dyson, presidente de Coca-Cola USA, “y probablemente el acontecimiento más extraordinario de la industria de bebidas en la década de los ochenta”.

Después de todos estos espaldarazos, habría que tener valor para acusar a Coca-Cola de extralimitarse en el uso de recursos financieros. No obstante, por largo tiempo, eso es exactamente lo que ha hecho.

Claro, a corto plazo la Diet Coke es un gran éxito. (Lo mismo pasó con Diet Rite Cola y RC 100). Diet Coke parece ocupar un seguro tercer lugar después de Coca-Cola y Pepsi. Pero, ¿a qué precio?

En primer lugar, Tab. El año que se introdujo la Diet Coke, Tab abarcaba el 4.3% del mercado de bebidas sin alcohol. Cuando Diet Coke subió, Tab se hundió. En 1984, Tab se desplomó hasta el 1.8% del mercado.

De modo que Coca-Cola hizo lo que los clientes suelen hacer cuando uno de ellos comete un error. Despidieron a la agencia de publicidad de Tab y cambiaron su publicidad. ¿Se puede dar un giro a Tab? No, a menos que Coca-Cola abandone su modalidad dietética.

En segundo lugar, Coca-Cola. El año en que se introdujo la Diet Coke, la participación del mercado de Coca-Cola era del 23.9%, y disminuyó al 21.7% en 1984.



En nuestra opinión, Coca-Cola podría haber estado mejor si nunca hubiera introducido Diet Coke, y en su lugar hubiera enfocado una importante participación de sus recursos en convertir a Tab en su marca dietética. Antes de que Diet Coke fuera lanzada, Tab era la marca líder de las colas de dieta, sobrepasando a Diet Pepsi por un 32 por ciento.

Las ganancias de Diet Coke casi se han visto alcanzadas por las pérdidas de Tab y Coca-Cola misma.

<b>El reto Pepsi</b>
<b>La generación Pepsi</b>

Pepsi-Cola ha titubeado entre dos buenas estrategias. La compañía estaría mejor si hubiera tomado una de ellas y se hubiera mantenido.

## El reto de Pepsi

Uno de los tantos movimientos estratégicos que Pepsi ha llevado a cabo a mediados de los setenta, merece comentarse. Llamado el “reto Pepsi”, consistió en realizar pruebas a ciegas de sabor entre dos refrescos de cola sin nombre. En las pruebas, los degustadores prefirieron Pepsi tres a dos sobre Coca-Cola, hecho que se pregonó a son de trompeta en los comerciales de televisión.

¿Buena estrategia? Quizás, porque explota el punto débil del producto de la competencia. Debido a que Pepsi es casi 9% más dulce que Coca-Cola, lo primero que le favorece es el sabor. (Un atributo del producto que también sostiene la estrategia de la generación Pepsi. Nada puede ser más dulce para un niño de 12 años).

Pero no es una buena estrategia como un segundo frente del principal esfuerzo de Pepsi. Un producto número dos no puede permitirse dos campañas. Principio ofensivo núm. 3: *Lanzar el ataque en un frente lo más estrecho posible.*

Sin embargo, Coca-Cola procedió de la manera en que un líder nunca debe hacerlo. Después de soportar años el reto Pepsi, repentina y públicamente cambió su fórmula hasta hacerla tan dulce como la de Pepsi.

De pronto, la auténtica, dejó de serlo para siempre. En un arrebato debilitó su propia posición.

El problema no era cambiar o no la fórmula, el problema era si se anunciaba o no el cambio. Casi todas las compañías hacen cambios mínimos en la fórmula, como lo hizo Coca-Cola, notándose más

la sustitución de jarabe de maíz rico en fructuosa por sacarosa.

Para muchas compañías, lo “nuevo y mejorado” es una forma de subsistir en el mercado.

Lo que hace la situación de Coca-Cola diferente es su posición de “auténtica”. En un mundo cambiante, el sabor de Coca-Cola era un elemento constante que recordaba a los consumidores el paso del tiempo. El retiro de la botella de Coca-Cola no fue nada bueno. Ahora, hasta la fórmula ha desaparecido.

## El retorno de la auténtica

Menos de tres meses después de la introducción de la “Nueva Coca-Cola”, el magullado y golpeado ejército de Atlanta tiró la toalla: anunció que la auténtica volvía con un nuevo nombre: Coca-Cola Clásica.

El regreso de la auténtica, dispuso la muerte de la Nueva Coca-Cola. Nosotros predecimos que ésta desaparecerá en corto tiempo.

La percepción es más fuerte que la realidad. A pesar de que las pruebas demuestran que la Nueva Coca-Cola sabe mejor que la anterior, los consumidores piensan de otra manera. Después de todo, la Coca-Cola original era la auténtica. ¿Cómo cualquier otra puede saber mejor que la auténtica?

La percepción afecta el sabor igual que afecta a todo juicio humano. La batalla tiene lugar en la mente. No hay hecho en la mente humana. Únicamente percepciones. Éstas son la realidad.

Cada vez que se va en contra de las percepciones personales en la mente del consumidor, se está condenado a perder. Xerox significa copiadoras en la mente, por lo tanto nunca tendrá un mercado exitoso en las computadoras.



Cada industria es diferente, pero en bebidas a las personas les gusta lo “añejo”.

Atestiguamos el continuo éxito del café y el té, siendo éstas unas de las bebidas más antiguas del mundo. En vino, en licor, en bebidas en general, añejo es generalmente mejor que nuevo, como en la Nueva Coca-Cola. “Ciento treinta y un años. Siete generaciones, una receta.” Es como Jack Daniel's se posiciona. Jack Daniel's se ha convertido en el séptimo vendedor más grande de marca de licores en el mundo.

**Prefieren la Nueva  
Coca-Cola 55%**  
**Prefieren la anterior 19%**  
**No hay diferencia 26%**

La prueba a ciegas que se llevó a cabo entre consumidores prefirieron la Nueva Coca-Cola a la original casi tres por uno.

**Prefieren la Nueva  
Coca-Cola 13%**  
**Prefieren la anterior 59%**  
**No hay diferencia 28%**

Cuando los consumidores sabían lo que estaban probando, sin embargo, el resultado se revirtió. Los consumidores ahora prefieren la original a la Nueva Coca-Cola por más de cuatro a uno. En refrescos de cola, en cerveza, en bebidas de todo tipo, los consumidores tienden a "beber la marca". El vino caro en una botella cara sabe mejor que el vino barato en una botella barata, aunque no haya diferencia en el sabor de éste.

Volkswagen significa autos pequeños y durables. Así pues, no pudieron vender un modelo grande y caro hasta que utilizaron el nombre de Audi.

Cambiar la fórmula de Coca-Cola fue ir en contra de la percepción de "la auténtica". Regresar a lo anterior fue reconocer públicamente que la compañía había cometido un error. Así minó su posición en la mente del consumidor. Por primera vez en la historia, el liderazgo de Coca-Cola está en peligro. Pepsi tiene una buena oportunidad en el futuro cercano de ocupar el sitio principal en la categoría de los refrescos de cola.

## El reto de la cafeína

La habilidad de Coca-Cola para mantenerse a distancia del reto Pepsi se ha visto afectada por un desarrollo en otro frente. En un esfuerzo de protegerse de los ataques "sin cafeína" de Seven-Up, Coca-Cola lanzó versiones descafeinadas de sus tres marcas de cola.

De manera que ahora Coca-Cola tiene seis productos de cola e infinidad de caos y confusión. (Coca-Cola Clásica, Nueva Coca-Cola, Cherry Coke, Diet Coke, Tab, Nueva Coca-Cola Sin Cafeína, Diet Coke Sin Cafeína y Tab Sin Cafeína.)

Coca-Cola no reconoce los peligros de las bebidas descafeinadas de cola. Considérese el café. Cuando las ventas de las marcas descafeinadas aumentan, el consumo de café en total disminuye.

Con el tiempo, la gente no tomará Coca-Cola por contener cafeína y no ingerirá Coca-Cola Sin Cafeína por no ser la "auténtica".

La combinación del cambio de la fórmula y las marcas descafeinadas presagia problemas a la gente de Atlanta. Incluso el consumidor que apoya a



Nunca aprenden. El Volkswagen Phaeton (precio de lista: entre 66 515 y 98 215 dólares), ha sido un desastre. Como dijo un crítico, "hay dos faltas menores. El símbolo de Volkswagen en la parrilla y en la cajuela".

Coca-Cola en su crisis tendrá problemas al ordenar el producto, como lo demuestra esta conversación reciente en una fuente de sodas:

“Déme una Coca-Cola”.

“¿Prefiere una Coca-Cola Clásica, Nueva, Cherry o Diet Coke?”

“Prefiero una Diet Coke”.

“¿Prefiere una Diet Coke o una Diet Coke Sin Cafeína?”

“Al diablo con ella. Déme un 7-Up”.

Quando vas hacia abajo en una cuesta resbalosa en la línea de extensión, las cosas siempre van de mal en peor. En 1985, Coca-Cola tenía ocho productos de cola. Actualmente tiene 14. Incluyendo Coca-Cola Zero, Diet Coke con Splenda y Coca-Cola C2. Además, se está considerando una cola sabor café, un producto que se desplomó cuando Pepsi-Cola lo intentó en el mercado en 1956. No es de sorprender que este chisporroteo venga de Coca-Cola Company.



*Muchos consideran que los esfuerzos a medias pueden ser efectivos. Es más fácil dar un salto pequeño que uno grande, pero nadie que desee cruzar una zanja ancha cruzará la mitad de ella primero.*

Karl von Clausewitz



## La guerra de la cerveza

Durante mucho tiempo, los mercadólogos cerveceros se han regido por el pensamiento militar. El santuario que encierra los esfuerzos de mercadotecnia de Anheuser-Busch es un salón de conferencias en el noveno piso de la sede, conocido como el “salón de la guerra”. En su interior, las paredes están repletas de mapas con flechas negras que apuntan hacia arriba o hacia abajo, reflejando el desempeño de la compañía y de sus competidores.

Desde la Segunda Guerra Mundial, casi todas las flechas negras de la Anheuser-Busch apuntan en dirección ascendente.

### La penetración por parte de Budweiser

Después de la Segunda Guerra Mundial, la industria cervecera atravesó un periodo de inestabili-



En mayo de 1979 muchos expertos, incluidos los editores de esta revista, predecían que Miller acabaría con Budweiser en la “guerra de las cervezas”. Esto no sucedió por las razones que explicaremos en este capítulo.



Una de las razones del éxito de Budweiser es su nombre. Especialmente su apodo “Bud”, que es una palabra más fácil de pronunciar que Schlitz. Asimismo, este nombre tiene connotaciones negativas. Los niños en Milwaukee decían “puede ser Pabst en el vidrio, pero es Schlitz en los pantalones”.

dad. La marca número uno era Schlitz, la cerveza que hizo famosa a Milwaukee. Pero después de haber visto Pabst, Milwaukee ya no parece tan famoso. De modo que en el American Legion Hall y el VFW se empezó a probar con otras marcas, sobretodo con Budweiser, la Reina de las Cervezas.

El liderazgo del mercado iba y venía. En 1951 y 1952, Schlitz se encontraba en la cima. En 1953 y 1954 estaba Budweiser. En 1955 y 1956, le tocó de nuevo a Schlitz.

Fueron años cruciales en que los esfuerzos a medias no eran suficientes. Lo cierto es que cualquier marca pudo obtener la victoria. Unos cuantos millones de dólares más en publicidad podrían haber inclinado la balanza. No obstante, compañías en esta situación muy a menudo no alcanzan a apreciar las enormes ventajas a largo plazo que encierra un pequeño margen de diferencia en un solo año.

En estos periodos cruciales, la dirección general tiende a preguntar en forma errónea acerca de un incremento al presupuesto de publicidad: “¿Cuál es la recuperación sobre la inversión?”

Por el contrario, deberían preguntar: “¿Cuánto hay que invertir para asegurar la victoria?”

Clausewitz señala que el margen entre ganar y perder una guerra algunas veces es una “diferencia insignificante entre el vencedor y el vencido, en cuanto a prisioneros, muertos o heridos y artillería perdida en el campo mismo de batalla”.

En 1957, Budweiser arrebató de nuevo el mando por un porcentaje de 1.5 puntos, no volviendo a ser derrocado nunca. Lo que una vez fue una carrera de caballos, se convirtió en una escapada. Actualmente, Budweiser supera a Schlitz en ventas 20 a uno.

Algunos cerveceros sostienen que la victoria de Budweiser fue resultado de un producto inferior hecho por Schlitz. Además, es verdad que Schlitz fue el tema de conversación de la industria a fines de los sesenta, cuando construyó cervecerías altamente eficientes y disminuyó su ciclo de elaboración de la cerveza, un movimiento que, según afirman los puristas, dañó el sabor de la cerveza.

Quizás fue así, sin embargo, eso sucedió una década después que Schlitz perdiera su liderazgo por culpa de Budweiser. La historia de la mercadotecnia (así como la de la guerra) enseñan que cuando el otro bando toma la delantera y es impetuoso, las cosas van a ir de mal en peor. El rico se vuelve más rico, el pobre más pobre.

## **El ataque por parte de Heineken**

Comparada con la penetración de Budweiser, la victoria de Heineken se logró casi sin percances. La diferencia, por supuesto, fue que las ganancias de Budweiser se obtuvieron por completo a expensas de Schlitz. Heineken, por suerte no tuvo competidor.

Heineken, la primera y principal cerveza importada que llegó a Estados Unidos después de la guerra, estableció con facilidad una huella en el mercado. Fue un típico ataque de flanqueo contra ninguna defensa. No obstante, la parte más importante de la estrategia de Heineken vino después.

Principio de flanqueo núm. 3: *La persecución es tan crítica como el ataque mismo.* En los primeros años, Heineken gastó sin cesar cantidades cuantiosas de dólares en mercadotecnia y, sobre todo, en publicidad. Año tras año, los gastos de Heine-



Un gran anuncio para la marca equivocada.

ken superaron a los de sus principales rivales en el mercado de cervezas de importación.

La primera marca importante que robó una tajada del mercado a Heineken fue la Lowenbrau de Munich. Estaba envasada en atractivas botellas verdes y azules y con envoltura plateada. Lowenbrau lanzó una espectacular campaña de publicidad que todavía se comenta.

“Si ya no hay más Lowenbrau... ordene champaña”. Además de dramática, llamativa y memorable, fue exactamente la campaña equivocada para Lowenbrau.

Comparar cerveza con champaña (un pensamiento hurtado a Miller High Life) hubiera sido magnifico para Heineken, pues su objetivo era ampliar el mercado de una cerveza cara importada.

El problema de Lowenbrau no fue el tamaño del mercado. Eso vendría más tarde. El problema de Lowenbrau fue Heineken. Lowenbrau debió lanzar un ataque ofensivo para asegurar el territorio. Primero hay que poseer el mercado antes de iniciar un programa de edificación del mismo.

Principio ofensivo núm. 2: *Hallar una debilidad en la fuerza del líder y atacar ese punto.* Heineken era una cerveza importada, ésa era su fuerza, pero ¿de dónde se importaba?

Holanda. Era el punto débil. Holanda se caracteriza por sus molinos de viento, quesos y canales, pero no por la cerveza.

Francia es conocida por su vino, Alemania por su cerveza. Éstas eran posiciones establecidas en la mente del bebedor estadounidenses, que pudo emplear la Lowenbrau (u otra cerveza alemana por el estilo) para explotar la debilidad de la defensa de Heineken.

Principio ofensivo núm. 3: *Lanzar el ataque en un frente lo más estrecho posible.* Lowenbrau debió

decir “Ahora que ha probado la mejor cerveza de Holanda, pruebe la mejor de Alemania”. Se hubiera olvidado del lúpulo, la malta, el cuidado amoroso de los maestros cerveceros con una tradición de calidad de 400 años. Hay que embestir a la competencia con un ataque estrecho y enfocado que esponga y explote su debilidad.

¿Por qué, se preguntará un bebedor de cerveza, la mejor cerveza se elabora en Alemania, pero la marca de importación número uno proviene de los Países Bajos?

Heineken ha hecho un buen trabajo, responderá el experto en mercadotecnia. Ciertamente, pero ésa no es la respuesta correcta.

La respuesta exacta es que Heineken reina como la suprema marca número uno, al poseer 40% del mercado de cervezas importadas... por abandono de la competencia.

Más tarde, Miller Brewing compró los derechos del nombre Lowenbrau y empezó a elaborar la cerveza en Estados Unidos. El blanco de la nueva estrategia de Lowenbrau fue Michelob de Anheuser-Busch.

Anheuser no dudó en contraatacar. Retrasó el crecimiento de Lowenbrau denunciando con éxito que la cerveza era un fraude de publicidad: por qué cobrarla como importada cuando, de hecho, era elaborada en el país.

La espada que Lowenbrau esgrimía cuando era un producto de importación fue empleada en su contra al convertirse en marca nacional.

Actualmente, una marca alemana está tratando de recoger la lanza que dejó sin usar Lowenbrau.

“La palabra más famosa en alemán... Beck’s”, dice un conocido comercial de televisión. Sin embargo Beck’s sufre de grandes problemas.



La pasta Barilla es un dramático ejemplo de cómo una posición de país de origen debe usarse contra una marca líder. Tres años después de su introducción en el mercado estadounidense con el tema “La pasta número uno en Italia”, Barilla se convirtió en la pasta número uno en Estados Unidos. No está mal si tomamos en consideración a la competencia. Ronzoni, Mueller’s, Creamette, San Giorgio y American Beauty, entre otras. El anterior líder del mercado (Ronzoni) era propiedad de Hershey Foods, una maquinaria de mercadotecnia formidable. Más aún, Barilla vende entre 5 y 10% más que la competencia. Irónicamente, el producto de Barilla, a diferencia de la marca, se produce en Ohio.

Beck’s es reciente. Heineken le lleva una enorme delantera. Es un nombre alemán débil comparado con el montón de nombres alemanes de sonidos auténticos en el mercado: Schlitz, Pabst, Budweiser, Busch, Heileman, Blatz, Schaefer, Meister-Brau. Todas con sonido alemán y todas elaboradas en Estados Unidos.

No obstante esas debilidades, Beck’s es actualmente la tercera marca importada, demostrando lo que puede lograrse al explotar la debilidad del líder.

Sin embargo, el tercer lugar dista mucho del primero y de saborear los frutos del liderazgo. Heineken sigue adelante en su camino de éxito, superando en ventas a Beck’s cinco a uno.

Tarde o temprano, la primera cervecera de Estados Unidos, Anheuser-Busch, tendrá que responder a la invasión de Heineken.

## El contraataque de Anheuser

La respuesta clásica de los líderes es “yo también puedo”. En otras palabras, Anheuser podría haber hecho tratos con algún cervecero europeo (de preferencia alemán) para importar una de sus marcas. Ésta es la clásica estrategia de bloqueo, principio defensivo núm. 3.

Desafortunadamente, Anheuser esperó demasiado tiempo para utilizar esa estrategia de bloqueo. No fue sino hasta 1963 que realizó un movimiento con miras a contraatacar la amenaza de Heineken.

Lo que hizo resultó simple y brillante. Para contraatacar a la primera cerveza importada cara, Anheuser-Busch lanzó la primera cerveza americana cara, a la cual le dio el nombre caro de Michelob y, para redondear la idea, dotó a Michelob

de un envase caro y, por supuesto, un precio elevado (movimiento obvio, que a menudo pasa desapercibido por compañías que quieren cubrirse en ambas direcciones, el producto y el envase).

“De primera clase, Michelob”, decían los anuncios. “La cerveza que usted toma en la primera clase de un avión”. Después vino “Los fines de semana se antojan para tomar Michelob”. (Su deseo es tomar algo un poco mejor los fines de semana, ¿verdad?).

Michelob ha logrado mucho éxito y, al igual que importante, ha sido muy lucrativa. En 1980, cuando estaba en la cima, Michelob poseía casi el 6% del negocio cervecero en Estados Unidos. Michelob no sólo se vendió más que Heineken, sino que duplicó en ventas a todas las marcas de cerveza importada juntas.

Después de eso, Michelob empezó a decaer, pero ésa es otra historia que vendrá después.

## **El alza de Miller**

En 1970, Philip Morris compró a Miller Brewing y, desde entonces, el mundo cervecero no volvió a ser el mismo.

Quizás sea difícil de creer, pero en ese año Miller ocupó el séptimo lugar en el negocio cervecero, superado en ventas por Anheuser-Busch, Schlitz, Pabst, Coors, Schaefer y Falstaff. Sin embargo, Miller tenía dos cosas a su favor: el dinero de Philip Morris y una estrategia clara y consistente.

El blanco fue Budweiser. Como todos los líderes, la Reina de las Cervezas significaba todo para todos. Empleó la táctica favorita de Napoleón cuando se enfrentaba con un enemigo

que esparcía sus defensas: Miller atacó en el centro de la línea, el corazón del mercado de la cerveza.

“Bienvenido al Momento Miller”, decían los comerciales de televisión. El momento Miller era para la gente de cuello azul el equivalente de la hora de cóctel para la gente de cuello blanco. Usted trabaja duro, usted merece una recompensa, era el mensaje de Miller.

Joe Sixpack, el gran bebedor de cerveza estadounidense, respondió, pero no de inmediato. Le tomó tres años a las ventas de Miller tomar otro giro, aun cuando la cervecería estaba gastando en publicidad casi el doble que el resto de la industria.

(Esta lenta respuesta a la publicidad es típica de productos “personales”, como la cerveza, los cigarrillos y los refrescos de cola. Cuando uno prueba una marca de cerveza en un restaurante o bar, no sólo calma su sed, sino que también se hace un planteamiento. Hasta que uno no se siente a gusto con una marca, está dispuesto a preguntarlo, y eso puede llevar tiempo).

Una vez arraigado el concepto “orientado hacia el hombre trabajador”, Miller se colocó como ráfaga más allá de la Falstaff, Scheafer, Coors, Pabst y Schlitz, hasta convertirse en la segunda marca del país.

Por último, Budweiser no tuvo más remedio que responder. “Para cualquier cosa que usted haga, Bud es suya”, decía la Reina de las Cervezas, una variante del tema de recompensa al trabajo de Miller.

El éxito de Miller con la multitud de cuello azul fue irónico, en vista del hecho de que la marca, en un principio, gozaba de una posición elegante, como lo dice la etiqueta: Miller High Life, el champaña de las cervezas.

¿High Life? Nadie mencionó la marca High Life. La gente ve las etiquetas y no las vuelve a leer. La marca era Miller. Eso es lo que se decía en la radio y la televisión. Bienvenido al Momento Miller. No bienvenido a la Hora High Life.

No hubo problema en adoptar una marca del country club y trasladarla al bar del vecindario. (Tomar otra dirección hubiera sido mucho más difícil). El problema fue el nombre. La fina distinción entre lo que decía la etiqueta y lo que el tomador de cerveza pedía iba a causar a Miller una enorme resaca en los años venideros.

## El lanzamiento de Lite

En 1975, Miller Brewing introdujo la cerveza Lite. “Todo lo que siempre quiso en una cerveza... y menos”.

Lite fue un clásico movimiento de flanqueo. También adquirió la tendencia hacia productos más ligeros en otras categorías. Por ejemplo, vino en vez de licor. Y siguió los principios de flanqueo al pie de la letra.

**1. Un área no disputada.** No había marcas nacionales de cervezas “ligeras”, sólo existían unas cuantas marcas regionales o de guerrilla. Incluso ya se habían lanzado algunas marcas ligeras que fracasaron. Gablinger’s en particular, fue un fiasco bastante divulgado. (Los tomadores de cerveza toman sus marcas en serio. La publicidad puede ser humorística -como aquella de la Lite- no así el producto. Simplemente, Gablinger’s no es un nombre serio para una marca de cerveza).

**2. Sorpresa táctica.** Lite tomó por sorpresa a la competencia. Nada de pruebas de mercadotecnia, ni rumores en la prensa. Lite fue introduci-



Un día antes del lanzamiento de la cerveza Lite, íbamos en un taxi con un ejecutivo de Miller Brewing. “Miren los periódicos de mañana”, dijo. “Estamos haciendo todo lo recomendado en sus artículos de posicionamiento.” Así que miramos y vimos. Una página entera anunciando la llegada de la primera cerveza ligera. Fue probablemente el producto más efectivo lanzado jamás, excepto por una cosa: el nombre. Legalmente Miller Brewing podía proteger el nombre del producto Lite, pero no podría evitar el que otros utilizaran el genérico Light. Así que, para diferenciar a Lite de otros productos Lights, Miller renombró a su producto Miller Lite, que resultó ser un error aún mayor porque minó a su marca regular Miller High Life.

# SCHLITZ LIGHT

Cuando se introdujo Schlitz Light, la marca Schlitz era la tercera en ventas en Estados Unidos. No fue únicamente la introducción de Schlitz Light un error, sino que la línea de extensión ayudó a destruir la marca Schlitz.



Natural Light no es sólo un mal nombre, pero la marca actualmente es la quinta en ventas en el mercado cervecero en Estados Unidos, con una participación en el mercado del 4.2%. ¿Por qué? Una razón es que es la única cerveza ligera con un nombre único. Esto es, no es una línea de extensión de la cerveza regular. (Amstel Light es la única cerveza ligera importada con un nombre único, no es de sorprender que sea la cerveza ligera importada con más ventas. ¿Qué hará Heineken la dueña de Amstel Light ahora? Es correcto. Heineken Light).

da y difundida a nivel nacional lo más rápido posible. Le llevó un año a Schlitz responder con Schlitz Light y dos años a Anheuser-Busch lanzar su Natural Light.

**3. La persecución.** Miller saturó las transmisiones con publicidad de Lite, gastando cuatro veces el promedio por barril de la industria, y nunca retrocedió. A la fecha, Miller continúa dominando la categoría con una campaña con peso alto de publicidad para Lite. La competencia dictó la necesidad de esta persecución implacable de la mente del bebedor de cerveza. Tres años después del lanzamiento de Lite surgieron otras 22 marcas de cerveza ligera en el mercado.

## La industria ve la luz

El primer cervecero importante que trató de seguir la dirección de Lite fue Schlitz y lo hizo con ambos pies, llegando a gastar casi tanto en la publicidad de su marca como Miller.

Schlitz incluso pagó 500 000 dólares al rudo James Coburn por decir dos palabras en sus comerciales de televisión. Desafortunadamente para ella, hubo una palabra de sobra.

“Schlitz Light”, decía Coburn. Ahora la marca se comprometió a una estrategia de expansión de línea. “Concentrarse”, dice Clausewitz. Sin embargo, los mercadólogos estadounidenses no pusieron atención al prusiano.

Los resultados fueron fáciles de predecir. Schlitz Light fue pronto reemplazada como retador de Lite por Natural Light, de Anheuser-Busch. Un nombre serio, pero también cacofónico. Además, Anheuser-Busch contrató al maestro de la palabra mal empleada Norm Crosby para que dijera: “Pida una Natural, no se deje engañar”.

Burlarse del nombre de la marca es un signo seguro de debilidad del mismo. (¿Qué hacen los Isuzus? ¿Cómo está su viejo Isuzu? Dos encabezados de anuncio para un carro japonés que se supo no iban a lograr su propósito en Estados Unidos). Y bastante seguro, pues Natural no tardó en rezagarse.

Había un cervecero del que aún no se oía hablar que contaba con un elemento ganador en potencia para la carrera de las cervezas ligeras.

Se trataba de Adolph Coors Company en Golden, Colorado. La marca era Coors, elaborada con agua pura de manantial proveniente de las montañas Rocallosas, en la cervecería más grande del mundo.

Coors fue la más exitosa de las guerrillas regionales que incluyó, entre otras, a la Olimpia en el noreste estadounidense; a Heileman Old Style en el medio oeste; Dixie en el sur; Rheingold, Schaefer y Ballantine en el oeste; Utica Club y Genese en el estado de Nueva York, y Iron City en Pittsburg.

Coors había logrado una mística increíble. Vendiendo solamente en doce estados del oeste, fue el líder del mercado en nueve de estos estados.

Grandes celebridades consumieron Coors: Paul Newman, Clint Eastwood, Gerald Ford. Henry Kissinger compraba cajas de cerveza Coors de regreso a Washington, cada vez que viajaba a California. "La mezcla más chic en el país", comentó *The New York Times*.

### Colorado Kool-Aid

Coors ya era una cerveza ligera. (Hay menos calorías en la cerveza Coors Regular que en la Michelob Light). En las tabernas de Denver se

**ROCKY MOUNTAIN HIGH**

Sold only in the West, Coors beer is smuggled to the East. Henry Kissinger drinks it. So does Paul Newman, though he would abhor the Coors family's politics.

**By Greco LaChiusa**

*(The following text is a dense, illegible column of small print, likely a reprint of the article mentioned in the text.)*

Ninguna cerveza ha recibido tanta publicidad favorable como Coors. Este artículo de cuatro páginas en *The New York Times* habla con entusiasmo acerca ella.



"La cerveza ligera y fina de América", dice la etiqueta en la lata de Coors Regular. Hasta que lanzaron Coors Light. Entonces la línea desapareció misteriosamente.

solía bromear con el producto pidiendo un “Kool-Aid de Colorado”.

Incluso la lata de Coors decía “La cerveza ligera y fina de América”.

La llegada de Lite dio a Coors una oportunidad única en la vida, además de solucionar uno de sus problemas. El problema era la presión impuesta a una marca regional como Coors por las grandes marcas nacionales con grandes programas de televisión. El número de cervecerías era cada vez menor. Después de revocada la Prohibición, había 786 empresas cerveceras. Actualmente quedan alrededor de 40.

Nueva York llegó a tener 121 empresas. Actualmente sólo hay una. Chicago de 45 que tenía, hoy no tiene ninguna.

En 1960, las seis principales empresas cerveceras abarcaban 37% del mercado. Hoy poseen el 92 por ciento.

La presión para convertir a Coors en una marca nacional, con la ventaja de ahorrar gastos en publicidad nacional, fue inmensa. La llegada de Lite le brindó esta oportunidad. “La fuerza empleada en el momento correcto contra el adversario correcto”, dice Clausewitz, “da más fuerza”.

Coors pudo llegar hasta la cima a raíz del éxito de Lite y después explotó una debilidad en la fuerza de ella, el principio clave de la guerra ofensiva. Dicho de otro modo, Coors tuvo la oportunidad de pasar de una estrategia de guerrilla a una estrategia ofensiva.

El tipo más difícil de movimiento a realizar por una compañía es el cambio de orientación, ya que resulta perturbador para los empleados, comerciantes y distribuidores, acostumbrados a una operación sin problemas en el transcurso del tiempo. En las circunstancias críticas en que se debe cambiar de orientación, los principios de la

lucha de mercadotecnia pueden ayudar a aclarar los problemas que surjan.

Coors contaba con todas las armas apropiadas para apoderarse de la posición de la “cerveza ligera original”. (Una expresión incluso más poética de esa idea es “el pionero de la cerveza ligera”, un concepto que le presentamos a la dirección de mercadotecnia de Coors en 1978).

La idea de pionero surgió de la herencia occidental de la Coors, de su ubicación en las Montañas Rocallosas, incluso del individualismo tosco del fundador y su familia.

Hasta entonces, Coors no había hecho casi nada de publicidad. Había mantenido su cerveza ligera en la oscuridad. La campaña de Lite le brindó una plataforma de lanzamiento perfecta para descubrir el secreto de su éxito.

Sin embargo, decidió lo contrario, y, en lugar de eso, lanzó Coors Light, una copia al carbón de las otras 23 cervezas ligeras existentes en el mercado. La excusa fue que el “público no conocía a Coors por lo que era, una cerveza ligera”. El argumento es que nadie lo había comunicado al público consumidor. (¿Quién lee la etiqueta? Además de Cerveza Ligera y Fina de América, la etiqueta decía “Coors Banquet”. Es probable que ni siquiera Henry Kissinger supiera que Banquet era un nombre de Coors).

Ahora Coors tenía dos marcas encaminadas a la distribución nacional, con dos programas de publicidad como apoyo. A excepción de Miller, nunca nadie había elaborado dos grandes marcas bajo un gran nombre de cerveza.

## La debilidad de Lite

Quizás en un mundo inclinado a lo impreso, Lite fuese un nombre apropiado para una cerveza baja



Antes del lanzamiento de Coors Light, le hicimos una presentación a la gerencia de Coors. Nuestro consejo: no lancen la cerveza ligera; en su lugar tomen ventaja del éxito de la cerveza Lite de Miller. Posicionen la marca existente de Coors, como la cerveza ligera original, utilizando el tema “la cerveza ligera pionera”.

en calorías. Desafortunadamente para Miller, vivimos en un mundo de divulgación.

En la radio y la televisión, el sonido de la palabra es más importante que cómo aparezca escrita. También en el ambiente natural del bebedor de cerveza, el bar de la esquina, el sonido de la marca es crucial.

“Cantinero, deme una Lite.”

“¿Cómo deletrea eso, señor?: ¿L mayúscula-i-t-e o l-i-g-h-t en minúsculas?”

“No importa, cámbiela por Miller.”

Con el paso del tiempo y la aceptación cada vez mayor de Lite, “cámbiela por Miller” llegó a significar una Miller Lite, no una Miller High Life.

La publicidad en televisión no ayudaba en nada llamando al producto cerveza Lite de Miller. En ninguna parte de la lata dice realmente Miller, sólo Lite. En un lado, en donde aparece en letra más pequeña “Miller Brewing Co., Milwaukee, WI”.

Un nombre no puede amparar dos marcas diferentes. Tarde o temprano, de una manera u otra, Miller iba a tener que pagar el precio por su error con Lite.

Fue más tarde que temprano y, en este caso High Life en vez de Lite, pagó el precio. En 1979, cuatro años después de la introducción de Lite, Miller High Life llegó a la cima. En ese año, High Life estaba sólo a 21% por debajo de Budweiser.

## **La caída de High Life**

A paso lento al principio y posteriormente más rápido, la Miller High Life empezó a quedarse atrás de la Budweiser: 32%, 40%, 49%, 59% y

finalmente, en 1984, 68% atrás de la Reina de las Cervezas. Esto significó una ventaja en ventas de Budweiser sobre Miller High Life de más de tres a uno.

El punto crítico llegó en 1983, cuando la Miller Lite aventajó a la Miller High. Ahora Miller significa realmente Lite, tanto en ventas como en el bar del vecindario.

La prensa pareció estar perpleja. “Miller aborda el misterio de la cerveza”, comentó *The New York Times* en un relato sobre los percances de High Life. Nadie pareció ver la conexión entre las dos marcas.

En sentido militar, lo que Miller hizo fue flanquearse a sí misma. Al emplear el mismo nombre en ambos productos (aunque de manera accidental), el ataque de flanco no hizo más que debilitar su propia posición y no la de la Budweiser. “Hemos dado con el enemigo y ése somos nosotros”, dijo Pogo.

Cerca de Trenton, Ohio, se encuentra una cervecería Miller, totalmente nueva y valuada en 450 millones de dólares, la cual nunca ha elaborado un solo barril de cerveza. Un monumento apacible en memoria de la locura de flanquearse uno mismo.

Cuando uno mismo se flanquea, el resultado viene a ser una de dos posibilidades, ninguna de las cuales garantiza el éxito. Uno mismo puede flanquearse exitosamente y destruir la marca base, que es lo que le sucedió a Miller, o puede proteger la marca base y tener como resultado un movimiento de flanco sin éxito, aunque costoso.

La extensión de línea es como montar un sube y baja. Un nombre no puede amparar dos productos diferentes. Cuando uno sube, el otro baja.



Uno de los muchos temas publicitarios utilizados para tratar de salvar a la marca Miller fue: "Hecha al modo americano". La mayoría de los bebedores de cerveza, sin embargo, asocian a la cerveza con las tradiciones alemanas. Es por esto que las marcas de cerveza exitosas en Estados Unidos tienen nombres alemanes.

Una razón de que la extensión de línea sea tan insidiosa es que el efecto a largo plazo es opuesto al efecto a corto plazo. A corto plazo, la extensión de línea es casi siempre un éxito, como la Miller Lite lo fue. (Diet Coke es otro ejemplo). Pero a largo plazo, casi siempre es la estrategia del perdedor.

Es como el alcohol. A largo plazo, el alcohol es un depresivo del sistema nervioso central. Pero, a corto plazo, los efectos pueden ser tan eufóricos como los movimientos de las cajas de la Diet Coke.

Incluso Miller parece haber perdido la relación o conexión entre sus dos marcas Miller. Por tratar de salvar la High Life, hizo las cosas a la manera usual de los clientes: despidió a su agencia de publicidad y la sometió de un modo público a corte marcial, supuestamente por faltar al cumplimiento de su deber.

La nueva agencia surgió de inmediato con "Miller está hecha al modo americano".

¿Cuál Miller? ¿Lite o High Life? Los comerciales de televisión no especifican, sólo muestran la lata, la cual nadie lee, ni el mismo locutor de los comerciales de televisión.

Miller viene en caja y se evita mencionar "High Life", ya que no es un nombre adecuado a la clase obrera. ¿Cuántos bebedores de cerveza van al bar y ordenan "Me da una High Life"?

¿Acaso lo que le sucedió a Miller serviría de ejemplo al resto de la industria? Adivínelo de nuevo.

## La carga de la brigada ligera

Una tras otra, la industria cervecera no cesó en su intento de imitar a la Miller.

Además de Schlitz y Schlitz Light, Coors y Coors Light, los magnates cerveceros surgieron con Michelob y Michelob Light, etcétera y etcétera Light.

Conviene ver qué pasó con cada uno de estos autoflanqueadores.

Schlitz Light era la segunda marca en importancia dentro de la categoría ligera. Por lógica, esta ventaja inicial debería haberle conferido una gran ventaja. Sin embargo, no fue así. La Schlitz vendió 24 millones de barriles en 1976, el año del lanzamiento de Schlitz Light.

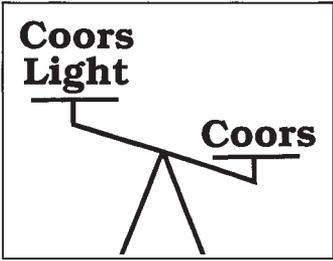
Hoy día, las ventas anuales de Schlitz y Schlitz Light en conjunto ascienden a menos de 3 millones de barriles. Resultó un movimiento de flanco del todo exitoso. Ambas marcas acabaron destruyéndose.

Aun cuando uno parece alcanzar el éxito, no es así. Un ejemplo es Coors Light, considerada como un éxito. El año de su lanzamiento, Coors Light vendió 1.6 millones de barriles. Cada año las ventas han crecido y alcanzando los 4.5 millones en 1984. A la fecha, Coors Light ocupa el segundo lugar, después de Miller Lite.

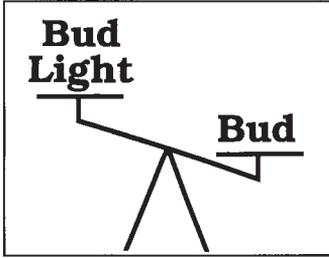
Fabuloso, pero ¿qué sucedió con Coors regular? Las ventas se fueron a pique. ¿Qué esperaban del ataque de flanco exitoso de Coors Light?

De hecho, la Coors vendió más cerveza en 1976, cuando su única marca estaba esparcida en 12 Estados con una inversión de 2 millones de dólares en publicidad, que en 1984, cuando tenía dos marcas en 44 estados y una inversión de 33 millones en publicidad. Otro ejemplo de dispararse uno mismo en la billetera.

Michelob afrontó la experiencia de Miller. Tres años después de la introducción de Michelob Light, las ventas de Michelob regular llegaron al tope. Desde entonces, cada año Michelob decayó.



Al tiempo que Coors Light subió en ventas, Coors regular bajó. Actualmente Coors Light sobrepasa en ventas a la regular cuatro a uno.



Tomó algún tiempo, pero el mismo fenómeno le sucedió a Budweiser. Mientras las ventas de Bud Light subían, Budweiser regular bajaba. Bud Light sobrepasó a Budweiser en 2001 y actualmente la sobrepasa en ventas por 37 por ciento.

Solución: despedir a la agencia.

Michelob Light alcanzó el máximo al año siguiente y allí se estabilizó. Ambas marcas han decaído cuatro años seguidos, difícilmente un tributo a la eficacia de la expansión de la línea. Y quizás venga algo peor.

Conviene ver el caso de Budweiser y Bud Light. La Anheuser-Busch fue afortunada. Bud Light ha sido, comparativamente hablando, una decepción. Hasta ahora, las ventas de Bud Light nunca han excedido el 10% de las de la Reina. Y no porque Anheuser no lo haya intentado, pues está gastando 50 millones al año en la publicidad de Bud Light. Eso es nueve veces más de lo que ellos gastan por barril de la marca base.

Budweiser continúa superando en las ventas a la segunda marca (Miller Lite) de dos puntos y medio a uno, a pesar de la emboscada de Bud Light.

¿Qué hay acerca de las demás cervezas Light? No hay evidencia que la industria cervecera haya captado el mensaje de la expansión de la línea.

Todo lo contrario, continúan debilitando sus marcas.

Las sectas que se congregan en lo alto de las montañas los días proféticos del juicio final, aguardando el fin del mundo, no descienden al día siguiente replanteando sus ideas. Baján de la montaña con una nueva fe en la misericordia del Todopoderoso.

Cuando una marca de cerveza no se vende, el cervecero no regresa al mercado culpando al nombre. Responsabiliza al producto o a la publicidad. Esto es más que una prueba de la creencia tan profundamente arraigada de que la verdad surgirá. “Algo está mal”, conjeturan, “con el sabor de la cerveza o la creatividad de la publicidad”.

“Aquellos que no pueden recordar el pasado”, decía George Santayana, “están condenados a repetirlo”.

## La carga de la brigada pesada

En la actualidad, la industria cervecera se está preparando para cometer el mismo error.. en la dirección opuesta.

Los primeros candidatos para la brigada pesada son la Michelob Classic Dark y la Coors Extra Gold. Ambos están cayendo en la clásica trampa de la expansión de la línea.

Coors, en particular, debe saberlo mejor. Un cervecero en quinto puesto no puede amparar dos marcas nacionales, y mucho menos tres.



Como era de esperarse Coors Extra Gold, no tuvo impacto, aunque actualmente Coors Light es la tercera en ventas en Estados Unidos. ¿Por qué los mercadólogos no pueden vivir bien solos? Creemos que se enamoran verdaderamente del lanzamiento de una nueva marca. Es como ellos la forman. Más aún, ¿necesita la industria cervecera todas estas líneas de extensión? Actualmente el consumo per cápita ha bajado en las últimas dos décadas de 24.3 galones en 1980 a 21.7, el día de hoy.



*No hemos sabido de generales que lleven a cabo sus conquistas sin derramamiento de sangre. Si una matanza encarnizada es una escena horrible, luego es tiempo de tener más respeto por la guerra.*

Karl von Clausewitz



## **La guerra de la hamburguesa**

En 1984, McDonald's invirtió más de 250 000 millones de dólares en publicidad por televisión. Esto es casi 685 000 dólares diarios, 29 000 dólares la hora. Hay que vender muchas hamburguesas para poder obtener ese dinero.

¿Cómo logró sobresalir una empresa tan grande? Su historia se inicia en la cafetería, una institución popular situada en cada aldea y ciudad de Estados Unidos.

Por lo general, una empresa familiar con un mostrador y seis o siete mesas, la cafetería tuvo un nombre que no hizo justicia a la variedad de alimentos y bebidas disponibles. Allí se podían comer huevos con jamón, sándwiches de tocino y lechuga, helados de crema y, por supuesto, hamburguesa sola o con queso y papas fritas.

Cada ciudad o región tenía su especialidad: en Filadelfia era el sándwich de bistec con queso; en Boston, el sancocho de almejas. En el sur, la sémola. Fue una guerra de mercadotecnia en



El primer McDonald's fue un éxito. Desafortunadamente, los competidores potenciales no fueron al frente y observaron la acción. Esperaron a lanzar cadenas competitivas, hasta que McDonald's estuvo firmemente establecida. Para bloquear a los competidores se tiene que actuar rápidamente.

donde todos los combatientes eran guerrilleros que, con recelo, vigilaban su terreno. (Principio de guerrilla núm. 1: *Seleccionar un segmento del mercado que uno pueda defender*).

## **McDonald's hace acto de presencia**

El negocio cambió en forma radical pocos años después de que Ray Kroc inaugurase su primer McDonald's en Des Plaines, Illinois.

La explicación del éxito de Kroc es el lanzamiento de un ataque ofensivo contra la cafetería local, para más tarde ampliar la operación a escala nacional.

En aquel entonces, las cafeterías vendían todo aquello que era común, fácil y barato de preparar. Desde un punto de vista militar, la línea se expandió y esto provocó su debilitamiento.

Kroc hizo la elección obvia. Atacar por el centro. (¿Cuál era el platillo más popular en el menú de la cafetería? La hamburguesa y su prima hermana, la hamburguesa con queso).

De este modo nació la cadena de la hamburguesa. Debido a que no había competencia (a excepción de las insignificantes cafeterías) y a su dinámica ambición, Kroc extendió rápidamente su cadena. Hasta pidió prestado dinero, a intereses exorbitantes, para financiar su sueño.

Más que cualquier otro factor, esta expansión temprana fue lo que aseguró el éxito de McDonald's, permitiéndole dominar la industria de hamburguesas apenas en desarrollo. Hoy día, McDonald's supera en ventas a Burger King, Wendy's y Kentucky Fried Chicken juntas.

Cuando explican el éxito de McDonald's, los expertos en mercadotecnia gozan describiendo las normas y procedimientos estrictos de la com-

pañía, su devoción fanática por la limpieza y el intenso entrenamiento impartido a los propietarios de franquicias en la Universidad de la Hamburguesa McDonald's en Elk Grove, Illinois. (Cada persona se gradúa al terminar un "bachillerato en hamburguerología y un diplomado en papas fritas").

Éstos son lujos del liderazgo posibles por el principio de la fuerza. McDonald's es el líder por ser el primero en aparecer en la escena de la hamburguesa y por sostenerse allí, gracias a su rápida expansión.

No se puede llegar a ser el líder en la guerra de la hamburguesa cocinando la mejor hamburguesa. Se puede permanecer en ese puesto, aunque no preparen mejores hamburguesas. Quien posee el liderazgo tiene la ventaja del tiempo para corregir cualquier problema que pudiese surgir.

En la década de los setenta, en un documento confidencial de McDonald's se admitía en forma contundente que, según una encuesta al público, "la calidad de Burger King se consideraba mucho mayor que la de McDonald's".

Muchos mitos de mercadotecnia surgen cuando la prensa busca razones que expliquen el éxito de un líder. Por razones éticas, resulta difícil aceptar la explicación de que McDonald's fue la primera y que aplicó la mayor presión: la aplicación cruda del principio de la fuerza. Es mucho más satisfactorio sugerir que la responsable fue la Universidad de la Hamburguesa, o Ronald McDonald, o los muppets en los comerciales de televisión.

Los buenos líderes no desaprueban tal especulación, por el contrario, la ratifican. Ellos saben que la buena moral crea el ímpetu que ayuda a un ejército triunfador a seguir ganando.

Como señala George C. Scott, en su papel como Patton: "Contamos con la comida y el equi-



McDonald's sigue utilizando su mismo logotipo, los arcos amarillos. Por otro lado Burger King gastó millones en una versión en cursivas de su clásico logotipo "la hamburguesa". ¿Cuál es la estrategia de Burger King que puede competir con el avasallador poder de McDonald's? No lo sabemos ¿Lo sabe usted? No gaste su dinero para cambiar uniformes, gaste su dinero para darles mejores armas a sus tropas.

po más fino, el mejor espíritu y los mejores hombres del mundo. Ustedes saben, por Dios, que en verdad compadezco a aquellos pobres bastardos que vamos a atacar”.

Esto es liderazgo, no estrategia. “No podríamos hacerlo sin ti”, dice el líder.

“Podemos”, dice el estratega (o la estratega), quien con optimismo se guarda su opinión.

Los gerentes de mercadotecnia todavía confunden estos dos conceptos, lo cual no perjudica al líder. No obstante, la diferencia entre liderazgo y estrategia tiende a corromper el pensamiento de la Hardee’s, la Burger Chef y todos los demás representantes de guerrillas en la guerra de la hamburguesa.

Los mitos de mercadotecnia crean falsas ilusiones. Si tan sólo uno pudiese preparar una mejor hamburguesa que las de Burger King, o proporcionar un mejor servicio que el de McDonald’s, uno podría... y el sueño continúa y continúa.

En la guerra de la hamburguesa, como en otras guerras de mercadotecnia, el producto es un medio para transportar la estrategia a casa. Uno no debe pensar en función de perfeccionamiento, sólo en función de diferencia.

## **El método de Burger King**

La primera cadena en aplicar una estrategia eficaz contra McDonald’s fue Burger King.

Después de que McDonald’s llegó a ser la cadena nacional más grande de comida rápida, dejó disponible la ofensiva para ocupar la defensiva. La oportunidad de aplicar una estrategia ofensiva correspondió a la segunda cadena, Burger King.

Principio ofensivo núm. 2: *Hallar una debilidad en la fuerza del líder y atacar en ese punto.* La fuerza de McDonald's era la hamburguesa, su uniformidad, su rápida preparación y su bajo costo.

Como la publicidad comentó acerca del primero en la línea, el Big Mac, "Dos hamburguesas de res, salsa especial, lechuga, queso, pepinillos, cebollas, todo esto dentro de un pan con ajonjolí". Normalmente esto se decía dando un gran bocado: "Dentro de un pan con ajonjolí". Además, McDonald's añadió una pequeña TM (Trademark) para indicar que se trataba de una marca registrada.

¿Cuál es la debilidad inherente en esa fuerza? Obviamente, el sistema de línea de montaje empleada por McDonald's para la preparación rápida de hamburguesas económicas. Si se deseaba algo especial, había que formarse en otra fila, mientras un cocinero se hacía líos con el sistema de preparación en la parte de atrás.

A principios de los setenta, Burger King ideó una estrategia para explotar esta debilidad. "Pídala a su gusto", decían los anuncios, "sin pepinillos, sin condimento". O como usted la desee.

En Burger King, la publicidad garantizaba que uno no sufriría el trato de un paria en caso de pedir algo especial.

Fue así como el incremento en las ventas de Burger King no se hizo esperar. "Pídala a su gusto" diferenció eficazmente a las dos cadenas, desde el punto de vista del servicio al cliente y condimentos. También hay que decir que McDonald's estaba acosada, ya que no le convenía alterar su sistema tan armonizado para competir con la promesa de Burger King.

Esto constituye la medida de un buen movimiento ofensivo. Siempre se debe preguntar: ¿el defensor puede competir sin debilitar su propia posición?

**Pídala a su gusto**



"Pídala a su gusto" es una manera fundamental para diferenciar a Burger King de McDonald's, pero una tendencia negativa de sopesar lo positivo. Lo último que un restaurante de comida rápida debe hacer es ralentizar su servicio, lo que una elección por parte del cliente tiende a hacer.



Con toda la línea de extensión que tuvo lugar en McDonald's, sería interesante ver en qué se hubiera convertido si no hubiera aumentado todos esos artículos en su menú.

Afortunadamente, hay una cadena de hamburguesas que sí ha mantenido el concepto original de McDonald's. Es In-N-Out Burger, localizada en California y en algunos estados del oeste. En In-N-Out Burger sólo se venden hamburguesas, papas fritas y refrescos, y su promedio de ventas por tienda (es 1,976,990 dólares) es mayor al de McDonald's (1,632,600 dólares).

Una fuerza también es una debilidad. No obstante, hay que encontrar la costura que sostiene esa fuerza.

### **McDonald's recurre al pollo**

Y al pescado y a las costillas asadas y a los huevos revueltos. La década de los setenta fue la era de la extensión de línea de McDonald's, cuando la cadena buscó medios para aportar nuevos clientes y elevar el importe de las cuentas de consumo.

Aunque estas metas son convenientes, siempre resultan peligrosas. Cuando uno expande su línea, su centro se torna vulnerable. Además, si la gente desea comer pollo, ¿por qué no ir a un Kentucky Fried Chicken?

Las primeras dos expansiones importantes de McDonald's, McChicken y McRib, resultaron un fracaso.

Fue entonces cuando surgió Chicken McNuggets, que tuvo gran aceptación y elevó el volumen de ventas de McDonald's. Sin embargo, hubo que esforzarse mucho e invertir millones de dólares en publicidad.

Lo sorprendente en relación con Chicken McNuggets fue la falta de respuesta de la Kentucky Fried Chicken, la cual sólo después de casi ocho años decidió introducir su propia versión del producto McDonald's. El nombre, por supuesto, fue simplemente Chicken Nuggets.

Principio defensivo núm. 3: *Siempre hay que bloquear los movimientos competitivos enérgicos.* Kentucky Fried Chicken desperdició ocho años, durante los cuales pudo aprovechar la publicidad de McDonald's para reforzar su lugar atrayendo clientes a la casa del Coronel.

Hay una diferencia estratégica entre las extensiones de línea como la Egg McMuffin (los huevos

Benedict del pobre hombre) y Chicken McNuggets.

De un tiempo acá, es común desayunar en un local de hamburguesas. Cualquier desayuno que produzca un negocio sería una buena estrategia para una cadena de restaurantes de hamburguesas. Un platillo para almorzar o comer como los de McNuggets capta parte del volumen de venta de hamburguesas de la cadena. Entonces, ¿por qué gastar millones a fin de lograr que un cliente ordene Chicken McNuggets en lugar de un Big Mac?

Lo que no se vislumbró claramente en McDonald's y las demás cadenas fueron las diferencias entre los productos que vendían. Cada mercadólogo posee tres clases de productos: para anunciar, para vender y una más para hacer dinero. Resulta inútil anunciar un producto sólo porque se vende o produce ganancias, aunque sean cuantiosas. ¿Acaso un cine anuncia las palomitas que vende? No, anuncia la película y obtiene ganancias de las palomitas y bebidas.

Los concesionarios de autos anuncian uno austero esperando no vender ninguno en esa condición, ya que la verdadera ganancia la obtienen de la transmisión automática, los frenos de potencia, el radio AM/FM y los demás accesorios.

Conceptualmente, una cadena de hamburguesas anuncia la hamburguesa, vende las papas fritas junto con la hamburguesa y gana dinero en los refrescos. Ése es el patrón que se deberá seguir para obtener utilidades. Si los chicos toman suficientes cocas a 90 centavos de dólar cada una, no importa no tener utilidades en lo demás.

El error más grande que las compañías cometen es confundir el producto que venden con el que deben anunciar. No importa tanto lo que se venda a un cliente una vez que llegue a la tienda.



McDonald's ha ampliado su menú de tal modo que actualmente es "una cafetería más" que da oportunidades a los competidores para atacar a la cadena con un acercamiento angosto.

Sin embargo, anunciar el mismo producto sería un grave error si debilita la posición de la compañía.

Vender sándwiches de pescado es una cosa, anunciarlos es otra. Sobre todo si la introducción de ese producto debilita la posición de la hamburguesa.

McDonald's inició el juego atacando la cafetería en la montaña de la hamburguesa por el centro de la línea. Sería irónico si en el proceso de persecución de utilidades en la periferia, McDonald's se transformase en una cadena de cafeterías que vendiera de todo.

## Yo también, dice Burger King

Al correr la década de los ochenta le tocó a Burger King seguir la corriente. Como declaró uno de sus ejecutivos: "Nunca escuché tantos comentarios sobre un competidor. Si McDonald's hacía algo, también nosotros; si no lo hacía, tampoco nosotros".

Burger King introdujo una variedad de emparedados que duraron poco, desde ternera con queso parmesano hasta carne asada, sin dejar de mencionar el de jamón con queso, pechuga de pollo deshuesada bien frita, filete de pescado y bistec. "Perdimos visión de nuestra identidad", declaró el mismo ejecutivo.

Los poseedores de franquicias no se impresionaron. Recordaron a la gerencia que el nombre de la compañía era Burger King y no Sándwich King.

La cadena copió incluso a Ronald McDonald con un personaje conocido como Magical Burger King para atraer a los chicos y a sus padres al establecimiento.

En el año fiscal de 1982, las ventas de Burger King bajaron. Ese año sólo registró un incremento del 8% en las utilidades brutas antes de impuestos. Mientras que las utilidades netas después de impuesto de McDonald's ascendieron a casi 15 por ciento.

Meterse con el producto fue una cosa, meterse con las ganancias fue otra. Por último, la compañía matriz envió a uno de sus especialistas de Pillsbury a arreglar las cosas. Hubo que descontinuar del menú unos cuantos sándwiches excéntricos. Sin embargo, el mayor cambio lo experimentó la publicidad.

### La batalla de las hamburguesas

Burger King dirigió de nuevo su ataque al centro de la línea de McDonald's. La clásica estrategia ofensiva de explotar una debilidad inherente al líder que ha extendido demasiado su línea.

El comercial más eficaz fue uno en el que se explicaba que las hamburguesas Burger King sabían mejor porque eran asadas en parrilla, a diferencia de las McDonald's que se freían.

“Asada a la parrilla contra frita”, instantáneamente atrajo la atención del público y de los abogados de McDonald's, quienes de inmediato entablaron juicio.

Esto fue lo mejor que le pudo suceder a Burger King. La reacción indignada de McDonald's convirtió la campaña en una historia que se difundió en las cadenas televisivas y periódicos de todo el país.

Las ventas de Burger King ascendieron con rapidez, aumentando 10% más que el año anterior, en comparación con una ganancia del 3% de McDonald's. Números pequeños quizás, pero sobre una



**Asada a la parrilla  
no frita**



“Asada a la parrilla y no frita” es la mejor campaña que Burger King ha tenido. La compañía nunca debió descontinarla. Es más, debía haber reforzado la idea en el punto de venta. En lugar de “La Casa de la Hamburguesa”, el letrero en sus restaurantes, debería decir “La Casa de la Hamburguesa Asada a la Parrilla”.

base amplia y un campo de batalla en el que se combatió con gran intensidad y enormes gastos.

Cuando Burger King se percató que no podía igualar el presupuesto de publicidad de McDonald's, se las ingenió para juntar poco a poco 120 millones de dólares para su empuje en televisión.

Mientras Burger King se ocupaba de lanzar ataques ofensivos, otra cadena empleaba una estrategia de lucha de mercadotecnia diferente.

### **Flanqueo a McDonald's**

Fundada por un antiguo vicepresidente de Kentucky Fried Chicken, Wendy's estableció su primer local de "Hamburguesas a la Antigua" en 1969.

Tras un surgimiento tardío, Wendy's avanzó rápidamente gracias a un movimiento de flanqueo en el extremo adulto del mercado de la hamburguesa. Wendy's orientó sus esfuerzos a las personas mayores, centrando su atención en las porciones para adulto en una atmósfera agradable. Nada de sombreros o globos gratis. Pídala a su gusto en Wendy's significaba, "Sin pepinillos, sin condimento y sin niños".

Aquí, la hamburguesa más pequeña equivale a 125 gramos y su forma cuadrada sobresale del bollo.

"Calientita y jugosa" fue la estrategia publicitaria que transmitió la idea de la hamburguesa adulta en la conciencia del público. Las hamburguesas calientitas y jugosas de Wendy's requieren "infinidad de servilletas", anuncian los comerciales.

Usted no les daría a sus hijos una hamburguesa como ésta, pues habría que cambiarlos de ropa al llegar a casa.

Pronto, los márgenes de utilidad de Wendy's habían casi duplicado las utilidades promedio de los restaurantes de comida rápida, lo cual presionó a Burger King. De hecho, la utilidad por unidad de la Wendy's excedió la de Burger King.

Más tarde surgió la maravilla octogenaria, Clara Peller. Nunca antes una sola línea en un comercial de televisión había captado la imaginación del público tanto como “¿Dónde está la carne?”.

“¿Dónde está la carne?” contribuyó a elevar las ventas de Wendy’s en 1984 hasta el 26%, aproximadamente. Fue el primer lema en varios años que llegó a formar parte del idioma vernáculo, siendo pronunciado por Walter Mondale y muchísimos otros.

Pero más importante que promover las ventas, fue que el lema captó la esencia de la estrategia de Wendy’s: una hamburguesa más grande para el apetito adulto.

Lo que aconteció después demuestra que la estrategia debe dominar a la publicidad, no viceversa. El mismo escritor, el mismo director artístico, el mismo productor y el mismo director se asocian para hacer “las segundas partes”. La línea acabó con el pollo de los competidores formado de partes de pollo procesado. (Wendy’s ofrece “pechuga de pollo deshuesada 100% natural”).

Al igual que McDonald’s antes que ella, Wendy’s se volcó sobre el pollo. ¿Qué sucedió? Nada. Lo que Wendy’s debe hacer es volver a la carne y a Clara Peller. “En el flanqueo, la persecución es tan crítica como el ataque mismo”.

## La guerrilla del extremo inferior

Ningún análisis de la guerra de la hamburguesa está completo sin mencionar a White Castle. Fundada en 1921 y localizada al noreste y parte superior del medio oeste, la pequeña cadena con 170 tiendas continúa operando de la manera en que siempre lo ha hecho.

“Quedan muy pocas cosas permanentes en el mundo”, cierta vez comentó un cliente, “pero cuando voy a White Castle, puedo comer la misma



Quando Clara Peller murió, el eslogan de Wendy’s “¿Dónde está la carne?” también desapareció. Creemos que esto fue un error. Un buen posicionamiento nunca muere. Atestiguemos el continuo éxito de “Un diamante es para siempre” (57 años). “El mundo Marlboro” (51 años) y “El mejor vehículo” (33 años).



White Castle todavía existe, demostrando la fuerza de una pequeña compañía que practica las tácticas de guerrilla. Sus ventas por tienda actualmente son de 1,308,300 dólares anuales.

clase de hamburguesa que cuando tenía cinco años... de esto hace 35 años”.

Los devotos llaman a la hamburguesa White Castle una bola de humo por razones que no con vendría dar. La nostalgia por una hamburguesa es otra forma de considerar la atracción del producto. Todavía más notable es que cada uno de esos establecimientos situados en construcciones de acero y azulejo de la era de la Depresión produce ventas anuales de 1.28 millones de dólares, con lo cual supera a las ventas por unidad de McDonald's.

Principio de guerrilla núm. 2: *No importa cuánto éxito se alcance, nunca hay que actuar como el líder.* En White Castle no hay Universidad de la Hamburguesa, tampoco Egg McMuffins o Whoppers, ni papas cocidas al vapor con opción a cuatro aderezos diferentes.

Hay varias maneras de vender una hamburguesa, siempre y cuando se emplee la estrategia apropiada. Así, White Castle coexiste pacíficamente con sus grandes y agresivos vecinos.

*En cuestiones como la guerra, los errores originados por un espíritu de benevolencia son siempre los peores.*

Karl von Clausewitz



## **La guerra de la computadora**

La Coca-Cola en la guerra de la computadora es IBM. Hasta ahora, por lo menos, la Big Blue desempeña mejor su papel de defender su posición que la Big Red (Coca-Cola, la gran empresa de color rojo).

IBM hunde sin cesar a su competencia en el terreno. Los estudiantes de la guerra de mercadotecnia no tienen de qué quejarse. No hay espíritu de benevolencia en Armonk.

“Vive y deja vivir” no es una de las filosofías de IBM. No ha vacilado en aplastar a su competencia cuando la ocasión lo amerita. Antes de criticar su conducta, hay que entender la naturaleza de las guerras de las computadoras. En varios puntos clave en la historia de IBM, dejar de emplear la fuerza le habría costado mucho.

El competidor que uno no puede aplastar por la mañana, permanecerá en el campo para destrozarnos por la tarde.

## **Sperry Rand contra IBM**

En 1943, en la Universidad de Pennsylvania, un maestro y un estudiante de posgrado crearon la primera computadora digital electrónica.

Llamada ENIAC, un acrónimo en inglés de la Integradora y Calculadora Electrónica Numérica. El monstruo de 30 toneladas era 1000 veces más rápido que cualquier máquina analógica.

John W. Mauchly fue el maestro y J. Presper Eckert el estudiante. Después de vender su compañía a la Sperry Rand diseñaron otras máquinas, entre ellas la famosa UNIVAC, creada en 1950.

En 1951, la División Univac de Sperry Rand dio a conocer la primera computadora comercial del mundo (vendida a la Oficina del Censo de Estados Unidos).

Pocos años más tarde, IBM se introdujo en el mercado y fue entonces cuando se inició la batalla. Estaba en juego el control del desarrollo del producto más significativo del siglo XX.

Esta disputa se decidió en una escaramuza entre dos compañías relativamente pequeñas en un periodo corto. Cada bando tenía sus puntos fuertes: Sperry Rand tenía la ventaja del liderazgo tecnológico, mientras que en IBM predominaba su posición establecida en el mercado de los equipos de oficina.

La batalla podría haberse decidido de cualquier modo. Fue el esfuerzo temprano y enérgico y la aplicación del principio de la fuerza lo que decidió el resultado.

Una vez que IBM llegó al liderazgo, permaneció allí. Las batallas de mercadotecnia no son como los juegos de baloncesto, en que primero un bando está al frente y después el otro. Las batallas de mercadotecnia se parecen más a las militares. Como señala Clausewitz, "El curso de

una batalla parece más bien una perturbación lenta del equilibrio que un vaivén oscilante, como lo suponen aquellos que se descuentan por descripciones mal intencionadas”.

Muchos mercadólogos nunca tendrán la oportunidad de participar en una lucha tan elemental como la que libraron IBM y Sperry Rand en los años cincuenta. Pero, en caso contrario, hay que recordar las palabras de Clausewitz: “Es deber de un general procurar agregar todo peso a la balanza en la primera batalla, esperando y esforzándose por ganar todo a través de ella”.

La necesidad de establecer una superioridad al principio del juego es una cuestión clave para un general de mercadotecnia competente. Es como el juego de ajedrez en donde el arrebato de un único peón al inicio del juego casi siempre es suficiente para garantizar la victoria.

Después de vencer a Sperry Rand, IBM consolidó sus ganancias. Aun cuando otras compañías incurrieron en el negocio de las computadoras, año tras año IBM captó del 60 al 70% del mercado. La gente empezó a llamar a la industria de las computadoras: Blanca Nieves y los siete enanitos.

El primer asalto equivocado contra la fortaleza IBM aconteció a principios de los setenta y lo dirigió uno de los enanos. Pero en lugar de ser un reto verdadero, se convirtió en una repetición de Balaclava, 1854.

El triunfo no se logra imitando al líder. Las compañías caen en esto todo el tiempo y tratan de indagar los procedimientos de IBM para ponerlos en práctica. RCA llegó incluso a contratar antiguos ejecutivos de IBM para que se hiciesen cargo de sus operaciones comerciales en el área de las computadoras.

La única manera de ganar es invertir la estrategia del líder, hallar el punto débil en la fuerza

**UNIVAC**  
CONTRA  
**IBM**

Estábamos equivocados. Fue Remington Rand's Univac y no Sperry Rand's Univac. Remington Rand surgió con Sperry en 1955 para formar Sperry Rand. En 1979 se le cambió el nombre a Sperry Corp. En 1986 Sperry surgió con Burroughs para formar Unisys. El cambio de tantos nombres tiende a quitar poder a la marca, así como a confundir a autores de libros.

del líder y flanquear; convertirse en una guerrilla y concentrar las fuerzas.

Después de que RCA y GE se hundieron en las aguas del gigante azul, fueron cinco los competidores que quedaron, que en conjunto fueron denominados el "BUNCH" (Burroughs, Univac, NCR, Control Data y Honeywell). ¿A quién le correspondía amenazar a IBM? A decir verdad, a ninguna de ellas.

### Primer round: DEC contra IBM

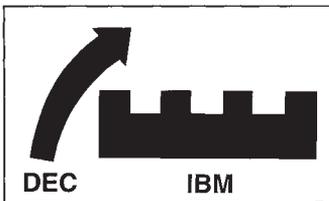
En el tiempo en que las grandes compañías rompían sus lanzas y se aprestaban al ataque, tratando de arrancar una tajada del mercado de la línea principal de los productos IBM, una pequeña compañía que iniciaba se anotaba una importante victoria mercadotécnica en el mercado de las computadoras con un clásico ataque de flanqueo. Se trataba de Digital Equipment Corporation.

IBM fabricaba computadoras grandes; DEC, computadoras pequeñas. IBM vendía al usuario final, DEC al ensamblador de computadoras. IBM no atacó el mercado del software; DEC pretendió no saber lo que éste significaba.

Ésta fue la misma estrategia de flanqueo que emplearon la Volkswagen y cientos de otras compañías.

En 1965, DEC introdujo la PDP-8, la primera en una línea de minicomputadoras que llegarían a emplearse bastante en investigación científica, educación, control industrial y en el campo de la salud.

Fue entonces cuando IBM cometió uno de sus raros errores: dejar de cubrir el ataque de DEC. Principio defensivo núm. 3: *Los movimientos competitivos enérgicos siempre deben ser bloqueados.*



DEC (Digital Equipment Corporation) flanqueó a IBM en el extremo inferior.

Suele ser más fácil flanquear a los líderes por el extremo inferior. El ego de IBM obstruyó su juicio. ¿Quién iba a comprar una computadora pequeña, barata y sin equipos periféricos, el software de IBM y su respaldo tecnológico?

Miles de compañías lo harían y lo hicieron. Las ventas de las minicomputadoras DEC despegaron como cohete. Digital Equipment fue la consentida en el mercado de valores. Con el tiempo, las ventas de la DEC se elevarían más allá de los 4 000 millones de dólares.

Hewlett-Packard, Data General, Honeywell y otras siguieron la corriente de las minicomputadoras; no así IBM. No fue sino hasta 1976 que introdujo en el mercado su minicomputadora Serie 1.

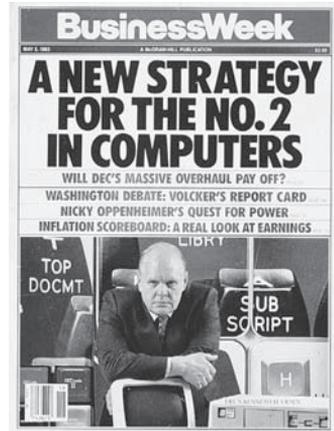
Sin embargo, ni siquiera IBM puede regalar 11 años, y esperar recuperar el terreno. Nunca consiguió más de 10% de la participación del mercado de las minicomputadoras. DEC continúa dominando el mercado con una participación aproximada del 40 por ciento.

A fines de los setenta, el mundo de las computadoras experimentó otro cambio. Jóvenes compañías destacadas como Apple, Radio Shack y Commodore, introdujeron una nueva palabra en el vocabulario: la computadora personal.

El escenario estaba listo para una representación de David contra Goliat.

## Segundo round: DEC contra IBM

DEC e IBM observaron desde la barrera cómo se desarrollaba una industria surgida a partir del microprocesador de 8 bits o “computadora de un chip”. Surgieron cientos de compañías especializadas en la fabricación de microcomputadoras personales o domésticas.



DEC se convirtió en la segunda compañía de computadoras más grande del mundo. Uno no llega a ser el número dos emulando al líder. Se llega a ser la segunda al ser lo opuesto al líder. Éste es un principio general cierto de casi todos los mercados.



Digital Equipment tenía una posición poderosa que debió defender a toda costa. Era el mayor fabricante mundial de computadoras pequeñas. Le propusimos a Ken Olsen, presidente de DEC que fuera el primero en lanzar seriamente una computadora de negocios de 16-bites. "Noquea a IBM", fue nuestra sugerencia. Pero Olsen pensó que hacerlo más tarde sería mejor. "De ese modo", dijo, "podemos noquear sus especificaciones". En la guerra entre primero y mejor, generalmente gana primero.

¿Qué eran estas pequeñas bestias? ¿Qué se podía hacer con ellas? ¿Se empleaban en casa para jugar? ¿En la escuela para aprender la ciencia de las computadoras? ¿En la oficina para desempeñar tareas de procesamiento de palabras o contabilidad?

La respuesta resultó ser todo esto y más. De hecho, la microcomputadora (computadora personal o doméstica) era realmente una computadora pequeña para todo tipo de propósitos. Por unos cuantos miles de dólares una computadora personal podía realizar muchos de los trabajos que solían requerir una microcomputadora de 1 millón de dólares.

Este territorio era dominio de DEC. En retrospectiva, es fácil decir que DEC debió defender su posición de computadoras pequeñas. Sin embargo, no es necesario ser profeta para conocer los movimientos de mercadotecnia correctos, si se tienen conocimientos de estrategia.

Al finalizar la década de los setenta, DEC se encontraba en una posición excepcionalmente fuerte. Es probable que la falta de un contraataque temprano por parte de IBM la hiciera confiarse demasiado.

En términos militares, DEC había completado su maniobra de flanqueo y debió cambiar de estrategia para defender su territorio de computadoras pequeñas. Principio defensivo núm. 2: *La mejor estrategia defensiva es el valor para atacarse uno mismo.* DEC debió ser una de las primeras en atacar su posición de minicomputadoras con una microcomputadora.

Sin embargo, no tuvo el valor, o tal vez la visión. Como señaló el presidente de DEC, Kenneth H. Olsen, "La computadora personal será un fracaso total".

Quizás éste sea el discernimiento más erróneo en la historia de los negocios de Estados Unidos

desde que Henry Ford se rehusó a bloquear el flanqueo en el extremo superior de General Motors.

Ken Olsen es un genio en computadoras, pero hasta un genio puede equivocarse. Como Fiorello La Guardia dijo una vez, “Yo no cometo muchos errores, pero cuando incurro en uno, es mayúsculo”.

DEC pudo llegar a ser un gigante en el campo de las computadoras, quizá más grande que IBM, de haberse decidido por las computadoras personales, temprana y decisivamente, ya que había un factor importante en la situación que la mayoría de los mercadólogos pasó por alto.

La computadora personal no se adquiriría con fines personales, sino de negocios para emplearla en la casa o en la oficina.

Por otra parte, no había fabricantes prestigiosos de computadoras personales en el mercado. Todos tenían reputaciones caseras o de aficionados.

¿Acaso General Motors equiparía sus oficinas corporativas con computadoras Radio Shack TRS-80? (Conocidas afectuosamente por los aficionados como la Trash 80). ¿O con mascotas Commodore o Apple II?

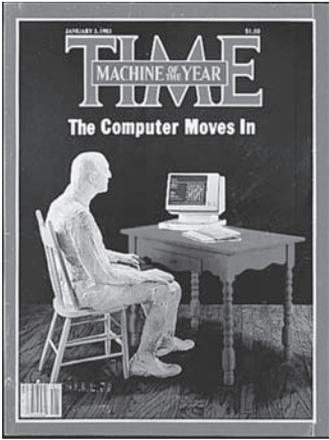
Mientras DEC desperdiciaba el tiempo, las luces de Boca Ratón se apagaban hasta tarde preparando la introducción de la PC de IBM.

En tanto, DEC se debió concentrar en proteger su posición de las computadoras pequeñas y no en fragmentar sus esfuerzos en cuatro áreas no coordinadas.

1. DEC abrió unas cuantas docenas de tiendas de menudeo para competir con Radio Shack, Computer Land y miles de compañías independientes. Un ataque ofensivo débil contra competidores atrincherados y bien protegidos.

**Gateway to  
Lay off 2,500  
With Closing of  
188 Retail Stores**

El encabezado de abril 2 del 2004 del *The New York Times*. Gateway es sólo uno de los muchos fabricantes de computadoras que abrió tiendas de menudeo, únicamente para cerrarlas pocos años después. Estratégicamente muchas cosas fallan cuando una compañía manufacturera abre tiendas al menudeo. No únicamente la empresa divide sus fuerzas abriendo un segundo frente, sino que también compete con sus clientes, los minoristas que manejan su línea. Aún así, la urgencia de expandir la distribución es excepcionalmente fuerte. Gateway no es quizá la única compañía que aprendió que las tiendas de menudeo generalmente no funcionan para el fabricante. Esperamos que Apple Computer aprenda esta lección después que su punto candente iPod se enfríe.



El punto más alto de dominio del mercado de la computadora personal de IBM vino en enero de 1983, cuando la revista *Time* nombró su PC. "La máquina del año".

2. DEC se aventuró en los procesadores de palabras, enfrentándose a una Wang poderosa y a una multitud de especialistas, como CTP, NBI y Lanier.

3. DEC impulsó su línea de minicomputadoras cada vez más lejos, hasta llegar a competir con las macros de IBM. Este pequeñísimo campo de batalla absorbió mucho talento y recursos de DEC.

4. DEC agotó muchos esfuerzos y recursos al desarrollar sistemas elaborados de automatización de oficinas.

En el frente financiero, la DEC contribuyó con 24 millones de dólares para ayudar a financiar la Trilogy Ltd., una compañía de alta tecnología iniciada por Gene Amdahl para crear una computadora superveloz que compitiera con las microcomputadoras de IBM en la parte superior de la línea.

Por un lado, DEC se enfrentó a todos estos peligros existentes en la periferia de su negocio de computadoras. Por otro, se rehusó a lanzar el único producto que podía proteger su base de operaciones.

En 1980 DEC era el mayor fabricante de computadoras pequeñas a nivel mundial. En 1981, IBM lanzaba la PC.

### **Tercer round: DEC contra IBM**

El éxito inmediato de la PC de IBM no sorprendió al mundo. La sabiduría convencional reconoce el poder de esas tres iniciales (IBM) para hacer el trabajo, lo cual no era del todo cierto.

Claro, IBM era dueña de una fuerte posición en el campo de las computadoras, posición que se concretaba a las computadoras grandes. No tenía títulos en las computadoras pequeñas; esa posi-

ción correspondía a DEC. Pero, en ausencia de Digital Equipment, IBM no encontró resistencia por parte del mercado de computadoras personales al apoderarse del negocio. Fue entonces cuando todos notaron lo que debió ser claro desde el principio, la computadora personal se acopló mucho mejor al mercado de los negocios que al mercado casero.

La suerte juega un papel mucho mayor en mercadotecnia de lo que admiten la mayoría de los expertos. Incluso las compañías más grandes como IBM obtienen su parte: en los seis años que transcurrieron entre la introducción de la Altair original y la PC de IBM, ninguna compañía con reputación en el mercado dio a conocer ninguna computadora de negocios importante.

Hubo dos movimientos pequeños en esa dirección; sin embargo, no fueron importantes. En enero de 1980 Hewlett-Packard introdujo la HP-85, apenas una imitación de la Apple II, presentada como una máquina científica y profesional y no como una de negocios. En julio de 1981, Xerox dio a conocer la 820.

Sin embargo, el consumidor consideraba a Xerox una compañía de copadoras. Un mes de verano caluroso no bastaría para cambiar esa idea. El 12 de agosto de 1981, IBM lanzó su granada con su PC. Fue así como el juego cambió de repente.

Puesto que fue la primera compañía de computadoras de negocios que introdujo una computadora personal, IBM no tuvo problema en hacerse cargo de la batalla. No había quién defendiera el mercado, ya que nadie era dueño de la posición. Por otra parte, ya existía un mercado establecido de computadoras personales, y prueba de ello es que muchísimos negocios antes las adquirirían en compañías de computadoras caseras, como Apple y Radio Shack.

**DEC Adds  
3 Personal  
Computers**

By ANDREW POLLACK

The Digital Equipment Corporation, which is generally considered the leading American computer company after the International Business Machines Corporation, entered the personal computer business yesterday with three new products.

The new computers, which will range in price from \$3,500 to \$8,000 I.B.M. and Wang Laboratories, he said he will be available in the fall, are clearly

aimed at the office and small-business market, rather than the home market. Analysts said the DEC computers are technically impressive and aggressively priced. The one problem DEC might have is in distribution, because the company has not had much experience selling to offices, the analysts said. The company has concentrated its sales efforts on selling to laboratories, factories and data processing departments, as well as to companies that incorporate DEC computers into other systems.

**Delayed Market Entry**

"DEC has been playing catch-up in office automation," said Howard Anderson, president of the Yankee Group, a Boston computer and telecommunications industry consulting firm. DEC's word processor sales have lagged well behind those of I.B.M. and Wang Laboratories, he said.

Los defensores algunas veces ganan presentando una línea completa de productos. Generalmente es un error que un atacante haga esto, como lo comprendió Digital Equipment.

La oportunidad que se vislumbraba para Digital Equipment y Hewlett-Packard se esfumó cuando IBM robusteció su movimiento en el extremo inferior del mercado.

Dieciséis años antes, DEC pudo flanquear con éxito a IBM con la minicomputadora. Ahora IBM, empleando la misma estrategia, triunfó al flanquear a DEC con la computadora personal.

DEC no respondió al movimiento de IBM hasta el 10 de mayo de 1982, cuando la compañía introdujo su propia computadora personal. Sin embargo, DEC cometió un error fundamental al hacerlo.

DEC se encontraba ahora en la ofensiva y tenía que hallar un hueco en la línea de IBM. Principio ofensivo núm. 3: *Lanzar el ataque en un frente lo más estrecho posible*. Aunque parezca increíble, DEC introdujo no una, sino tres computadoras personales: Rainbow, la Professional y la DECmate.

La línea completa es un lujo que sólo puede darse el líder. Una estrategia sin enfoque de tres productos estaba condenada a fracasar. En 1984, las ventas de IBM eran superiores a las de DEC por 10 a uno en computadoras personales. Con un inventario cada vez mayor, DEC suspendió la producción de Rainbow (la cual resultó ser la más vendida de las tres) a principios de 1985.

Antes en el juego, se oyó decir a Ken Olsen que a DEC no le importaba ocupar la última plaza del mercado. El razonamiento lógico fue que el último que entra en el mercado puede ajustar el producto, sus características y precio para desempeñar un papel mejor que el de la competencia.

Ésta es una reflexión de la convicción arraigada en forma profunda entre la gente a nivel de dirección de que, en una batalla de mercadotecnia, el producto mejor casi siempre gana. No obstante, muchos expertos en computadoras coinciden en que, a diferencia de Altair y Apple que la



El documento de la saga de DEC surgió una década después cuando su fundador fue despedido. "El imperio de Ken Olsen construyó su propia destrucción", comentó el *USA Today* en su edición de julio 17 de 1992. ¿Es posible que un error estratégico (el fracaso al lanzar una computadora personal muy temprano en el juego) los llevara a la destrucción de una gran compañía? Eso creemos.





For your child! The most marvelous, expensive, crazy (like a fox) Christmas gift of all time. A personal computer.

Not just any computer. The Radio Shack TRS-80 system that teaches, remembers, plots, displays, and makes it possible for kids to understand the problems and delights of today's electronic world. An educator thinks us "for making possible the tapping of human imagination and creativity on an unprecedented scale." A father writes as well as his seven-year-old in a TRS-80 is "one of the most significant in value to our family and to the future education of our child that we have ever seen." Before this year our "masterpiece machine!"

232 page manual makes it easy to share with your computer experience

would not have been available at an affordable price or in a convenient size. Now it is, thanks to Radio Shack's famous breakthrough design. For the price of a good camera you get it all—computer with typewriter keyboard, 12" video screen, cassette recorder, 232 page beginner's manual.

For the parent who cares enough to invest \$599 in a child's future, Radio Shack and its participating dealers have a Christmas gift of meaningful and lasting significance. And your family will benefit beyond your fondest dreams. And that's a promise!

**Radio Shack**

The biggest name in little computers™  
A Division of Tandy Corporation Fort Worth, Texas 76101

¿Por qué llamar a la marca de su computadora Radio Shack? Es más, ¿por qué le daría a un modelo el nombre de "TRS-80", que únicamente hizo que los usuarios la llamaran la "Basura 80"? Este tipo de estrategia para nombrar un producto funcionaría únicamente si el mercado no tiene competencia. En un punto en el tiempo, la TRS-80 fue la computadora personal más vendida. ["El gran nombre en pequeñas computadoras", es lo que decía el anuncio]. Es fácil ver por qué la computadora personal de Radio Shack ya no está entre nosotros.

“¿Por qué comprar una computadora de negocios a una compañía de la que probablemente nunca se ha oído hablar?”, preguntaba un desplegado de tres páginas de TeleVideo. El anuncio presenta sistemas que “garantizan un mayor desempeño y confiabilidad por el mismo dinero que pagaría a compañías que usted ha oído mencionar”.

No sólo las compañías desconocidas, sino también las bien acreditadas agredieron a IBM. “Nuestras descargas de fuego van dirigidas a IBM”, señaló Wang en una campaña publicitaria común en esos días. “Estamos preparados y ansiosos por avanzar contra IBM.”

Hasta AT&T Information Systems tomó parte en esto. “En esta etapa del juego de la computadora personal”, decía un anuncio de AT&T, “es imprescindible que conozca el marcador”. Velocidad, amplitud, gráficas, compatibilidad y una categoría llamada “Etc.”, integraron una tarjeta de calificaciones por computadora. ¿Y la puntuación? Cinco a nada, AT&T sobre la IBM. (Sin embargo, el mercado votó 50 a uno en favor de IBM).

Otra compañía bien conocida que se enfrentó con IBM fue Texas Instruments. "TI se atreve a comparar", decía el encabezado de un anuncio, al confrontar su computadora de negocios con la de IBM.

Por desgracia, Texas Instruments es bien conocida por algunos de sus fracasos. En 1983, la compañía abandonó su negocio de computadoras caseras, sufriendo una pérdida por operación de 660 millones de dólares y por esto cerró. (Si no se puede competir con Atari, Commodore y Apple, ¿qué hacer en el ring con King Kong?).

Radio Shack, por su parte, puso un anuncio de una página completa en *The Wall Street Journal*, diciendo que su Tandy 2000 era “claramente su-

perior a IBM, AT&T, Compaq, Apple y Hewlett-Packard".

Cada Pedro, Pablo y Juan afirmaron que sus computadoras eran mejores que las de IBM. Sin embargo, una compañía llamada Leading Edge fue más audaz.

"El día en que la computadora personal IBM se volvió obsoleta", fue el modesto encabezado de su anuncio. "Fue un lunes en el otoño de 1983", señalaba el anuncio, "el día que se anunció la Leading Edge PC, una computadora personal que es sencillamente mejor que la PC de IBM, casi a mitad de precio".

Ahora que la PC de IBM era obsoleta, la gente servicial de Monroe indicaba qué hacer con ella. "Algunas sugerencias respetuosas sobre otros usos para la computadora del ayer." El anuncio de Monroe sugirió emplearla como un enfriador de agua, o quizás una lámpara de escritorio. "El nuevo modelo de microcomputadoras", decía el anuncio, "es el Monroe System 2000".

En 1982, las compañías de computadoras gastaron menos de 1000 millones de dólares en publicidad. Dos años más tarde, esta cantidad ascendió a más de 3 000 millones de dólares al año, superando en gastos a los automóviles y los cigarrillos, por nombrar dos categorías de productos altamente promovidos.

Ante este torrente de ataques competitivos, ¿contraatacó IBM? Por supuesto que no, ésa no es una buena estrategia defensiva.

## **IBM contra IBM**

Una vez que IBM logró un dominio absoluto del mercado de las computadoras personales, guardó sus armas y procedió a emplear una clásica estra-

<b>IBM PC</b>
<b>IBM XT</b>
<b>IBM AT</b>

“Atáquese a sí mismo” es la estrategia de un líder del mercado, y eso es exactamente lo que hizo IBM con su línea de computadoras personales. Después de su introducción en agosto de 1981, IBM continuó con el lanzamiento del modelo XT y el AT. Aunque parezca extraño, esto parecería ser el final de la línea. Desde entonces no hubo más introducciones de computadoras personales de IBM que tuvieran el impacto de la XT y la AT, permitiendo así que Compaq se apropiara de la siguiente generación de computadoras personales.

tegia defensiva: atacarse a sí mismo. Esto les dio buen resultado a Gillette, a General Motors y también a IBM.

El conocimiento avanzado de esta táctica es lo que realmente ha ayudado a IBM. Los clientes saben que el gigante azul introduce constantemente nuevos y mejores productos que hacen obsoletos los propios productos de IBM.

“Más barata y mejor que IBM”, es la estrategia de IBM. Es difícil para los competidores darle a un blanco que está en constante movimiento. Por otro lado, los clientes y los consumidores han demostrado que pueden esperar los nuevos productos de IBM.

Los nuevos productos aparecieron de un modo incesante en el campo de batalla de la computadora personal. La primera fue la PC XT, que tenía un disco duro que el dueño podía emplear para almacenar hasta 5 000 páginas de texto.

Después vino la PC AT, con un microprocesador totalmente nuevo. “La computadora AT de IBM”, decía *The Wall Street Journal*, “se impone a sus rivales y al resto de su línea de computadoras personales. Notablemente poderosa, aunque sorprendentemente barata, la AT promete una amplia aceptación que está forzando a los competidores de IBM a recapacitar sobre sus productos y estrategias”, comentó dicho periódico.

“Un consultor industrial espera que la PC AT supere las ventas de la computadora personal original y de la PC modelo XT al término de un año”.

La introducción del modelo AT fue recibida en silencio por parte de la competencia de IBM. “La entrada de IBM sin desafío en la exhibición”, reportó *The New York Times*. La exhibición fue Comdex, la exposición de las marcas principales de la industria, la cual atrae 100 000 visitantes. “Ni un solo competidor importante de IBM expuso una

máquina que retara a la PC AT”, señaló el *Times*. No es extraño que un “aire solemne prevaleciera en la exhibición de computadoras”, señaló el periódico. “La industria de computadoras personales parece estar atrapada en un inmenso hoyo”, declaró John Sculley, de Apple.

Un hoyo llamado IBM.

No pasó mucho tiempo antes de que las mismas publicaciones encargadas de los ataques publicitarios a IBM informaran de los percances entre los atacantes. Raytheon remató su Data Systems Division, sufriendo una pérdida neta de 95 millones de dólares. Computer Devices, Gavilan Computer, Osborne Computer, Victor Technologies y Franklin Computer pasaron a ser los protagonistas del caso del capítulo 11.

Pitney Bowes renunció a los procesadores de palabras, teniendo una pérdida neta de 22.5 millones de dólares. Fortune Systems, Columbia Data Products y Vector Graphic empezaron a experimentar pérdidas excesivas.

El temor acechó el Silicon Valley, lo cual no fue nada provechoso cuando IBM dirigió anuncios para explotar la situación: “Lo que casi toda la gente exige a una compañía de computadoras es poder dormir tranquilamente”.

Considerar a IBM como algo “omnipotente” es cometer el error contrario. Las compañías, al igual que los ejércitos, gozan de poder sólo en el territorio que ocupan. Quizá IBM lo tenga. Sin embargo, un territorio mental del que no es dueña es el del hogar.



“Un buen sueño” es tal vez el anuncio más famoso que IBM haya tenido. El anuncio reforzaba la percepción en el mercado de que IBM podría ser más cara, pero siempre estaría ahí para proteger a sus consumidores. (Nunca nadie fue despedido por comprar una IBM). Esta percepción es una de las razones de que IBM lo haya hecho tan bien en sus servicios de operaciones globales. Actualmente el 60% del negocio de IBM es el software y los servicios. El hardware es un pequeño segmento.

## Primer round: Apple contra IBM

Apple engulló a sus competidores con la Apple II, la primera computadora personal integrada en



La Apple II fue la primera computadora personal “en paquete”. Este producto que construyó la marca y la percepción de que Apple era una computadora del “hogar”.

paquete. Además, su arquitectura abierta estimuló a cientos de compañías a diseñar componentes de software y hardware para manejar miles de aplicaciones. Apple no tardó en poseer la porción más grande del pastel de computadoras personales. Más tarde, se concentró en proteger su posición mediante clásicas estrategias defensivas.

Primero surgió la II Plus, después la IIE. Cada máquina era compatible con el diseño anterior, se valía del mismo software y estaba diseñada para reemplazar a su predecesora. (La mejor estrategia defensiva es el valor para atacarse a sí mismo).

Después vino el modelo portátil IIC. Aun cuando su propósito no fue reemplazar a la IIE, ofreció un mejor rendimiento a un precio más bajo, de manera que, en cierto modo, compitió realmente con la IIE.

Apple no tuvo tanto éxito con la Apple III, el único modelo no diseñado como una computadora casera. La Apple III fue creada para emplearse en oficinas, por lo que no podía ofrecer el mismo software que la línea II, que fue diseñada con el fin de complementar y no con el de reemplazar. La III tuvo una fría acogida por parte de la industria, signo de mal agüero en futuros acontecimientos.

Fue contra este revés que el todopoderoso compunauta de Armonk lanzó la PCjr. “El Día D para la computadora casera”, comentó la revista *Time*, quien predijo grandes acontecimientos. “Marchando de éxito en éxito”, dijo la revista, “IBM ofrece ahora un producto para su sala”.

Sin embargo, la sala pertenecía a Apple.

A pesar de un reajuste gratis del teclado, una rebaja de la tercera parte del precio y una inversión de 100 millones de dólares en publicidad a base de películas de Charlie Chaplin, la PCjr no logró despegar.

Menos de 18 meses después del Día D, la PCjr fue aniquilada por una gerencia recién instalada en la división de Sistemas de Registros de IBM.

Tal vez el fracaso de la PCjr lastimó el ego de la IBM, pero no su cartera. A lo largo de su último año, la PCjr nada más produjo ingresos por 150 millones de dólares, nada comparado con los 46 000 millones de dólares de ingresos totales.

Los desconfiados comentarán que no fue la estrategia, sino el producto. Quizás, aunque muchas pruebas demuestran que no basta un buen producto si no se posee el terreno elevado. El bando que controla el territorio casi siempre obtiene la victoria. Éste es el segundo principio de Clausewitz: la superioridad de la defensa.

Lo mismo le pasó al gigante azul al tratar de abrir tiendas de menudeo para competir con ComputerLand, MicroAge, Entré y otras. “Los infortunios de IBM en la jungla del menudeo”, comentó la revista *Fortune* describiendo los problemas del gigante azul.

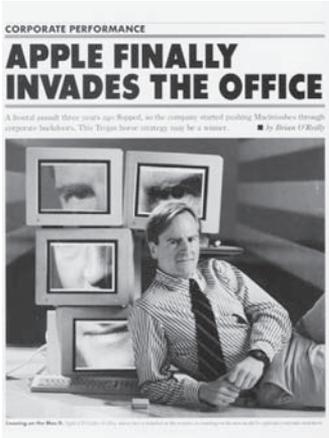
No sólo IBM, sino también DEC, Xerox y otras han tenido pérdidas en el frente del menudeo. No es el tamaño de uno lo que cuenta, sino la posición. Y ninguno de los grandes fabricantes posee una fuerza de menudeo en la mente del consumidor.

## Segundo round: Apple contra IBM

El hogar es una cosa, la oficina otra. La industria de las computadoras se encuentra ahora en el proceso de una nueva lucha entre Apple e IBM. Quizás esta vez los resultados sean diferentes, debido a que la primera está pisando territorio de la segunda. Apple se propone llenar el hueco que dejó Digital Equipment Corp. en computadoras de oficina.



IBM tenía un fuerte posicionamiento en las oficinas, pero no así en casa. ¿Por qué debería pensarse que una computadora personal IBM sería exitosa, especialmente con un nombre como PCjr?



Como fue predicho, Macintosh nunca progresó grandemente en el mercado de las oficinas. De acuerdo con la revista *Fortune* (noviembre 9 de 1987), "Un asalto frontal hace tres años se desplomó, así que la compañía empezó a presionar a Macintosh a través de la puerta posterior del corporativo". Este desplome le costó el puesto a John Sculley. Actualmente Apple tiene únicamente el 3% del mercado mundial de las computadoras personales. Además de los mercados de casas y pequeños negocios, otra posibilidad para la marca Macintosh hubiera sido la industria gráfica. Si Apple hubiera comprado PowerPoint (lo cual hizo Microsoft por catorce millones de dólares), la combinación Macintosh y PowerPoint hubiera obtenido una participación substancial en el mercado de los negocios. En ese caso, la mejor estrategia es atacar en un frente angosto.

John Sculley y su tripulación Macintosh invierten 200 millones de dólares al año en una importante campaña publicitaria que les permita apoderarse de la segunda posición en computadoras de oficina. Sin embargo, Apple tiene una debilidad fatal: es una computadora para el hogar, no para la oficina.

Sculley es listo. Hay que destacar sus anuncios de Macintosh casi nunca mencionan el nombre Apple. Sabe que tiene que mantener separada la posición de la computadora de oficina Macintosh de la posición de la computadora casera Apple.

Por desgracia, la publicidad continúa relacionando la Macintosh con la Apple. Éste es el coco de la Macintosh de Sculley.

Steve Wozniak, cofundador de Apple, contempla con resignación el problema. "La dirección de Apple estuvo horrorosamente equivocada por cinco años", comentó. Acusó también a la dirección de Apple de rehusarse a financiar la continuación de un proyecto técnico de la computadora personal Apple II.

El señor Wozniak tiene razón, Apple debería concentrarse en el hogar y en los negocios pequeños.

## El segundo lugar contra IBM

"El negocio de las computadoras personales de hoy día se parece mucho a la industria automotriz de principios de siglo", comentó la revista *Time*. "En ese entonces, como ahora, el desarrollo de una nueva tecnología tuvo efectos potencialmente revolucionarios que atrajeron a hordas de compañías; algunas de ellas hasta tuvieron nombres como Apple y Commodore. Por supuesto, sólo unos cuantos de esos primeros fabricantes de autos lograron sobrevivir".

“Nadie duda que IBM ha llegado a ser el General Motors de la industria de las computadoras personales. La interrogante ahora es ¿quién será Ford o Chrysler y quién Locomobile o Stanley Steamer?”, concluyó *Time*.

¿Quién se convertirá en el segundo lugar en computadoras? A medida que IBM continúa su crecimiento, aflora una oportunidad única para cualquier compañía de computadoras que desee entrar en acción y llegar a estar en un poderoso segundo lugar.

Digital es la que tuvo más probabilidades, ya que fue el líder mundial en computadoras pequeñas. Llegó a tener un nombre y una reputación en el negocio, pero los desaprovechó.

Hertz y Avis; Coca-Cola y Pepsi; General Motors y Ford; McDonald's y Burger King; siempre hay cabida para un segundo lugar.

Hay una escasa oportunidad para otra nueva empresa de avanzar a una posición abierta. Los jugadores no son pocos: AT&T, Burroughs, Compaq, Data General, Hewlett-Packard, ITT, Motorola, NCR, Sperry, Wang, Xerox y Zenith.

Y esa lista no incluye a los contendientes japoneses: Epson, Fujitsu, Hitachi, Minolta, Mitsubishi, NEC, Oki, Panasonic, Sanyo y Toshiba.

¿Confundido? Así está el consumidor. En este punto, las credenciales, en ocasiones, son el instrumento de venta más importante. Los clientes no están comprando una computadora, sino una compañía. Conviene observar las debilidades de algunos de los jugadores.

AT&T es una compañía de teléfonos, no una compañía de computadoras.

Burroughs es una compañía de macrocomputadoras y no es particularmente fuerte en eso.

Compaq utiliza un movimiento de flanco de bajo costo contra IBM muy exitoso, pero con



Compaq subió a la cima del campo de las computadoras personales, y en un punto se convirtió en la marca de PC más vendida en el mundo, con dos brillantes estrategias de flanco. En marzo de 1983, Compaq fue la primera compañía en introducir la computadora "portátil", de ahí el nombre de "Compaq". En septiembre de 1986, Compaq fue la primera compañía en introducir la PC de 16-MHz Intel 80386, la Deskpro 386 de Compaq. Fue este último movimiento que llevó a la compañía a la cima del campo.



De manera increíble Dell Computer encontró la manera de convertirse en el líder de las computadoras personales -no por ser mejor que el resto de los competidores, sino siendo diferente-. Dell fue la primera compañía en vender computadoras directamente (primero por vía telefónica y actualmente por Internet). Éste es un ejemplo clásico de ataque de flanco, quizá la estrategia más poderosa en mercadotecnia. (En el caso de Dell, fue un flanco de distribución).

The IBM logo, consisting of the letters "IBM" in a bold, sans-serif font, enclosed within a rectangular border.

Estábamos equivocados acerca del poder de la marca de IBM. En veintitrés años, la compañía ha reportado una pérdida de quince mil millones de dólares en su línea de computadoras personales. Debimos haber tenido el valor de nuestras convicciones que una línea de extensión es un error. En ese tiempo, sin embargo, era difícil ser crítico de una compañía que tenía el 50% del mercado de PC's.

The HP logo, featuring the lowercase letters "hp" in a stylized, italicized font, enclosed within a circular border, which is itself inside a rectangular border.

Estábamos en lo correcto acerca del poder de la marca de Hewlett-Packard. A pesar de que su estrategia es un desastre, HP tiene la segunda participación más grande del mercado de computadoras personales.

pocas probabilidades de poder cambiar su estrategia por una lucha a la ofensiva.

Data General es una empresa similar a DEC en minicomputadoras.

ITT es un conglomerado que no significa gran cosa en la mente del consumidor.

NCR significa National Cash Register, no computadoras. Su principal éxito en computadoras son los sistemas de registro de datos de menudeo, en donde puede aprovechar su fuerza en las cajas registradoras.

Sperry es otra empresa de macrocomputadoras.

Wang es un fabricante de procesadores de palabra. Tiene probabilidades, pero su posición en este mercado no le sirve de ayuda.

Xerox es una compañía de copadoras. IBM no tendría éxito en copadoras, Xerox no puede tenerlo en computadoras.

Zenith fabrica televisores.

Conviene olvidar lo japonés. Su enfoque deliberado de un paso a la vez no puede competir con el mundo constantemente cambiante de las computadoras personales.

¿Quién se supone que tiene la mejor oportunidad? Hewlett-Packard. Se cree que tiene más probabilidades de llegar a ser la segunda compañía de computadoras más grande del mundo. Sólo le antecede DEC en minicomputadoras. Hewlett-Packard ofrece la misma clase de computadoras personales favorables al usuario que Apple está impulsando.

Hewlett-Packard no logrará nada atacando a IBM. Nadie puede reemplazar a esta última. Hewlett-Packard puede conseguirlo convirtiéndose en una mejor opción de negocios ante IBM que Apple, demostrando después al mercado que dicha razón social significa negocio.

Los próximos años lo decidirán.

*Incurrimos en error si atribuimos a la estrategia un poder independiente de los resultados tácticos.*

Karl von Clausewitz



## **Estrategia y tácticas**

La manera de desarrollar una estrategia, según algunas compañías, es concentrar tres o cuatro de sus mejores empleados en un recinto hasta que den con la respuesta. “El enfoque del tanque pensante en la torre de marfil”, suele llamarse a menudo.

Otras compañías son afectas a trasladar a todo su equipo directivo a un centro de conferencias (o de preferencia a una isla del Caribe) a fin de formular planes para el futuro. “El escape de los teléfonos, el escape de todo acercamiento”.

Ambos enfoques intentan lograr un pensamiento estratégico a largo plazo, lo más diferente posible a las decisiones tácticas del diario. Ambos son erróneos.



Una de las ideas más importantes derivadas del estudio de la guerra es el concepto de que las tácticas nos deben llevar a la estrategia. Primero, encontremos una táctica que funcione, y después construyamos una estrategia. La mayoría de las compañías hacen lo contrario. Deciden sobre las estrategias que quieren seguir y después buscan la táctica que la haga funcionar.

### **La estrategia escolta a la táctica**

Así como la forma debe seguir a la función, la estrategia debe seguir a la táctica. Es decir, el



La idea de que la táctica debe llevar a la estrategia fue el tema de nuestro libro editado en 1988, *Bottom-Up Marketing*. Este libro aún se imprime.

logro de los resultados tácticos es la meta única y fundamental de una estrategia. Si una estrategia determinada no contribuye a resultados tácticos, entonces es imperfecta, sin importar con cuánta brillantez se haya concebido o la elocuencia con que se haya presentado. La estrategia debe emerger de abajo hacia arriba, no de arriba hacia abajo.

Sólo aquel general con un conocimiento profundo y familiar de lo que sucede en el campo de batalla está en posición de desarrollar una estrategia eficaz.

La estrategia debe brotar del fango del mercado, no del ambiente antiséptico de una torre de marfil. (El general en su sillón, apartado de la batalla, tiene su contraparte en la sala de conferencias del consejo de administración).

El objetivo de una magnífica estrategia es hacer funcionar la operación en un nivel táctico, no tiene otro propósito. En una operación militar, el objetivo del plan maestro, expresándolo sin rodeos, es tener dos soldados preparados, dispuestos y capaces de luchar en el lugar y momento precisos en que el enemigo cuente sólo con uno. En otras palabras, facilitar la aplicación del principio de la fuerza sobre un nivel táctico.

Una estrategia grandiosa puede ser aterradora, inspiradora, audaz y atrevida, o un total fracaso si no coloca a las tropas en el campo, en el lugar y tiempo precisos, para efectuar el trabajo táctico.

No existe una buena o mala estrategia, ya que carecen de mérito propio. No son como la trama de una novela o la reseña de una película, esperando el momento en que alguien les dé alas con las palabras y la música correctas.

A diferencia de las obras de arte que a menudo se juzgan por su originalidad, creatividad y audacia de pensamiento, las estrategias de mer-

cadotecnia se deben valorar por su eficacia sólo en el punto en que entran en contacto con el cliente y la competencia.

En la lucha militar, el verdadero estudiante de estrategia empieza estudiando la bayoneta. No es coincidencia que quizás el mejor estratega militar que haya existido en el mundo iniciara su carrera en el ejército prusiano a la edad de 12 años.

Karl von Clausewitz supo lo que significa la guerra al experimentarla en todo su horror. En Jena fue capturado por los franceses. También estuvo en Borodino, el lugar de la confrontación masiva entre los ejércitos de Napoleón y los del Zar. En el río Berezina, una de las escenas más negras en toda la historia, donde miles de franceses fueron pisoteados bajo los caballos de los cosacos. También estuvo en Waterloo. Sus grandes conceptos estratégicos surgieron de la caldera de la experiencia práctica. Clausewitz supo la importancia de la victoria porque probó lo amargo de la derrota, tan frecuente en su carrera.

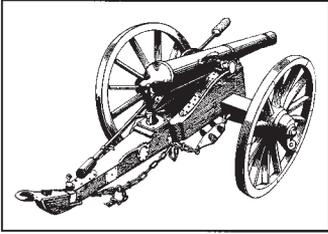
Todos los grandes estrategas militares han seguido el mismo patrón. Aprendieron estrategia conociendo primero las tácticas de la lucha. La estrategia va detrás de las tácticas.

## El oficial de artillería

A fines del siglo XVIII, ningún joven con sangre o parentesco real pensaría en servir en la artillería. Era una tarea ruidosa, indecente y abrumadora. Los maestros en administración de empresas de la época permanecían en la caballería, en donde los uniformes eran distinguidos y el trabajo era cabalgar.



Los conceptos de estrategia de Karl von Clausewitz son tan básicos y fundamentales que aún hoy en día se estudian en West Point y otras academias militares del mundo. Qué mal que su obra maestra, *On War*, no se estudie en Harvard y otras escuelas de negocios en el mundo.



Napoleón fue un ex oficial de artillería que se convirtió quizá en el estratega militar más grande del mundo. Los gerentes que se convierten en expertos en manejar las armas de la mercadotecnia también tienden a tener unas carreras brillantes. Antes, el arma clave era la televisión, actualmente lo es Internet.

Sin embargo, la guerra cambiaba de nivel táctico. Excepto por el reconocimiento, la caballería había dejado de jugar un papel importante en las grandes batallas terrestres. (Ningún cuadro británico fue destruido por un ataque de caballería). El arma que asumió el papel táctico clave, la que pudo causar casi todas las bajas, fue la artillería.

Nadie estuvo más consciente de esto que Napoleón Bonaparte, el ex oficial de artillería, quien llegó a ser general a la edad de 24 años y emperador a los 34.

El secreto del brillo estratégico de Napoleón fue su manejo de la artillería, a grado tal que tendría el mayor efecto a nivel táctico. Napoleón explotaba constantemente la movilidad de su artillería, agrupando sus armas y enviándolas a la línea más cercana posible, a fin de abrir una brecha para la infantería y la caballería.

“La artillería”, decía Napoleón, “conserva la llave del verdadero destino de los ejércitos y las naciones. Ninguna cantidad de cañones es suficiente”.

## El comandante del tanque

Tómese una pieza de artillería, móntese en la parte superior de un motor de combustión interna, añádase blindaje y orugas de tractor y ¿qué aparece? El tanque del siglo xx, equivalente a los cañones de seis libras de la época de Napoleón.

Probablemente no sea casualidad que el mejor estratega militar de la Segunda Guerra Mundial también aprendiera su oficio en una trayectoria militar siempre ascendente. George S. Patton, Jr. fue observador en Cambrai en 1917, cuando los

ingleses lanzaron el primer ataque con tanques del mundo.

En 1918, Patton fue nombrado el primer comandante estadounidense de una unidad de blindados. Más tarde, ese mismo año condujo sus tanques a batalla en la saliente de Saint Mihiel.

Patton aplicó su conocimiento de las tácticas con tanque en el asalto de Normandía y en su salvaje y meteórica marcha a través de Francia en 1944, en donde su tercer ejército rompió todo récord conocido de captura de un territorio.

Pese a todos sus excesos de carácter, Patton fue un estratega astuto, cuyos excesos militares se basaron en conceptos cabales del modelo de Clausewitz.

“Uno no planea y después procura que las circunstancias se ajusten a esos planes”, decía Patton. “Uno procura que los planes se ajusten a las circunstancias. Pienso que la diferencia entre éxito y fracaso, en los altos mandos, depende de la capacidad, o la falta de ella, para hacer simplemente eso”.

## El experto en publicidad

Los tanques y la artillería de la lucha de mercadotecnia actual son la publicidad. Hasta no saber cómo emplear la publicidad a nivel táctico, uno se encuentra en grave desventaja como estrategia de mercadotecnia.

Debido a que mucha gente a nivel dirección ignora las aplicaciones tácticas del poder de la publicidad, ordena la misma clase de ataques suicidas contra una competencia bien atrincherada que tuvo lugar en la guerra de trincheras de la



Fue el conocimiento de Patton y el uso del tanque blindado el arma táctica clave en la Segunda Guerra Mundial, lo que lo convirtió en un gran estratega militar. ¿Cuántos gerentes piensan en sí mismos como estrategas de mercadotecnia sin saber mucho acerca de PR, televisión, Internet y algunas otras armas para un programa de mercadotecnia? Demasiados.

Primera Guerra Mundial. “La retaguardia del enemigo es el terreno de caza óptimo para el blindaje”, decía Patton. “Hay que valerse de todos los medios para alcanzarla”.

Apple no contrató a John Sculley porque supiese cómo manejar una planta embotelladora o la fórmula secreta de la Pepsi-Cola. Apple lo contrató por su manejo de la publicidad.

Aun cuando las probabilidades vayan en contra de su estrategia de Apple-en-la-oficina (como ocurrió con el antiguo maestro de Waterloo), la publicidad de Sculley ha sido manejada con destreza hasta ahora. Su anuncio de "1984" con su tema de George Orwell creó más impacto que cualquier otro mensaje por televisión.

De ningún modo son obsoletas la venta personal y las demás armas de la mercadotecnia. Cada rama tiene un papel vital que desempeñar en una lucha de mercadotecnia. (Igual que la infantería en tiempos de Napoleón). Sin embargo, la publicidad es el arma crítica que debe manejarse de manera soberbia si una compañía desea obtener una gran victoria.

(Por publicidad, por supuesto, se entienden todas las formas mecanizadas para alcanzar el mercado, incluyendo publicidad impresa y radio-emitida, propaganda, correo directo, muestreo, folletos de ventas y exhibiciones. En el mismo sentido, un cuerpo blindado incluye armas de autopropulsión, carros de asalto blindados y un conjunto de vehículos, incluyendo tanques).

La crítica podría citar muchos ejemplos en donde una publicidad mal manejada parecería no tener un efecto adverso. El lanzamiento exitoso de la PC de IBM pareció no sufrir el empleo de Charlie Chaplin en su publicidad. Bastante cierto. La publicidad de baja calidad es un obstáculo

menor para una IBM poderosa. Sin embargo, la mala publicidad podría ser fatal para una compañía sin los recursos de IBM.

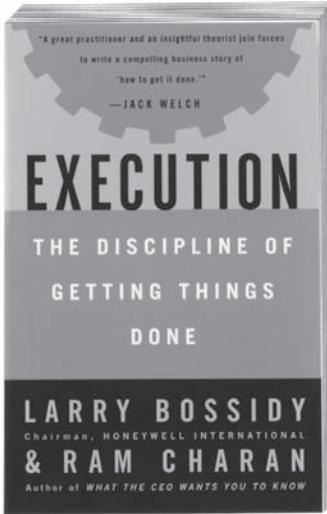
### **La estrategia tolera el empleo de una táctica mediocre**

Si bien la estrategia se origina de un conocimiento íntimo de las tácticas, la paradoja señala que una buena estrategia no depende de unas tácticas extraordinarias. La esencia de una estrategia cabal es capaz de ganar la lucha de mercadotecnia sin brillo táctico.

IBM no necesitó buena publicidad para ganar la guerra de las computadoras personales. La estrategia de IBM de ser la primera compañía en computadoras de negocios que introdujo una computadora personal aseguró a la empresa el éxito antes de que el producto fuese lanzado. Fue esta estrategia la que hizo que las tácticas funcionaran en forma brillante. El conocimiento de las tácticas fue lo que convenció a la IBM de adoptar esta estrategia.

Al admitir la importancia de la rama de la publicidad, muchos ejecutivos corporativos se fían falsamente de ella y la utilizan para dar el “golpe maestro” que les permita ganar la guerra. La Batalla del Desplome, el contraataque de Hitler a través de las Ardenas en el invierno de 1944, sucede a menudo en la arena de la mercadotecnia. Las compañías apuestan todo en un programa de publicidad masivo para “salvar la situación”.

Estas situaciones raras veces logran salvarse. Las razones son bastante claras: si la estrategia es buena, la batalla puede ganarse con tácticas irrelevantes; si se requieren tácticas grandiosas para



Muchos libros de negocios promueven la idea de que una buena ejecución ganará cualquier batalla. Un típico ejemplo es: *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, de Larry Bossidy y Ram Charan.

ganar la batalla, entonces la estrategia no es confiable.

En otras palabras, la compañía que se atiene a un brillo táctico está confiando en una estrategia poco firme, por lo que va a la guerra con dos maneras diferentes de perder: primera, una estrategia pobre y, segunda, dependiendo de un brillo táctico, el cual la historia demuestra que sucede raras veces.

El mundo libre aplaudió cuando Patton voló por Francia. Sin embargo, la verdad es que se podría haber ganado sin él. No obstante nada es absoluto. En mercadotecnia, así como en la lucha militar, hay veces en que la suerte se opone en forma rotunda. "Entre más desesperada es la situación", dice Clausewitz, "más presión existe hacia un solo ataque desesperado".

En el fútbol, la bomba es una jugada desesperada, a la que se recurre cuando todo lo demás ha fallado. La mayoría de las veces, las tácticas de avanzar paso a paso de una Procter & Gamble sale vencedora.

El general de mercadotecnia que depende de una táctica superior para ganar la guerra no tarda, casi siempre, en acusar el arma que no funcionó. En el campo de batalla actual esta arma suele ser la publicidad.

## La estrategia dirige la táctica

El general que rechaza el estudio de la situación táctica en el desarrollo de una estrategia, a menudo se da vuelta y se vuelve muy sensible a la táctica una vez que la batalla ha dado principio.

Si una estrategia se concibe en forma confiable desde un punto de vista táctico, entonces la

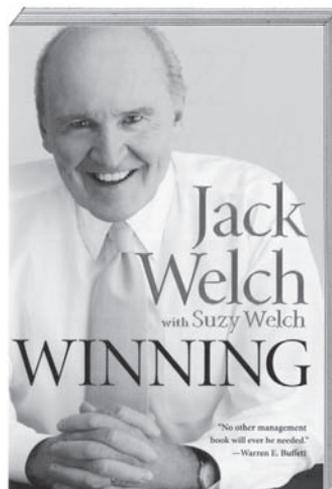
estrategia debe dirigir la táctica una vez que la batalla ha empezado.

Un general competente tiene la capacidad de vislumbrar las dificultades tácticas para presionar con anticipación, con miras a lograr los objetivos estratégicos. A veces, quizás sea necesario gastar recursos considerables para apoderarse de puntos clave que pudiesen obstaculizar el desarrollo de toda la estrategia. Llegado el caso, por ejemplo, de operar con pérdidas a corto plazo un determinado negocio, con el fin de lograr los objetivos tácticos que permitan que una estrategia general tenga éxito.

Lo contrario también es cierto: tener que dejar que el negocio decaiga o eliminar productos beneficiosos si no son compatibles con la estrategia de uno. Esto puede causar problemas con un personal orientado a obtener su ingreso en función del volumen de ventas. Clausewitz insiste en la unidad de la estrategia.

Descarta la idea de que la captura de cierto punto geográfico, o la ocupación de una provincia desprotegida, tenga algún significado, a menos que esto contribuya a la operación en conjunto. “Al igual que en el comercio el comerciante no puede separar y asegurar ganancias adquiridas en una sola transacción”, dice Clausewitz, “en la guerra una sola ventaja no puede disociarse del resultado de un todo”.

Los comerciantes del siglo xx, como los de Coca-Cola, algunas veces olvidan un principio que los comerciantes del xix tenían bien entendido. Introducen un producto fácil de vender, como Diet Coke, y después manifiestan sorpresa cuando la operación con Tab se cae. Conviene, repetir: “un solo beneficio no puede disociarse del resultado de un todo”.



Incluso Jack Welch (“Gerente del Siglo”, de acuerdo con la revista *Fortune*) minimiza la importancia de la estrategia. “En la vida real”, dice Welch en su último libro, *Winning*, “la estrategia es actualmente muy directa. Tomas una dirección general e implementas de inmediato”. Esto puede funcionar para General Electric, que tiene una posición de liderazgo muy poderosa virtualmente en todos los mercados, pero no para la mayoría de las compañías.

**“There’s nobody in the world who doesn’t believe that MCI can’t pick off 15% of any market.”**

**“We could pick off that much of the shoe market, and we don’t even make shoes.”**

Bert Roberts, CEO.

Sólo porque una compañía es exitosa en un mercado no necesariamente debe ser exitosa en otros. Aún así, existen muchos gerentes que atacarían cualquier objetivo con una gran dosis de confianza. Veamos lo que el anterior CEO de MCI tiene que decir del mercado de zapatos.

Un enfoque de administración descentralizado es la razón más común de la falta de dirección estratégica de la táctica de una compañía. Al igual que la misma expansión de línea, a corto plazo la gerencia descentralizada puede dar frutos. Sin embargo, la compañía está condenada a sufrir a largo plazo. Un caso en cuestión es ITT, la cual está pagando el precio de años de gerencia descentralizada.

El razonamiento que la mayor parte de las organizaciones descentralizadas emplean para justificar su existencia es lograr tomar una decisión en el campo. Salir al campo a estudiar la situación táctica es una parte esencial para desarrollar una buena estrategia. Sin embargo, esto es sólo una fracción. Habrá quien tenga que aunar los elementos en una estrategia coherente y organizada.

## Un solo punto de ataque

En algún momento dado, un objetivo debe dominar la planeación estratégica de una compañía.

Ese objetivo deberá tomar en cuenta primero los recursos de una compañía. Este concepto podría llamarse un “solo punto de ataque”.

La gerencia descentralizada y la falta de una estrategia corporativa unificada dan como resultado puntos múltiples de ataque, comunes en los negocios estadounidenses de hoy día. Algunos tienen éxito, otros son un fracaso y nadie se coordina a fin de cimentar el negocio para el gran estirón.

Júzguese la operación malograda de la Exxon en productos y sistemas para oficina: Qwip, Qwyx, Zilog, Vydec, Daystar, Dialog y Delphi. Éstos son algunos de los nombres que Exxon empleó en su ataque en el mercado de los equipos de oficina.



Se sabía que Exxon Office Systems estaba en problemas cuando la compañía lanzó su publicidad anunciando su “compromiso para el futuro”. Únicamente las compañías en problemas lanzan publicidad diciendo que estarán en el mercado por largo tiempo.

Sin embargo, ¿dónde estaba la estrategia corporativa de la Exxon? El petróleo y agua se mezclan mucho mejor que el petróleo y los equipos de oficina.

Qué contraste entre el brinco de Exxon con el lanzamiento de la computadora personal de IBM. Había una importante meta estratégica por cumplirse con la PC: la compañía quería proteger su negocio de macrocomputadoras del flaqueo por el extremo inferior. IBM empleó gran parte de su energía e infinidad de recursos en el esfuerzo de su PC. (La misma clase de pensamiento que dio como resultado la línea de macrocomputadoras 360/370 IBM, unas cuantas décadas antes).

Las compañías a menudo equipan divisiones con dinero y material y después las abandonan con poca dirección o sin ella. “¡Eh! Adquieran estos activos y ganen dinero con ellos”, es una indicación común para la compañía con múltiples líneas de ataque.

Cuando las divisiones de la compañía penetran en el mundo de los negocios, tienden a limitar sus ataques a “blancos de oportunidad”. Puede haber razones válidas para las que un objetivo determinado sea fácil de tomar. El producto quizás no tenga un futuro a largo plazo, por ejemplo.

Tómense los procesadores de palabras. Cuando IBM se concentró más en las computadoras de oficina para todo tipo de propósito, dejó el mercado de procesadores de palabras relativamente libre, de manera que Lanier, CPT, NBI y otras se apresuraron a aprovechar este blanco de oportunidad. ¿Dónde estarán estas compañías el día de mañana?

¿Acaso Warner Communications tuvo una estrategia corporativa a largo plazo cuando compró Atari? ¿O sólo estaba jugando?



El anterior presidente de Coca-Cola, Roberto Goizueta, dijo una vez, “Hay una percepción en este país que eres mejor si estás en dos malos negocios que si estás en uno bueno, que estás extendiendo tus riesgos. Eso es una locura”.

¿General Mills contó con un plan estratégico antes de perder hasta la camisa por Izod?

¿Y qué se supone que Mobil tenía pensado para Montgomery Ward?

En el pasado, estos movimientos corporativos se justificaron con una moda llamada diversificación. Todos fueron en contra de la máxima militar más importante de todas, la concentración de la fuerza.

¿Por qué MCI, en batalla con AT&T, una de las corporaciones gigantes de este mundo, habría de desplegar un segundo frente lanzando el MCI Mail? Desde un punto de vista militar, esto no tiene sentido en lo absoluto. A medida que las pérdidas con MCI Mail ascienden, el movimiento parece no tener tampoco un sentido mercadotécnico.

¿Qué intentaba hacer General Motors cuando se trasladó a Dallas y le dio a Ross Perot 2 500 millones de dólares por su Electronic Data Systems? Nada estratégico, de eso se puede estar seguro.

Es bastante grave cuando tales movimientos son accidentales. (“Nos hicieron una oferta que no pudimos rechazar”). Es peor cuando las compañías se salen de su camino para desarrollar una estrategia de diversificación.

Júzguese a Sony. Según la revista *Fortune*, Sony desarrolló una estrategia 50-50. Para 1990, la compañía se proponía ser una empresa con un 50% de productos de consumo y un 50% de productos industriales, en lugar de la proporción actual 80-20. ¿Tiene sentido esto? No, eso es desviar los recursos de la batalla que uno está ganando a la batalla que uno está perdiendo. Además, Sony lo hace cada vez que enfrenta una crisis en su negocio de productos de consumo: qué hacer con la tecnología Betamax que perdió terreno ante VHS.

The Sony logo is presented in a bold, black, sans-serif font. The letters are thick and closely spaced. The entire logo is contained within a thin black rectangular border.

Sony, por supuesto, no alcanzó su meta de ser una compañía 50-50. Es más, Sony está actualmente más enfocada al consumidor que hace 20 años.

## Ataque y contraataque

A toda acción, establece una ley de física, hay una reacción igual y en sentido contrario. Muchos comandantes de mercadotecnia redactan planes de batalla como si el enemigo no fuese a responder. Nada está más lejos de la verdad.

La probabilidad indica lo opuesto. Rebaje su precio a la mitad y su competidor probablemente hará lo mismo. Para cada acción, hay cierta reacción por parte de la competencia, aun cuando no duplique con exactitud el movimiento inicial.

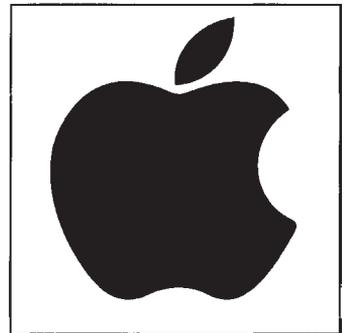
No hay que confundirse. Una buena estrategia de mercadotecnia es aquella que se anticipa al contraataque del competidor. Muchos de los principios de la lucha de mercadotecnia reconocen el peligro del contraataque. Principio ofensivo núm. 2: *Hallar una debilidad inherente en la fuerza del líder y atacar en ese punto.* Para que los líderes bloqueen esta clase de movimiento, tendrían que debilitar su propia fuerza, algo que se van a rehusar hacer.

Otra forma de analizar la posibilidad del contraataque enérgico es considerar los cambios pronosticados en la acción del mercado. Algunas compañías predicen con descaro que se apropiarán de la mitad de la participación de un líder. No obstante, no pueden pronosticar los destrozos y arañazos que tendrán lugar en el proceso: la respuesta del águila herida.

Tienen que esperar el contraataque. Sus competidores invertirán mucho más dinero y harán más sacrificios para proteger lo que ya poseen de los que harían en un ataque ofensivo en su posición.

### La acción no es independiente de la estrategia

Cualquiera que sea la acción que una compañía efectúe o intente desarrollar, no puede divor-



Apple atacó el mercado corporativo y, por supuesto, fue un miserable fracaso. No se puede ir de frente contra un enemigo superior... ni en la guerra ni en mercadotecnia.

ciarse de la estrategia que la acción implica. La acción es la estrategia. Sin embargo, hay muchos mercadólogos que piensan que pueden separarlas. Apple, por ejemplo, ha anunciado que ingresará en la clasificación de las 500 empresas de *Fortune*. Apple no puede entonces sentarse de nuevo y decir, “Ahora, ¿cuál va a ser nuestra estrategia?”. Entrar en la clasificación de *Fortune* es la estrategia de Apple, ya sea que la invasión tenga éxito o no, esto dependerá principalmente de si la estrategia concede tácticas apropiadas para Apple teniendo en cuenta la fuerza de la defensora IBM.

Por supuesto que Apple atacante puede mejorar sus probabilidades de éxito siguiendo los principios de la lucha de mercadotecnia: lanzar el ataque en un frente reducido, por ejemplo. Sin embargo, estos factores sólo pueden ayudar en cierto modo. La cuestión estratégica fundamental es: ¿una compañía pequeña, con los recursos de una Apple, puede apropiarse de IBM en sus terrenos domésticos?

Grandes compañías prósperas se meten en problemas con la falsa noción de que cualquier cosa es posible siempre y cuando la empresa tenga la voluntad de vencer. A menudo deciden lo que quieren lograr y después asignan una fuerza de trabajo para que desarrolle la estrategia que cumpla sus propósitos. Ninguna compañía es lo suficientemente grande para actuar así. Invariablemente hay objetivos que están más allá de sus medios.

Los estrategas de mercadotecnia eficientes viven en el mundo de la táctica y la realidad, nunca permiten que sus egos se entrometan en el camino de su juicio, nunca intentan lo imposible, ni promueven una campaña o línea de ataque más allá de una meta razonable. Enfocan sus mentes en lo que puede lograrse con los medios tácticos

disponibles, no en esquemas grandiosos o sueños imposibles.

### **La estrategia no puede estar divorciada de la táctica**

Si acción implica estrategia, entonces estrategia implica táctica. La calidad sin costura de este *continuum* se verá afectada en forma grave si se intenta cortarla por cualquier punto. El conocimiento de la táctica ayuda a desarrollar la estrategia, la cual hace posible un cierto curso de acción para la corporación.

Una vez acordada esta acción, la estrategia se encarga de dirigir la táctica. Una barrera rígida entre la táctica y la estrategia serviría para frustrar todo el proceso.

Éste es el caso de la publicidad, el componente clave de la mayor parte de las guerras de mercadotecnia. Normalmente, las compañías contratan agencias para que manejen las tácticas de una campaña publicitaria. Sin embargo, es común que la compañía desarrolle la estrategia de mercadotecnia antes de que la agencia empiece a trabajar. En otras palabras, la empresa decide qué hacer y la agencia decide cómo hacerlo.

Esto suena tan simple y lógico que podría parecer impertinente señalar el defecto fatal de esta medida. La barrera artificial entre las dos evita que el conocimiento especializado de la agencia, en cuanto a táctica, sea un factor importante en el desarrollo de la estrategia de la compañía.

¿Miller Brewing aprecia las dificultades tácticas de tratar de establecer dos marcas importantes bajo un mismo nombre? Aparentemente no. Miller desarrolló la estrategia y después asignó

las tareas tácticas a sus dos agencias publicitarias. ¿J. Walter Thompson cuestionó la estrategia de tratar de establecer dos marcas de cerveza importantes con el mismo nombre? ¿Acaso uno discutirá una estrategia que dio como resultado una cuenta de 50 millones de dólares, la cual genera un ingreso de 7.5 millones de dólares para la agencia cada año?

Para un desempeño realmente eficaz en las luchas de mercadotecnia del mañana, las agencias publicitarias tendrán que hacer más planeación estratégica o las compañías se verán obligadas a aprender más sobre tácticas publicitarias. Ambos giros parecen estar ocurriendo al mismo tiempo.

Por el momento, sin embargo, pocas agencias saben cómo cambiar su conocimiento táctico de publicidad a programas estratégicos y pocas empresas tienen un conocimiento profundo de las tácticas publicitarias.

Algunas agencias resistirán con fuerza las demandas de un pensamiento más estratégico porque, si la verdad se supiese, simplemente no desearían responsabilizarse del resultado de los programas publicitarios. Prefieren culpar al producto o a la fuerza de ventas.

## **El empleo de reservas**

Ningún comandante militar lanzaría un ataque sin reservas adecuadas. “El número de reservas frescas”, señala Clausewitz, “es siempre el punto principal que toman en cuenta ambos comandantes”.

El comandante que posee la mayor fuerza de reservas está en la posición dominante. No siem-

pre es necesario, o incluso conveniente, comprometer todas las reservas en cada batalla.

Ninguna compañía gastaría todo su presupuesto publicitario anual el primero de enero, ni un general militar colocaría a cada soldado disponible en la línea frontal en el momento en que su ejército chocara contra el otro bando. El empleo y manejo de las reserva es siempre un punto clave en cualquier batalla.

Un buen comandante tratará de obtener la victoria sin emplear todas las reservas. Casi sin excepción, el ejército vencido es el que las ha agotado.

De lo que se está hablando, por supuesto, es de las reservas tácticas, fuerzas que pueden ser expuestas en una batalla con poco tiempo de aviso. Las reservas estratégicas son otra cosa. Los ejércitos no pueden depender de soldados que primero tienen que ser reclutados y después entrenados. Clausewitz aconseja no confiar en las reservas estratégicas, que él considera una inconsistencia local. Si son estratégicas, no son reservas. Es decir, no están disponibles de inmediato para ser lanzadas a la batalla a voluntad del comandante de campaña.

El empresario que lanza dos negocios en lugar de uno, cae en la trampa de las reservas estratégicas. Uno no puede ser una reserva para el otro, ya que ninguna inversión se puede liquidar con rapidez en una urgencia. Conviene más lanzar un negocio con recursos líquidos en reserva.

El mismo principio se aplica a aquellas compañías que se aventuran demasiado, en demasiados frentes, en un periodo demasiado corto. ¿Dónde están las reservas?, es la pregunta clave que hay que contestar.



*De mil hombres notables, algunos por su juicio, otros por su intrepidez o fuerza de voluntad, quizás en ninguno se combinen todas aquellas cualidades indispensables para elevar a un hombre por arriba de la mediocridad, en la carrera de un general.*

Karl von Clausewitz



## **El general de mercadotecnia**

Con pocas excepciones, capitanes anodinos de la industria maniobran sus corporaciones en los campos de batalla de mercadotecnia del mundo, sin atraer mucho la atención, o sin esforzarse mucho por motivar o inspirar a sus tropas. (Algunas excepciones son Jack Welch de General Electric, Lee Iacocca de Chrysler y John Reed de Citibank).

Muchos directores corporativos se esconden tras dos filosofías gemelas, diversificación y descentralización, para mantenerse fuera de la vista del público.

El negocio actual clama por más mariscales de campo, más hombres y mujeres dispuestos a aceptar la responsabilidad de planear y dirigir todo un programa de mercadotecnia. A veces, cuando el negocio requiere desesperadamente de grandes pensadores, opta por un camino equivocado. La diversificación y la descentralización no hacen más que empujar a la estrategia

por la escalera. Una compañía que aparece en la clasificación de *Fortune* presumió que la mitad de sus gerentes estaban implicados en la planeación estratégica.

El Tercer Ejército de Patton contaba con 105 generales y un proyectista estratégico.

Cuanto más gente esté implicada en el proceso estratégico, menos serán las probabilidades de que la compañía idee una estrategia brillante. Hay que hacer que el proceso suba por la escalera, no que retroceda.

La descentralización ha apagado el espíritu de correr riesgos de la gente de empresa. Los gerentes no son estúpidos, saben que si de algún modo pueden sobrepasar la “línea de fuego”, podrán alcanzar la cima de su corporación.

Es fácil determinar si se está arriba o abajo de la línea en la compañía: uno está abajo de la línea cuando puede ser despedido por no lograr sus objetivos de mercadotecnia. Se está arriba de la línea cuando puede correr a otro por no lograr sus objetivos.

Nota: cuando se está arriba de la línea, no se tiene ningún objetivo personal de mercadotecnia, aunque se obtiene prestigio por el éxito alcanzado en el área y se halla a quién culpar por los fracasos. Si se posee un cargo en la corporación, es una posición cómoda para estar en ella.

A medida que la descentralización ha bajado más y más la línea principal de batalla, las compañías han terminado con un acopio de feudos, de los cuales ninguno es lo bastante fuerte para lanzar un gran programa de mercadotecnia por cuenta propia. De manera que la mercadotecnia, en muchas compañías, ha degenerado en un conjunto de pequeñas operaciones de posesión, que podría calificarse de lucha de trincheras en el mundo de los negocios.

Se cree que los negocios están cambiando y que las corporaciones empiezan a consolidar unidades, de manera que sean lo bastante grandes y poderosas para lanzar programas de mercadotecnia eficaces. Mientras esto sucede, el negocio enfrenta otro problema: ¿dónde encontrar los generales de mercadotecnia capaces de dirigir estas operaciones de expansión?

No es fácil hallarlos. Clausewitz señala que mucha gente inteligente, no necesariamente posee las cualidades para ser un buen general. De 1000, quizás haya uno.

¿Qué cualidades debe tener un general de mercadotecnia? ¿Hay que aprender algo en lugares como el Virginia Military Institute, Annapolis y West Point?

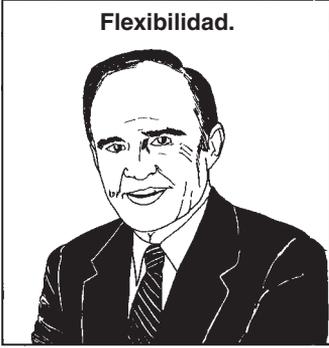
## **Un general de mercadotecnia debe ser flexible**

La característica clave de un general de mercadotecnia es la flexibilidad. No es encantadora y no siempre se reconoce como una virtud. No obstante, ningún general de ningún ejército ha alcanzado un gran éxito sin ella. Un general debe ser lo bastante flexible para ajustar la estrategia a la situación y no viceversa.

La mayoría de los supuestos generales de mercadotecnia hacen justo lo opuesto: empiezan con una estrategia que ha surtido efecto en el pasado y después analizan la situación. Muy a menudo ajustan la situación a la estrategia. No es difícil hacerlo, ya que los “hechos” nunca son claros.

Afirma Clausewitz: “Una gran parte de la información obtenida en la guerra es contradictoria, una aún mayor es falsa y la parte más grande es de carácter dudoso”.

**Flexibilidad.**



Jack Welch de General Electric es quien mejor demuestra la flexibilidad requerida por un general de mercadotecnia. Él no se comprometió con ningún producto o servicio. Si no era el número uno o el dos, él lo arreglaría, lo vendería o lo desearía.

En la niebla de la guerra, es bastante fácil aplicar la estrategia probada y efectiva que funcionó en el pasado. Cualquier otro enfoque parecería el colmo de la indiferencia a la frase tan sobada de: “Emprendamos lo que sabemos que resultará”.

Algunas veces esta actitud se confunde con la fuerza. “Él tiene el coraje para sostener sus convicciones”, es una observación común. Una actitud obstinada e inflexible es signo de debilidad en un general, no de fuerza.

Muchas posturas sin sentido persisten en la mercadotecnia actual. Un competidor rebaja un precio y la gerencia dice: “Ellos saben lo que vale su producto”. Un empleado sugiere atacar a un competidor y la gerencia plantea: “Creemos en el enfoque positivo, en vender nuestros productos según sus méritos, no en denigrar los productos de nuestros competidores”.

Un buen general no tiene prejuicios. Considera con seriedad todas las alternativas y escucha todos los puntos de vista antes de tomar una decisión.

Es esta mente flexible lo que puede aterrorizar al campamento del enemigo. Nunca saben cuándo o por dónde se asestará el golpe. Es difícil defenderse contra lo que uno no está preparado.

### **Un general de mercadotecnia debe tener valor**

Ningún tema ha creado tantas polémicas como la cuestión del valor. Un general de mercadotecnia realmente requiere de coraje.

La diferencia entre los buenos generales y los mediocres es el tipo de valor. Un general competente tiene una reserva ilimitada de coraje para hacer frente a sus superiores y asociados que puedan abogar por un enfoque diferente. Aun cuando un general de mercadotecnia posee una mente

abierta para escuchar todos los puntos de vista, en determinado momento debe tomar una decisión. Esto ocurre cuando la mente abierta se cierra y el general competente medita para hallar la fuerza de voluntad y el espíritu de coraje que prevalecerán.

Lee Iacocca lo enfoca de esta forma:

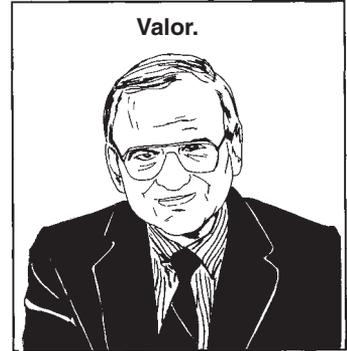
Si tuviera que resumir en una palabra las cualidades que distinguen a un buen gerente, diría que todas se reducen a la capacidad de tomar decisiones. Uno puede emplear las computadoras más fantásticas del mundo y acumular todos los números y gráficas; pero al final hay que juntar toda la información, establecer una guía y actuar.

Los generales mediocres a menudo son del tipo macho: "Nadie va a decirme cómo actuar". Les atrae la mercadotecnia por sus semejanzas obvias con la lucha militar. Muy a menudo, adoptan el lenguaje de la milicia, hablando mucho sobre tropas y brechas.

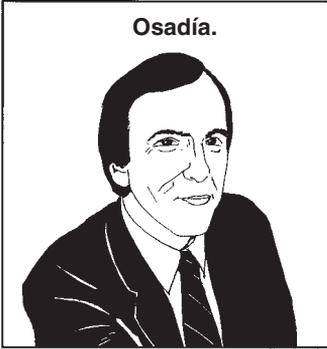
Los tipos macho no vacilan en defender decisiones tomadas en el pasado, parecen tener un compromiso emocional con las decisiones y estrategias del pasado. Por su naturaleza, tienden a las causas perdidas. El acto fundamental de valor, según su parecer, es morir por su compañía.

Sin embargo, el tipo macho puede ser un buen líder. Aunque éstos no son necesariamente buenos generales o estrategas. Una persona vanidosa, llevada por el ego, podría ser el caudillo perfecto para una compañía que requiere de liderazgo más que estrategia. Es decir, una compañía en donde la moral ha caído tan bajo que una estrategia dirigida de manera externa no tiene esperanza de éxito. Lo que esta empresa necesita primero es un líder inspirado internamente.

Si se es bueno actuando, se puede ser tan buen líder como estratega competente. Patton



Lee Iacocca de Chrysler es quien mejor demuestra el valor requerido por un general de mercadotecnia. Él tomó una compañía que estaba casi en bancarrota y con una serie de movimientos brillantes de flanco convirtió a Chrysler en un ganador.



Jeffrey Campbell de Burger King es quien mejor demuestra la osadía requerida por un general de mercadotecnia. Él lanzó un ataque muy exitoso contra el líder del mercado McDonald's con su estrategia, "asada a la parrilla y no frita".

solía practicar su "rostro de guerra" frente al espejo. Lee Iacocca estimulaba a sus tropas con estas palabras inmortales: "Tenemos una y sólo una ambición. Ser los mejores. ¿Qué otra cosa?".

Mientras tanto, detrás de la planta, la estrategia de Iacocca era totalmente diferente.

Muchos consultores dan demasiada importancia al factor moral al creer que puede crear por sí sola victoria de mercadotecnia. Aun cuando no es real, sucede lo contrario. No hay nada como una victoria de mercadotecnia para mejorar la moral de las tropas.

### **Un general de mercadotecnia debe ser osado**

Con los años, la milicia ha alabado el valor físico y la valentía, entregando millones de medallas en el proceso.

Mientras que el valor físico es muy importante para una fuerza combatiente, no es un atributo clave para el comandante. Un general no es un soldado. Muchísimos generales han tratado de hacer este papel y han pagado, por su imprudencia, con derrota o bajas excesivas.

En lugar de coraje físico, los generales de mercadotecnia requieren osadía. Cuando la ocasión es oportuna, deben ser capaces de atacar rápida y decididamente. Muy a menudo, sin embargo, cuando avanzan por la escalera del éxito, los generales de mercadotecnia pierden su espíritu intrépido.

"La osadía se torna más rara cuanto más alto es el rango", señala Clausewitz. O cuanto más cerca se está de la jubilación, cuanto mayor es el número de acciones en el plan de incentivos por medio de acciones o bonos.

La osadía es un rasgo especialmente preciado cuando la marea favorece a uno. Es entonces cuando la operación de mercadotecnia se beneficia en

realidad de tener un comandante que sabe cómo aprovecharla.

Muchos generales tienen un defecto básico en su naturaleza: manifiestan demasiado valor cuando están en situación desventajosa y demasiada precaución cuando controlan la situación.

## Un general de mercadotecnia debe conocer los hechos

Los generales generalizan. Según se supone, realmente no es necesario conocer los detalles para elaborar una estrategia maestra. De hecho, el especialista es tratado a menudo con cierto desdén en los peldaños superiores de la gerencia, es decir, hay poca confianza en quien sabe bastante de algún campo, no se cree que tenga una visión amplia.

La estrategia mercadotécnica es fácil, cualquiera puede hacerla. Cada editor de publicaciones sobre comercio parece tener la urgencia de explicar a las corporaciones estadounidenses cómo dirigir su negocio.

Nada podría estar más lejos de la verdad. Para cada problema de mercadotecnia, hay una respuesta fácil y obvia, la cual casi siempre es errónea. Cuando Coca-Cola anunció que cambiaría su fórmula, el presidente alardeó: “Es la decisión más segura tomada hasta ahora”. También la más errónea.

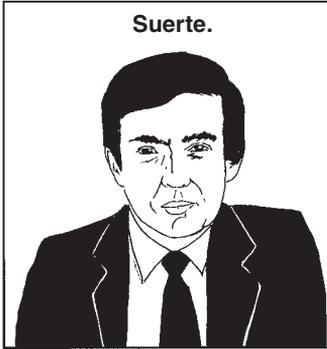
“Todo es muy simple en la guerra”, dice Clausewitz, “sin embargo, lo más simple es difícil”.

Un buen general de mercadotecnia establece su estrategia desde la base hasta el punto más alto del terreno, empezando por los detalles. Cuando la estrategia se ha completado, será simple, aunque no necesariamente será la respuesta obvia.

### Conocimiento.



John Reed de Citibank es quien mejor demuestra el conocimiento requerido por un general de mercadotecnia. Él fue el pionero en lanzar los cajeros automáticos de Citibank, lo que revolucionó al consumo bancario.



Donald Trump es miembro del Lucky Sperm Club. Donald ha pasado su carrera construyendo su fortuna familiar en lugar de gastar su herencia.

## **Un general de mercadotecnia requiere de buena suerte**

La suerte juega un amplio papel en el resultado de una batalla de mercadotecnia. Después de la planeación y ataque hay que ser afortunado. Aunque, claro, cuando uno ha hecho bien su trabajo la suerte está de su parte.

“Ninguna otra actividad humana”, señala Clausewitz, “está tan continua o universalmente ligada a la suerte. La guerra se asemeja mucho a un juego de naipes”.

Cuando la suerte se agota, hay que estar preparado para reducir las pérdidas. “La capitulación no es una vergüenza”, afirma Clausewitz. “Un general no puede abrigar por más tiempo la idea de seguir luchando hasta su último hombre, así como un buen ajedrecista no jugaría una partida obviamente perdida”.

Así como Eisenhower supo firmar un armisticio en Corea, un buen general de mercadotecnia debe saber cuándo retirarse. Ningún propósito sirve cuando se gastan recursos para conservar egos. Es mejor admitir la derrota y cambiar de guerra de mercadotecnia.

Hay muchas más batallas por librar y muchas más victorias por obtener.

## **Un general de mercadotecnia debe conocer las reglas**

Para jugar bien un partido, primero hay que aprender las reglas o principios del mismo y, segundo, hay que olvidarlas. Es decir, se debe aprender a jugar sin pensar en las reglas.

Esto es efectivo cuando se trata de un juego de ajedrez, golf, o de una lucha de mercadotecnia. Los atajos no funcionan. Uno tiene que empezar

por aprender las reglas y después practicar lo suficiente para olvidarlas.

Mientras juega, un buen tenista no piensa en cómo tomar la raqueta, o en los toques más finos para asestar un golpe; se concentra en vencer a su oponente.

Un comandante de mercadotecnia debe aprender primero los principios de la lucha de mercadotecnia y después olvidarlos al jugar el partido. Un general competente no deberá preguntar conscientemente: "¿Qué tipo de lucha estamos librando? ¿Qué principios debemos seguir?".

Los generales aptos deben conocer las reglas tan bien que sean capaces de olvidarlas para concentrarse en los oponentes. Como los buenos hábitos, las reglas se aprenden para olvidarlas después.

El problema con la mercadotecnia actual no es sólo la falta de reglas. El mayor percance es no darse cuenta que, en primer lugar, uno debe contar con reglas.

Para corregir ese problema el mercadólogo debe empezar por examinar en forma sistemática la historia de la mercadotecnia y formular los principios estratégicos que gobiernen el resultado de las batallas corporativas. Nada en la actualidad es tan importante como la estrategia.

La estrategia y el tiempo son el Himalaya de la mercadotecnia. Todo lo demás es la Sierra Morena.



Actualmente en las salas de juntas de los corporativos, hay muchas Carly Fiorinas —grandes líderes pero pobres estrategas—. Para Hewlett-Packard el fusionarse con Compaq Computer no tiene ningún sentido, excepto para los inversionistas bancarios y los propios líderes importantes.



# Índice

- Acción, dependencia en la estrategia 207-209
- Aliados, desarrollo de 117, 118
- Ataque:
- de mercadotecnia, 35-36
  - único punto de, 204-206
  - y contraataque, 207
- Batallas:
- Arbela, 10-11
  - Austerlitz, 16
  - Balaclava, 18
  - Bunker Hill, 15
  - Crecy, 13-14
  - Gettysburg, 18-19
  - Hastings, 12-13
  - Maratón, 9-10
  - Metauro, 11-12
  - Quebec, 14
  - Sedán, 20-21
  - Somme, 19-20
  - Trenton, 15-16
  - Waterloo, 17-18
- Contraataque, 207
- Descentralización, 213-215
- Distribución como movimiento de lucha de flanco, 96-97
- Diversificación, 213
- Estrategia, 197-213 de mercadotecnia,
- para American Motors, 53-54
  - para Chrysler, 52-53
  - para Ford, 51-52
  - para General Motors, 51
- inseparabilidad de las tácticas, 209-211
- relación con la acción, 207-209
- relación con la táctica,
- rol al dirigir la táctica, 202-204
  - y tolerancia de la táctica, 201-202
- Extensión de líneas,
- 99,158,159,168,203
  - estrategia de la, 152
  - trampa de la, 106-107,117,160
- Falacia de:
- el "mejor producto", 28-29
  - la "mejor gente", 27-28
- Filosofía de mercadotecnia,
- necesidad de una nueva, 2-3
- Fuerza, debilidad en la, 76-80
- Gerencia descentralizada, 203-204
- Guerra de flanco:
- factores en el éxito de, 100-102
- movimientos en la, con:
- distribución, 97-98
  - forma del producto, 97-99
  - menos calorías, 100
  - precio elevado, 92-94
  - precio bajo, 91-92
  - tamaño grande, 96-97
  - tamaño pequeño, 94-96
- principios de:
- movimientos en áreas no disputadas, 86-87
  - persecución, 89-91
  - sorpresa táctica, 88-89
  - y lucha de guerrilla, 104
- Guerra de guerrilla:
- creando aliados en, 117-119
- principios de:
- actuar como el líder del mercado, 107-109
  - defensa de un pequeño segmento del mercado, 103-107
  - retirarse cuando sea necesario, 109-110
- Guerra de mercadotecnia (véase casos de la historia: guerra defensiva; guerra de flanco; guerra de guerrilla; guerra ofensiva)
- Guerra defensiva:
- la fricción favorece la defensa, 34-35
- principios de:
- atacarse uno mismo 56-58
  - bloqueando los movimientos competitivos, 58-63

- el líder del mercado jugando a la defensiva, 55-56
- Guerra ofensiva, principios de:
  - ataque en un frente reducido, 74-75
  - ataque a la debilidad en la fuerza del líder, 72-74
  - consideración de la posición del líder, 70-72
- Guerrillas:
  - tipos de, 111-117
  - demográficas, 111-112
  - del extremo superior, 115-117
  - geográficas, 111-112
  - de productos, 114-115
  - industriales, 113-114
- Historia de casos:
  - guerra de la cerveza, 143-161
  - guerra de la computadora 177-192
  - guerra de la hamburguesa, 163-174
  - guerra de los refrescos de cola 121-141
- Liderazgo, 217
- Líderes de marcas, longevidad de los, 32-33
- Líderes industriales, fuerza defensiva de los, 33-34
- Mente
  - amplia, desventajas de ser de, 79-80
  - estrecha beneficios de ser de, 78-79
  - Mente como campo de batalla, la, 43-45
- Mercadotecnia:
  - ataque, 35-36
- batalla de:
  - matemáticas de, 25-26, 31-32
  - suerte en, el rol de, 219-220
  - campo de batalla de, 43-44
  - conflictos de, desde la década de los setenta, 40-41
  - investigación en, 88-89
  - y la mente de los consumidores lenguaje de, contra lenguaje militar, 37-38
  - necesidades generales, de, 213-221
  - conocimiento de las reglas, 220-221
  - conocimiento de los hechos, 219
  - flexibilidad, 215-216
  - osadía, 218-219
  - suerte, 219-220
  - valor mental, 216-218
  - y liderazgo, 217
  - paz en, 66-67
  - plan de, en el futuro, 5-6
  - principios militares aplicados a, 7-8
  - pronóstico de, 39-40
- Monopolio, ataques, 82-84
- Moral, 218
- Organizaciones, integradas de arriba hacia abajo, 117
- Orientación hacia:
  - competidor, 4-5
  - consumidor, 3-4
- Precio
  - como movimiento en la guerra de flanco, 92-94
  - respuesta al, ataque de, Publicidad, 199-202, 209-210
- Reglamentos:
  - federales, 64-65
  - gubernamentales, 64-65
- Reservas, uso de, 210-211
- Segmentación, 46-47, 86-88
- Sorpresa táctica, 88-89
- Suerte, papel de la, en la batalla de mercadotecnia 219-220
- Tácticas (véase estrategia)
- Tamaño como movimiento de lucha de flanco, 94-97

## Epílogo

Cuando escribimos este libro hace veinte años, nunca imaginamos que tantas marcas importantes de Estados Unidos tendrían tantos problemas. Íconos como AT&T, General Motors, Kodak y otras como ellas, supuestamente estaban construidas para durar.

¿Por qué con todo su armamento les ha ido tan mal? Por supuesto, podría decirse que aplicaron una mala estrategia. Pero, ¿por qué? Muchas de las marcas importantes que están en problemas, estuvieron rodeadas por consultores que tomaron su dinero pero que aparentemente no les ofrecieron una ayuda real contra los enemigos que los amenazaban y los abrumaban.

Uno pudiera pensar que la última línea defensiva contra las malas decisiones es la junta directiva. Aquí tenemos una docena o más de personas sabias, con décadas de experiencia, listas para mantener al CEO y sus subalternos en su lugar. ¿Cierto?

Erróneo. Al parecer muchos de estos directores están en demasiados comités y tienen muy poco tiempo para tratar con problemas que demandan de su completa atención. O son amigos del director general, no críticos ni consejeros.

Pero si los consultores y los comités son de poca ayuda, al final ellos no hacen mucho daño. Ocasionalmente, producen algunas buenas ideas. Pero para nosotros, el gran delincuente es Wall Street. Únicamente causa problemas, muy seguido crea un ambiente que provoca que pasen cosas malas y algunas cosas irrevocables. De cierta manera, crea un invernadero para los problemas, y, como un invernadero de lo que se trata es de que las cosas “crezcan”.

El muy conocido economista Milton Friedman lo pone de esta manera: “No tenemos una necesidad desesperada de crecer. Tenemos un deseo desesperado de crecer”. Ese deseo de crecimiento está en el corazón de lo que puede ir mal en muchas compañías. El crecimiento es un subproducto de hacer las cosas bien. Pero en sí mismo, no es una meta que valga la pena. De hecho, el crecimiento es el delincuente detrás de las metas imposibles y las malas decisiones.

La guerra de la mercadotecnia, no es lo que uno quiera hacer, sino lo que el enemigo (su competidor) le deje hacer. No es acerca del precio de su inventario. Es acerca de cuantos consumidores se están ganando contra sus competidores.

*Al Ries*      *John Trout*