

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**

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

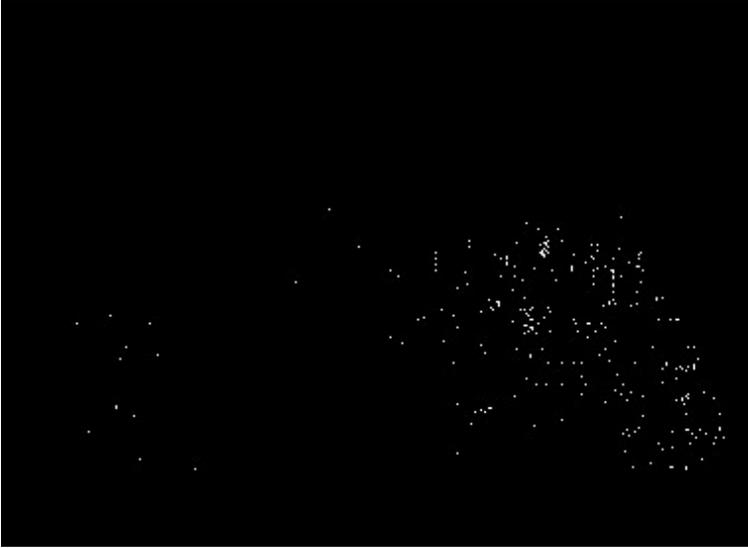
Ejemplos ilustrados
de cómo los principios
de Ries y Trout continúan
influyendo en el mundo
de los negocios

Secretos de los gurúes
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 20th 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.

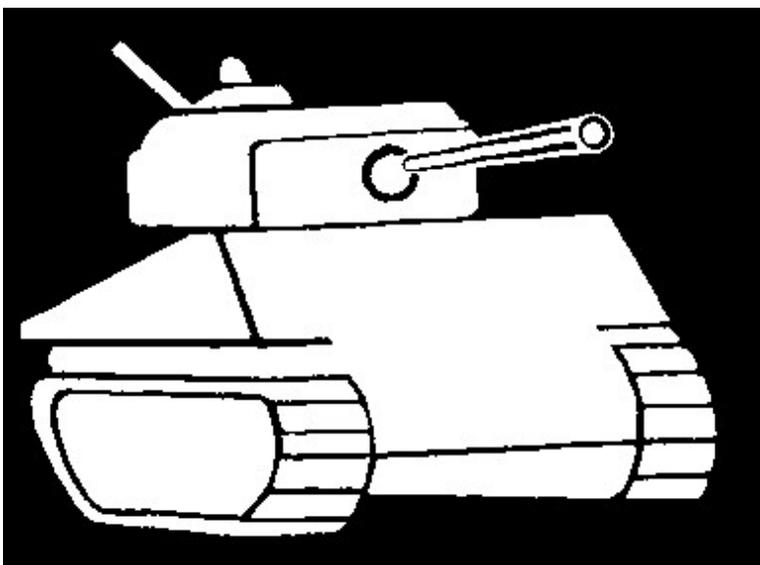
Todo esto ha cambiado. El mercado hoy hace que lo que se escribió anterior-mente se vea como una fiesta de té. Las guerras están escalando y entrando en cada parte del globo. Todo mundo está tras los negocios en todas partes.

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

ganar1

Capítulo 1. 2 500 años de guerra

Los especialistas en mercadotecnia tienen mucho que aprender de las mayores

batallas mundiales9

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 pequeña23

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 Gettys-

burg, 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

vi

Contenido vii

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

entender43

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

industria49

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 flan-

queo
.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 prin-

cipales razones es que Coca-Cola no está utilizando efectivamente sus ventajas

estratégicas
.121

Contenido viii

Capítulo 12. La guerra de la cerveza

El negocio de la cerveza está en proceso de consolidación, de cientos de pro-

ductores 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

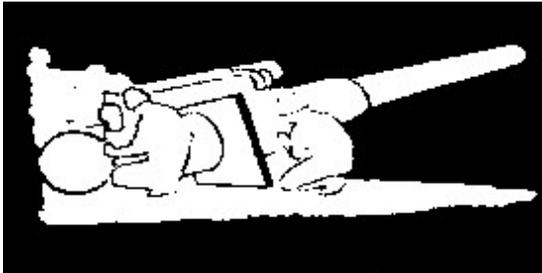
En la actualidad, los negocios claman por más mariscales de campo, más

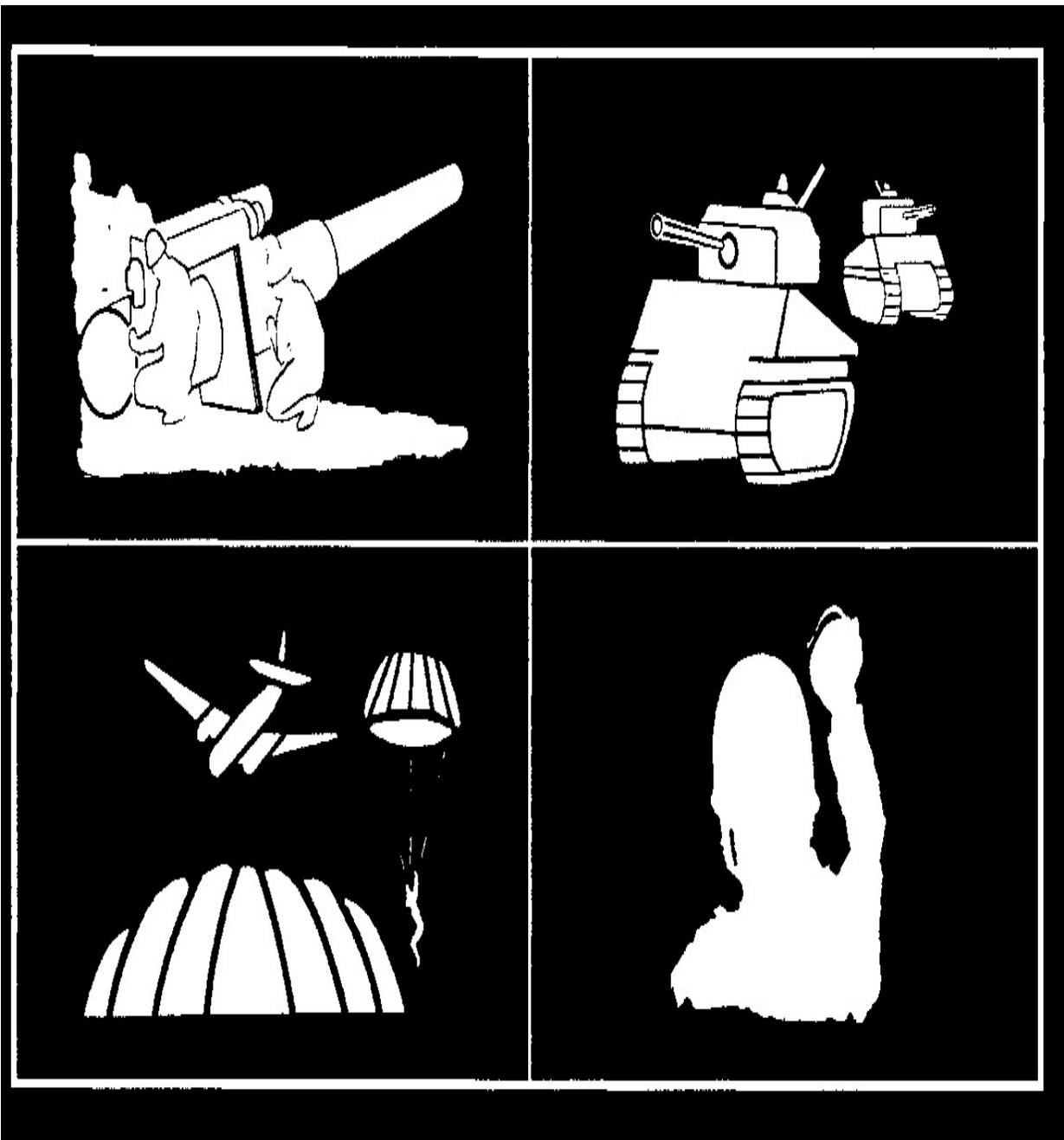
personas deseosas de tomar responsabilidad para planear y dirigir un programa

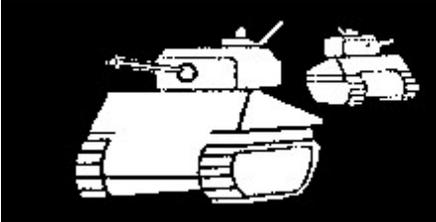
de mercadotecnia completo. Los atributos clave de los futuros
generales de

mercadotecnia son flexibilidad, coraje y osadía
.215

Índice
. 225







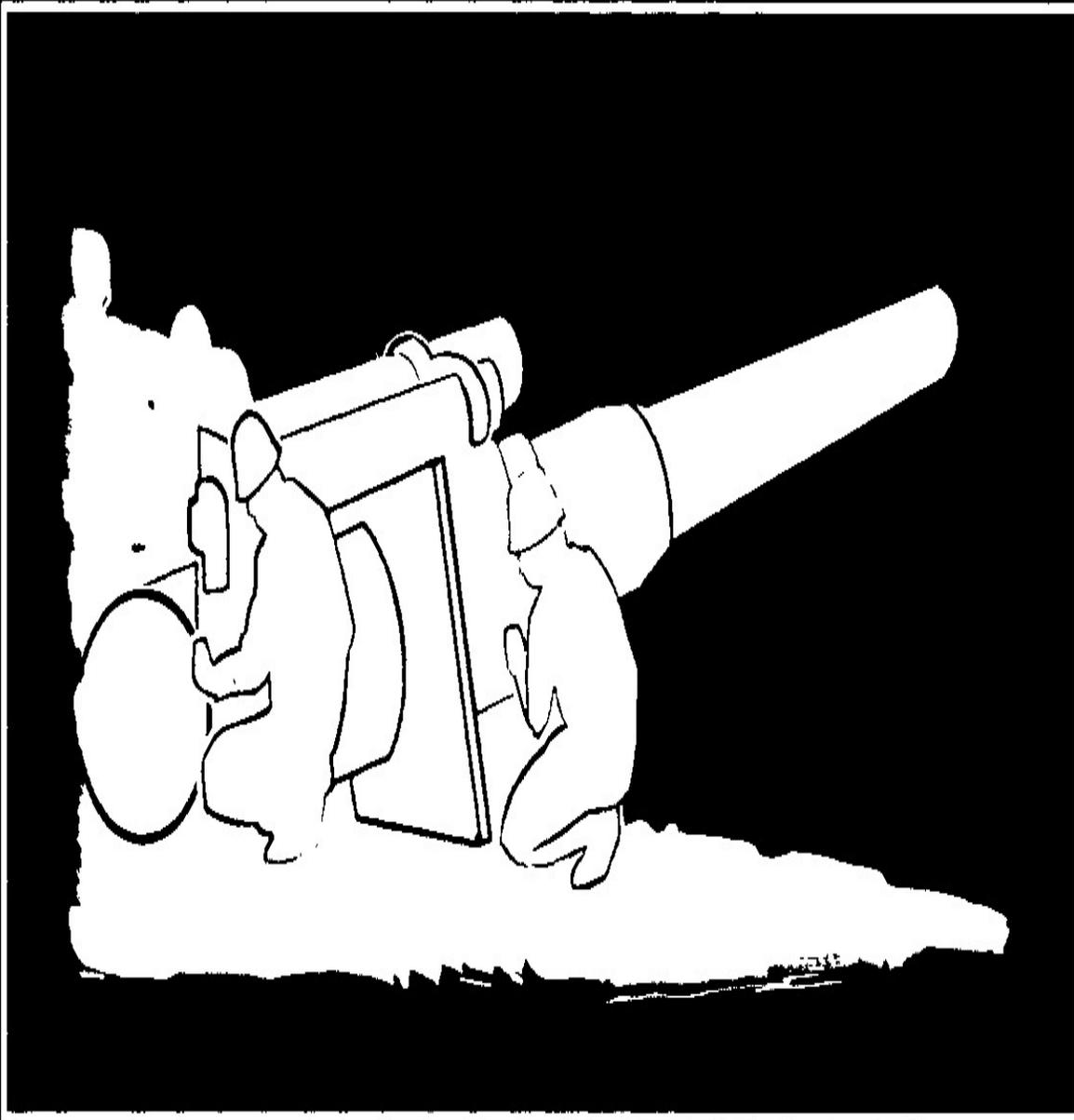
Cuadro estratégico

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.

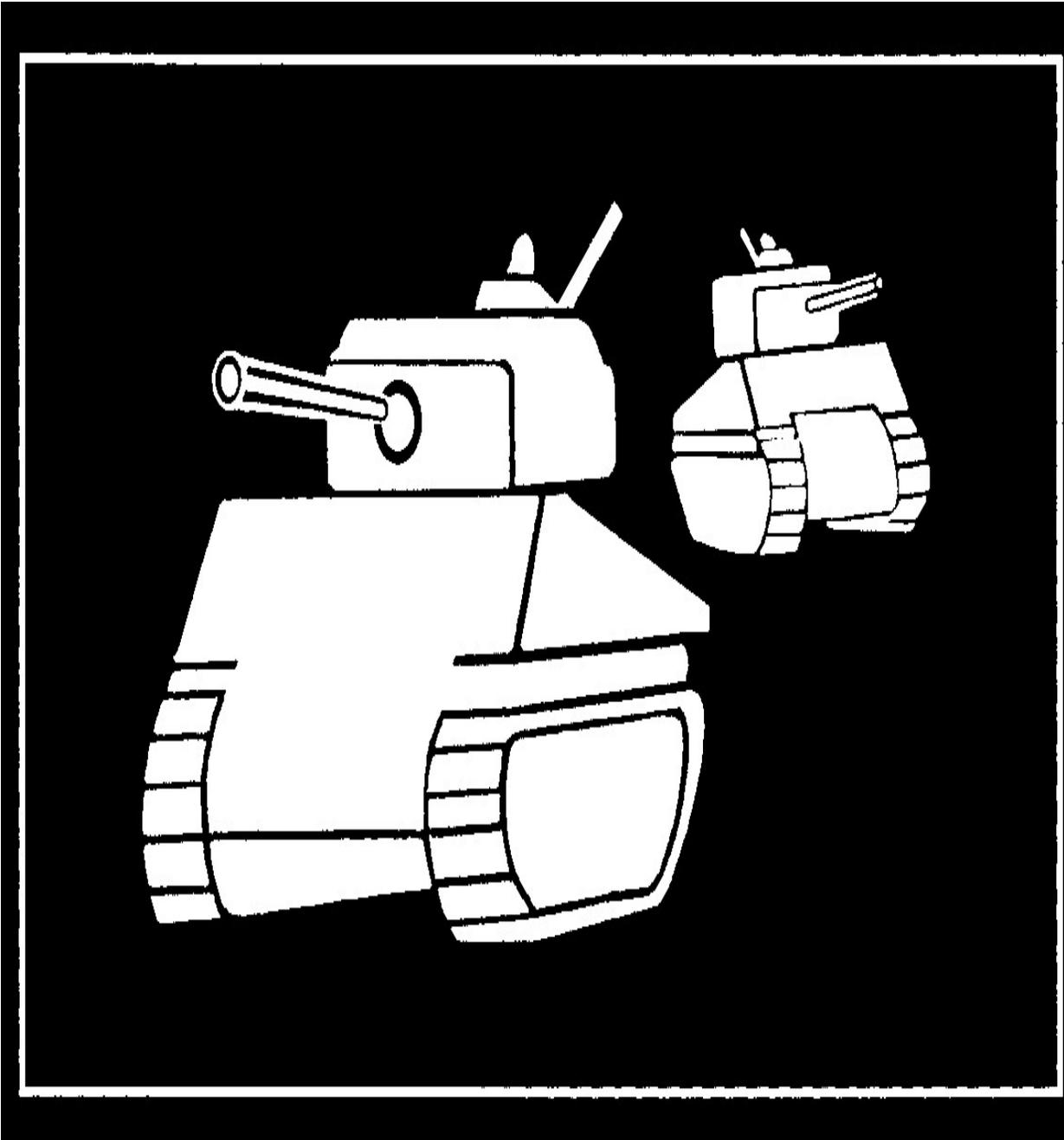


Guerra defensiva

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 flanco

1. Un buen movimiento de flanco 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 frecuente-mente 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 flanqueo o de guerrillas.

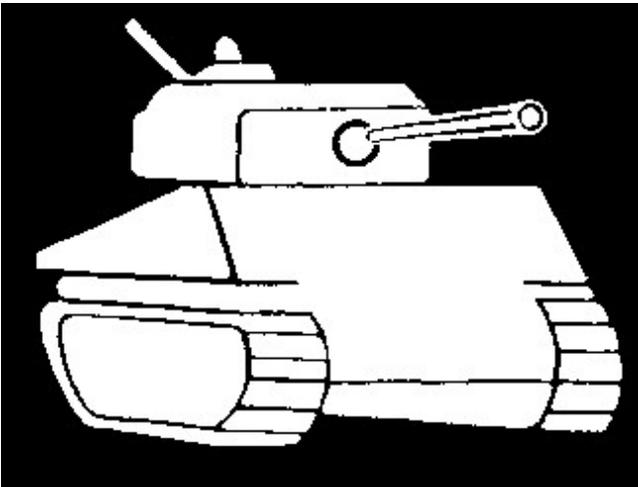
Además tenemos las compañías número dos que tratan de imitar a los líderes asumiendo erróneamente que “ellos deben saber lo que funciona”. Las compañías número dos deben lanzar programas que son exactamente lo contrario que funciona para el líder, un punto que muchos gerentes de mercadotecnia pasan por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

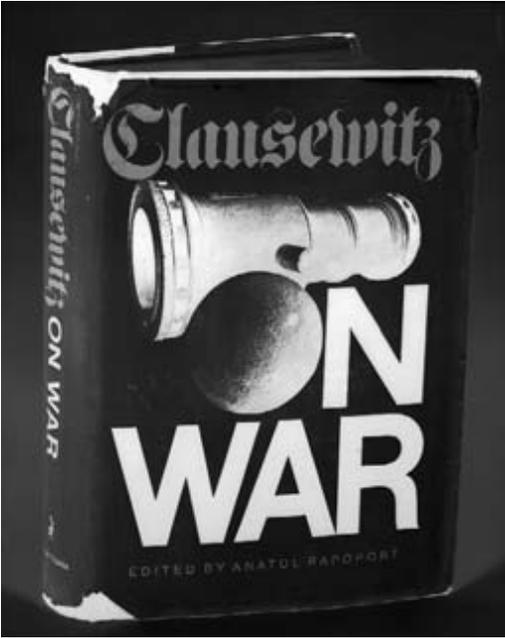
El primer paso para elaborar un programa de mercadotecnia es preguntarse,

“¿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 merca-

dotecnia fue escrito por un general prusiano retirado, Karl von Clausewitz. Este libro, titulado *On War* y 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.

libro que no tenga relevancia

Point, Sandhurst y St. Cyr.

directa en la arena de la

La guerra ha cambiado drásticamente desde

mercadotecnia. Como lo dijo

Clausewitz “la guerra pertenece

que esta obra se publicó por primera vez. A pesar a la jurisdicción de los negocios”.

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.

1



Introducción: mercadotecnia significa guerra 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 North-

western, 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

De acuerdo con a la American

cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas Marketing Association, la

nueva definición para

a las necesidades y los servicios que el productor mercadotecnia en el 2005 es

presta al consumidor o cliente”.

“mercadotecnia es una función

Tal vez la explicación más completa de la teoría organizacional y un grupo de

procesos para crear, comu-

de las “necesidades y deseos” es la definición pro-nicar y dar valor a los consu-

puesta en 1973 por John A. Howard de la Universi-midores, y para manejar las

relaciones de los consumidores

dad de Columbia. La mercadotecnia, declara el de manera que se beneficie

señor Howard, "es el proceso de: 1) identificar las su organización así como sus

necesidades del consumidor; 2) conceptualizar ta-accionistas” (aún no se

menciona la competencia).

les necesidades en función de la capacidad de la



Introducción: mercadotecnia significa guerra 3

empresa para producir; 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de to-ma 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 investi-gando 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 evo-

cado al jeep. Tampoco identificar las necesidades del consumidor, basta para ayudar y asimismo

competir con un líder.

General Motors tomó la idea

militar introduciendo la versión

Hummer al mercado; uno de

Orientación hacia el consumidor

los pocos éxitos recientes de

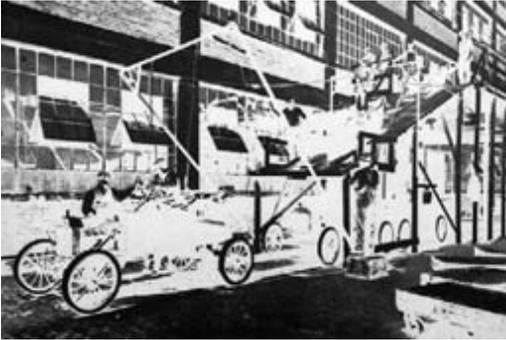
General Motors. Sin embargo,

a pesar del alto costo de la

Tradicionalmente los mercadólogos han optado

gasolina, tal vez este éxito sea

por tener una orientación al consumidor. Una y a corto plazo.



4

Introducción: mercadotecnia significa guerra 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 ven-

En 1920 las compañías

estaban orientadas a la

diendo un cadáver a la alta dirección.

producción.

Las compañías que siguieron obedientemente

las instrucciones de sus expertos en mercado-

tecnia han visto desaparecer millones de dólares en valientes, pero desastrosos esfuerzos orientados al consumidor.

Para comprender cómo llegamos a este pre-

dicamento, 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 publi-En 1950 los negocios se orien-

cidad afirmaban que “la publicidad masiva crea taron al consumidor.

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 orien-

tadas 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.



Introducción: mercadotecnia significa guerra 5

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.

Actualmente los negocios

Mientras otros pierden millones en el negocio deben ser orientados hacia

el consumidor. Esto es más

de las computadoras, la Digital Equipment Corp-evidente ahora que hace 20

ration, producía millones explotando las debili-años, cuando este libro se

publicó por primera vez. Un

dades de IBM en computadoras personales.

producto bueno no es suficiente

De igual manera, Savin estableció un punto de para el éxito. Hoy en día en el

avanzada satisfactorio con copadoras pequeñas y mercado necesitas ser competitivo, y la mercadotecnia te

baratas, el punto débil en la línea de productos de lo ofrece. Tienes que ser

la Xerox.

diferente.

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 compe-

tencia del mercado de hamburguesas, contra

McDonald's con su ataque de "hamburguesa

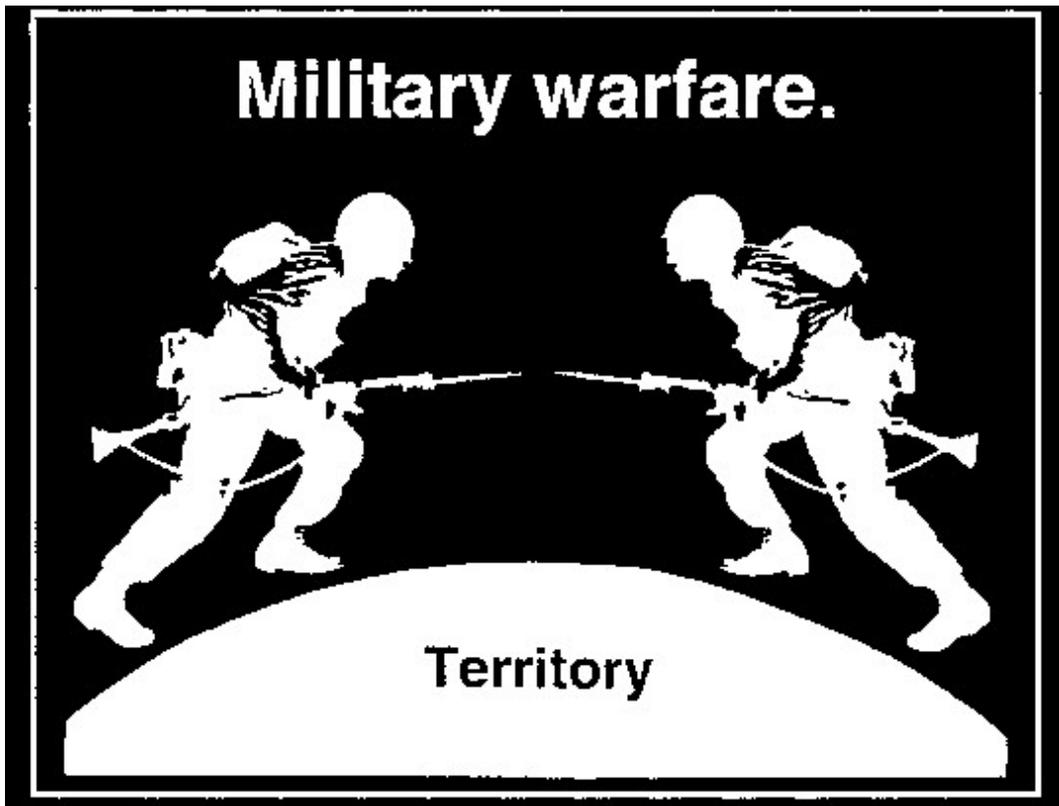
asada a la parrilla y no frita".

Hay quienes afirman que un plan de mer-

cadotecnia 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, reco-gidas con cuidado de interminables grupos examinados, paneles con grupos de prueba y pruebas sobre la verosimilitud de los conceptos y el mercado.



6

Introducción: mercadotecnia significa guerra El plan de mercadotecnia del futuro

Guerra militar

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 **Territorio**

y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas.

En una guerra militar, dos o

Quizás llegue un día en que este plan con-

más batallones pelean por el

tenga un *dossier* de cada una de las personas clave control del territorio. En Irak,

por ejemplo, Estados Unidos y

que realiza la mercadotecnia de la competencia, sus aliados están luchando

en donde se incluyan sus tácticas favoritas y sus contra los insurgentes, por el

estilos de operación (nada diferente de los docu-control de un país.

mentos 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 em-

prender 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.



Introducción: mercadotecnia significa guerra 7

¿Esto significa entrar en demasiados detalles?

Guerra de

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.

lentes.

Sin embargo, intente jugar fútbol como juega-

En la guerra de la

ría un juego de mercadotecnia.

mercadotecnia, dos o más

Coloquemos al gerente de mercadotecnia en la

compañías pelean por el

control de los consumidores,

cancha de fútbol, en el cual él o ella identifican a diferencia de la guerra

la línea de gol como el lugar para anotar puntos, militar, la guerra de

esto es, obtener ventas. Ahora observemos al

mercadotecnia nunca

termina.

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 con-

cepto de mercadotecnia casi nunca mencionan la

“La mercadotecnia es

competencia, o sugieren la naturaleza esencial del **la estrategia y**

conflicto?

tácticas que usa una

En la actualidad, la naturaleza real de la

compañía para ganar

mercadotecnia, incluye el conflicto entre las cor-la batalla en el poraciones y no la satisfacción de las necesidades **mercado**".

y deseos humanos.

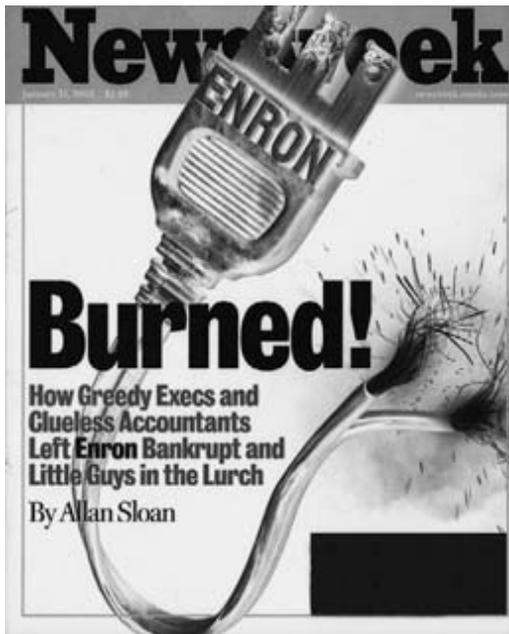
Con la ayuda de Carl von

Si las necesidades y deseos humanos son satis-Clausewitz y muchos otros

estrategas militares, ofre-

fechos en el proceso de la competencia, entonces cemos una nueva definición

es en bien del interés público que debe permitirse de mercadotecnia.



8

Introducción: mercadotecnia significa guerra 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.

Enron, WorldCom, Global

Cualquiera que se oponga al sistema de libre

Crossing y Adelphia son

empresa, probablemente, también objeto que los algunos de los últimos ejemplos

participantes en el sistema practiquen los principios de compañías con grandes

pérdidas. El público se interesa

principios de la guerra de mercadotecnia. Que así sea.

en el fraude a altos niveles

Incluso las personas que defienden el sistema corporativos, pero el problema

real no es el fraude, sino las

de libre empresa, podrían pensar que la guerra de estrategias fraudulentas.

mercadotecnia está llegando demasiado lejos. Si Enron, por ejemplo, cometió el

es una de esas personas, lo instamos a considerar clásico error militar de dividir

sus fuerzas para diversificarse

los resultados de la analogía de la guerra, antes en diferentes industrias. Siendo

que la analogía misma.

originalmente una empresa

petrolera, Enron incursionó en

Un estudio de la historia de las empresas esta-el comercio, comunicaciones e

dounidenses en la última década sugiere que

información climatológica, así

muchas de las espantosas pérdidas financieras como el desarrollo, construcción y operación de plantas

registradas por compañías como RGA, Xerox,

energéticas a nivel mundial. Si

Western Union y otras, podrían haberse evitado Enron se hubiera enfocado en

ser una compañía petrolera

aplicando los principios de la guerra. El estudio exitosa, no hubiera habido

de la guerra no es sólo un análisis de cómo ganar, razón para su fracaso.

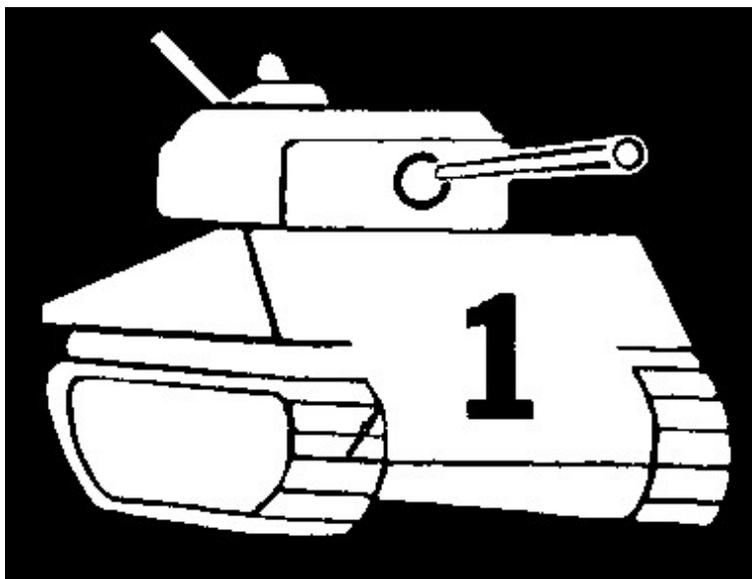
igual de importante es cómo no perder.

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 merca-

dotecnia. 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

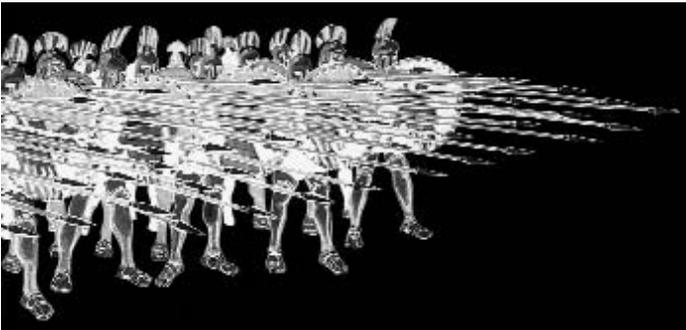
últimos 3 438 años de historia, únicamente 268

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 9



10 2 500 años de guerra

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 La falange griega fue un

mitad izquierda de sí mismo y la mitad derecha concepto revolucionario que

permitía a los guerreros

del hombre localizado a su izquierda.

operar individualmente al

La falange resultó demasiado para los persas, unísono. En los negocios el

mismo concepto es conocido

quienes estaban acostumbrados a combates indi-como “Focus” y es una manera

viduales; 6 000 persas cayeron al enfrentarse a poderosa de crear

sólo 200 atenienses y es la versión actual del mercadotecnia.

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 con-quistado!”, exclamó con voz quebrada a su llegada, cayendo muerto inmediatamente.

Actualmente, los maratonistas corren 42 ki-

lómetros, 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



2 500 años de guerra 11

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 conven-

cional, con 15 elefantes y carros de combate al frente. Alejandro fue más creativo. La base del Como muchos grandes coman-éxito de Alejandro fue el uso de la caballería en dantes militares, Alejandro

Magno siempre dirigió desde el

ambos flancos, una formación que se emplearía frente y, como resultado, fue

de una forma u otra en los siguientes 2 000 años.

herido muchas veces. La mayor

ventaja de estar en el centro

La batalla se inició con un ataque “lateral” por el de la acción es la habilidad de

flanco derecho del ejército de Alejandro, con la cambiar de tácticas casi instan-caballería. La maniobra hizo que los persas

táneamente. En Arabela, él

llevó a su caballería móvil

atacaran a Alejandro por el lado izquierdo, con lo alrededor de los persas flan-cual éste viró su caballería móvil por atrás de su queando hacia un gran efecto.

En mercadotecnia como en la

centro y los usó para abrirse camino para llegar guerra, la habilidad de cambiar

hasta la derecha de los persas.

tus fuerzas rápidamente es

Alejandro logró su gran victoria y llegó a ser generalmente la clave de la

victoria.

rey de reyes con una estrategia que los pen-

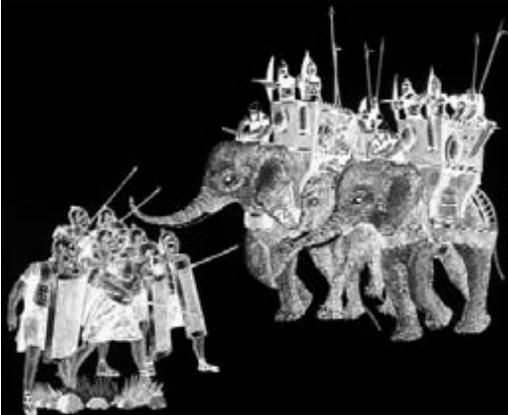
sadores militares del siglo XX, como B. H. Liddell Hart, llamarían “la teoría del acercamiento

directo”.

Un ejército victorioso, dice Liddell Hart, ope-ra 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.



12 2 500 años de guerra

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 aco-razados del siglo XX.

Sin embargo los hermanos “A”, cometieron el

Lo que los elefantes tienen de

error de dividir sus fuerzas, y Nerón (el general fuerza, lo carecen de agilidad.

En Metauro, Nerón hábilmente

no el artista) les enseñó el clásico principio maniobró a sus fuerzas

militar de *mantener las fuerzas concentradas en una* romanas para derrotar a

masa avasalladora.

Asdrúbal y sus elefantes.

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

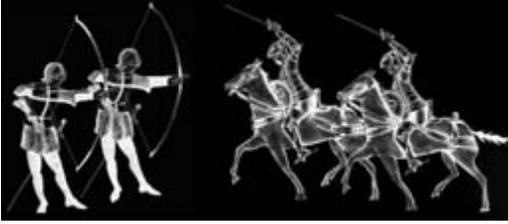
recuerden las fechorías de su tocayo el emperador Nerón, quien reinó 250 años más tarde.

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





2 500 años de guerra 13

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 mer-

cadotecnia o militares, la de Hastings fue una serie de pequeños triunfos y derrotas para ambos Una sección de tapicería de

Bayeux de 230 pies de largo

lados. Entonces Guillermo tomó una decisión

que muestra a los caballeros

crítica: decidió que siendo Haroldo un gran líder, normandos atacando al rey

Haroldo en la batalla de

debía ser el punto clave del ataque de los

Hastings.

normandos.

Así, Guillermo asignó a 20 caballeros normandos para que se abrieran paso entre las líneas sajonas y se apoderaran de él. (Hoy

día envía-ríamos 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 En la historia militar hay pocos

pobre Haroldo).

desarrollos tecnológicos como

el arco largo inglés. Éste

Pero el arco, que podía dispararse seis veces

permitted a los ingleses dominar

más rápido que una ballesta, requería habilidad la guerra durante décadas.



14 2 500 años de guerra

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 domin-Sólo un puñado de batallas

go, no así la asistencia a la iglesia.

militares han sido decididas

(69 años más tarde, en Agincourt en 1415, los

por la superioridad en arma-

franceses no aprendían la lección. Ahí 5 500 in-mento y Agincourt fue una de

ellas. Lo mismo sucede con la

ingleses derrotaron a 20 000 franceses. Una vez más mercadotecnia. Todavía los

el arco pudo con la caballería montada).

mercadólogos confunden una

ventaja tecnológica menor con

¿Es posible, en una guerra de la mercadotec-

el arco largo y despreocupados

nia, atacar hombre a hombre a un competidor

zarpan hacia la batalla con un

superior?

competidor atrincherado, obte-

niendo los malos resultados

Sí, pero se necesita un arco. Xerografía, por esperados.

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

Québec es otro ejemplo del

éxito del ataque de flanqueo.

para disfrutar los frutos de su famosa victoria, ni su La caballería inglesa fue río

oponente el marqués Louis Joseph de Montcalm

abajo, subió los riscos y

(recordatorio de que en la lucha tanto militar con sorprendió a los franceses por

detrás.

mercadológica, siempre hay bajas en ambos lados).





2 500 años de guerra 15

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 prome-Después de sufrir grandes

dio no sepa: en qué colina se libró la batalla de bajas en un asalto directo, las

Bunker Hill y qué bando ganó.

fuerzas británicas finalmente

tomaron Breed's Hill, una

En lo alto de Breeds' Hill, a poca distancia de batalla conocida hoy en día

Bunker Hill, se hallaban 1 000 estadounidenses como la Batalla de Bunker Hill.

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 Wa-

Combinando la fuerza superior

con el elemento sorpresa,

Washington cruzó el Delaware en Nochebuena y de-George Washington obtuvo su

rotó una fuerza superior de mercenarios,

más famosa victoria. Cuando

se puede lograr esto en la

hessianos, ¿cierto?

guerra de la mercadotecnia,

Falso. En realidad, las fuerzas de Washington la victoria está casi asegurada.



16 2 500 años de guerra

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,

Napoleón Bonaparte ha sido el

estratega militar más brillante

“está del lado de los batallones más grandes”.

que ha existido en la historia.

Los lugares que escogía para

pelear y la manera en que

ordenaba sus fuerzas siempre

Batalla de Austerlitz: 1805

dependían de la cuidadosa va-

luación de la posición enemiga.

Los mercadólogos deben hacer

En Austerlitz en 1805, donde Napoleón obtuvo

lo mismo. Estudiar al enemigo

quizá su mayor triunfo, no contó con grandes

en grandes detalles debe ser el

primer paso para desarrollar

batallones.

una estrategia mercadológica

Con lo que sí contaba era con su maniobrabi-

efectiva.

lidad. 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-



2 500 años de guerra 17

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

Batalla de Waterloo: 1815

Christopher Plummier como

Wellington y Rod Steiger como

El fin de Napoleón llegó tres años después en la película

pequeña aldea belga de Waterloo, donde Arthur Wellesley.

Naturalmente el

Wellesley, duque de Wellington, bloqueó su re-

perdedor Rod Steiger tuvo

el papel principal a pesar de lo

greso a la gloria.

brillante que fue Napoleón en

En Waterloo, Napoleón tenía, en efecto, una

Waterloo y en muchas otras

batallas en la historia militar, la

leve superioridad numérica: 74 000 hombres contra defensiva

prevaleció. Tome en

60 000 de Wellington. Pero Napoleón estaba a la cuenta nuestros

comentarios de

ofensiva y Wellington podía permitirse el lujo de American Motors.

Después

de años de pérdidas, tratando de

esperar. Napoleón sabía que tenía que atacar antes atacar a los

líderes, la

de que llegaran a reforzar a sus aliados ingleses.

compañía finalmente fue

absorbida por Chrysler, que

El segundo principio de la guerra establecida procedió a deshacerse de

por Clausewitz es la superioridad a la ofensiva.

todas las marcas de American

Una posición defensiva bien establecida es fuerte Motors excepto Jeep. Lo que

es desconcertante es por qué

en extremo y muy difícil de vencer.

American Motors no lo hizo. El

(Por tanto se augura que este año Chevrolet

resultado es que el mercado

de vehículos sport iniciado por

será el automóvil más vendido, Crest la pasta Jeep, se convirtió en el más

de dientes más vendida y McDonald's la compañía grande y productivo del negocio

de comida rápida más grande, sin importar lo que automotriz. Deshacerse de sus

productos perdedores y enfo-

haga la competencia y cuánto dinero gaste).

carse en los ganadores es

A las 7:30 p.m., al caer la noche del 18 de julio generalmente una buena

estrategia.

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.”*

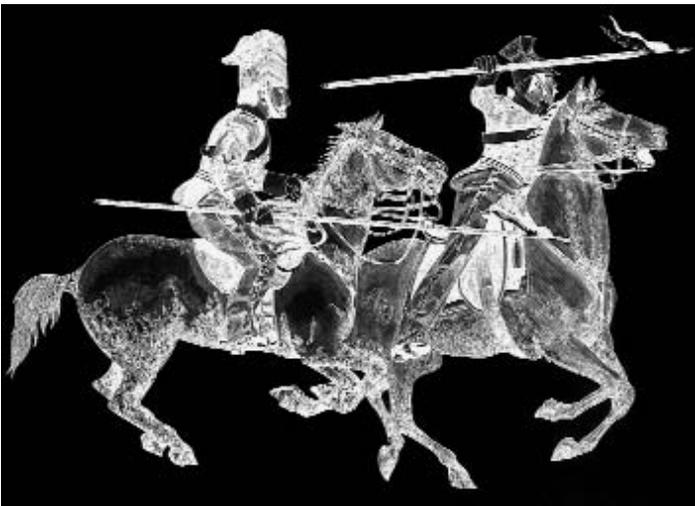
(Audacia, siempre audacia).

“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 Wa-

terloo a American Motors en Detroit? ¿Olvidarse a





18 2 500 años de guerra

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”.

El ataque de la Brigada Ligera

en la batalla de Balaclava fue

un error, resultado de malinter-

pretar una orden. Asimismo

este escenario tiene lugar en

Batalla de Balaclava: 1854

la mercadotecnia casi a diario

durante la semana: una fuerza

En Balaclava, el ejército inglés, bajo el mando de inferior ataca contra un enemigo superior. Qué tontería.

Lord Reglan, 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 La fama y la fortuna no

un mandato mal interpretado con resultados catas-siempre vienen de la mano.

Tanto en la mercadotecnia

tróficos.

como en la guerra, tendemos

a celebrar más a los perde-

dores que a los ganadores,

Napoleón Bonaparte, Robert

Batalla de Gettysburg: 1863

E. Lee y Carly Fiorina. (Todo

mundo sabe quién fue Robert

E. Lee. Ese extraño hombre

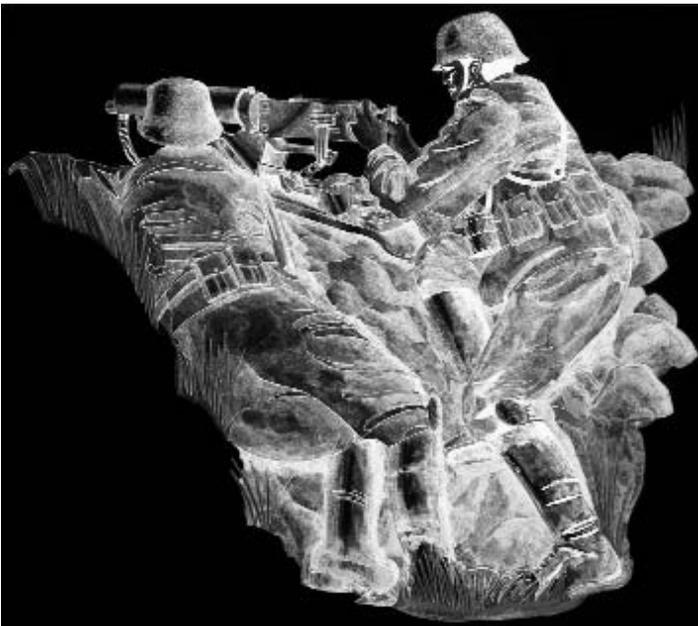
La historia se repite por sí sola, únicamente los a la izquierda es George G.

nombres cambian. En Gettysburg en 1863 fue

Meade, el general ganador de

Gettysburg.)

Robert E. Lee contra...



2 500 años de guerra 19

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 funda-

mental”. “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.

La introducción de la ametralla-

dora cambió la naturaleza de la

Batalla de Somme: 1916

guerra. Su poder defensivo

convirtió a los ataques de infan-

tería convencionales casi en

La “guerra para poner fin a todas las guerras”

imposibles, una lección que

comenzó con la introducción de una nueva arma aprendieron los aliados en el río

Somme. En la década de los

mortal, la ametralladora. Una vez más, el desa-cincuenta la televisión cambió

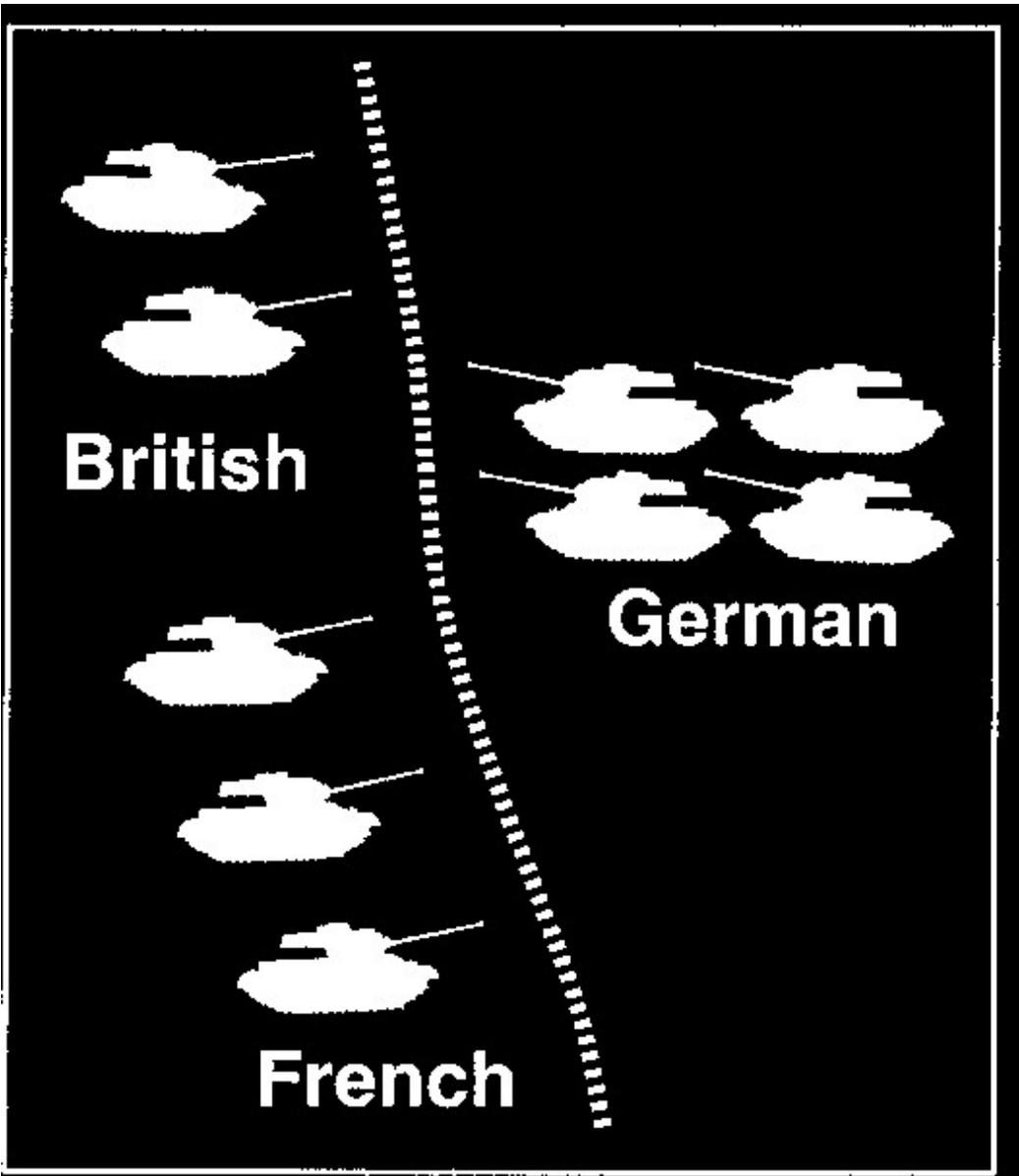
rollo tecnológico fortaleció a la defensiva (como la naturaleza del juego de

lo hizo la televisión en la arena de la mercado-mercadotecnia, así como

Internet lo hizo cuatro décadas

tecnia en los años cincuenta y sesenta).

después.



20 2 500 años de guerra

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 **Británicos**

de sus trincheras y avanzaron al frente abierto **Alemanes**

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 imagi-Franceses nado.

Al principio de la batalla de

¿Y la ganancia adquirida por el fango empa-

Francia, los británicos y

pado en sangre del río Somme? Apenas 8 kilóme-franceses tenían más tanques

que los alemanes (3 142 para

tros.

los aliados y 2 580 para los

(Al año siguiente en Cambray, el ejército

alemanes). Pero los alemanes

concentraron su División

inglés lanzó al tanque, un desarrollo tecnológico Panzer y lograron atravesar

cuya importancia no fue apreciada sino dos

el Sedán. “La penetración

décadas más adelante. El primer día que el

profunda en un frente

reducido” se convirtió en el

tanque estuvo en acción avanzó 8 kilómetros,

mantra militar aceptado, un

misma distancia recorrida por la infantería en los concepto que los mercadólogos deberían adoptar.

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 Cambrai 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.



2 500 años de guerra 21

“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 De no ser por el uniforme sería

la Mancha, que forzó a los alemanes a competir muy difícil distinguir a un líder

por aire en sus cielos patrios, los Hawker Hurricane militar de un líder de negocios.

canes, y los Supermarine Spitfires fueron muy

“La guerra terminará”, dice

Field Marshall Bernard Mont-

superiores sobre los Messerschmidts de Göering.

gomery, “cuando los partici-

El arma secreta de la mayoría de las guerras

pantes se queden sin papel”.

trunfales, 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 in-

vasión. 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.

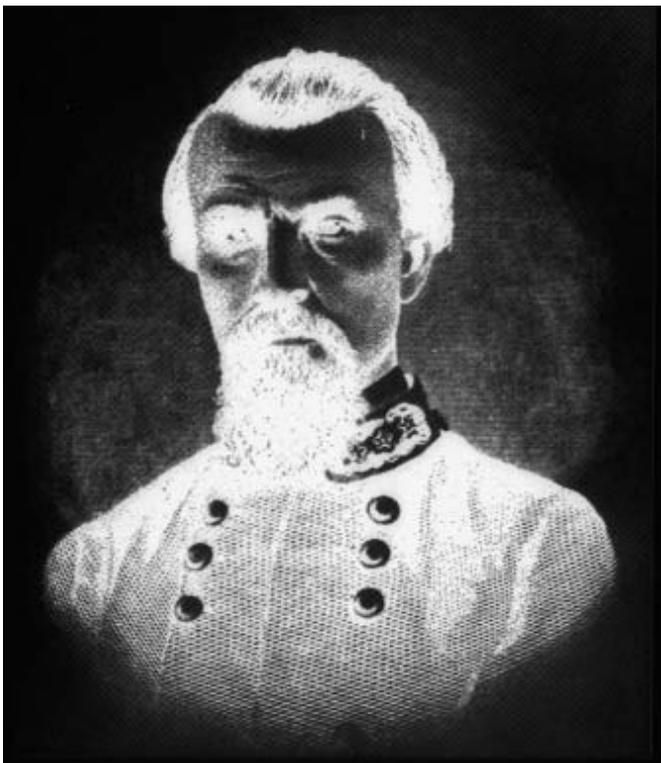
¿Y quién ganará las batallas mercadológicas

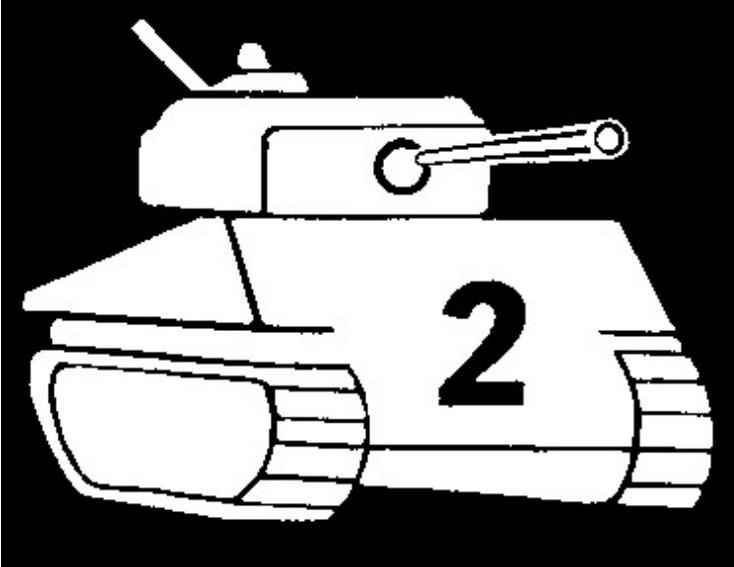
en los años ochenta y noventa? Los generales de mercadotecnia que hayan aprendido mejor las

lecciones de la historia militar; los generales de mercadotecnia que hayan aprendido a planear

como Alejandro Magno, maniobrar como Napo-

león Bonaparte y pelear como George S. Patton





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

Fue el general de la Guerra Civil

Nathan Bedford Forrest quien

fundamental como el principio de la fuerza. La mejor expresó la filosofía de la

ley de la jungla. El pez más grande se come al pe-guerra: “ser el primero con lo

queño. La compañía más grande devora a la

mejor”.

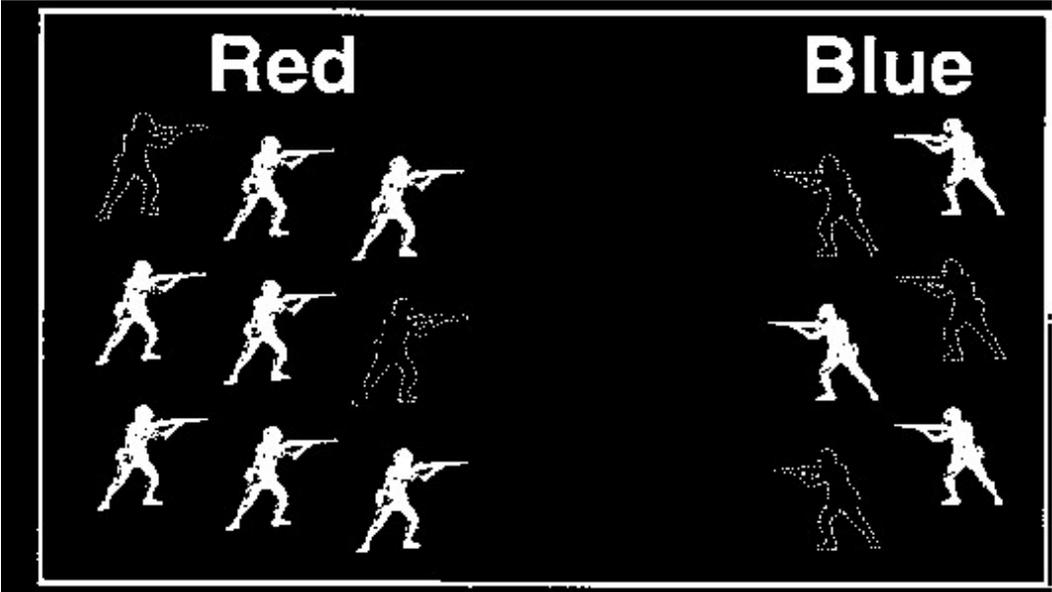
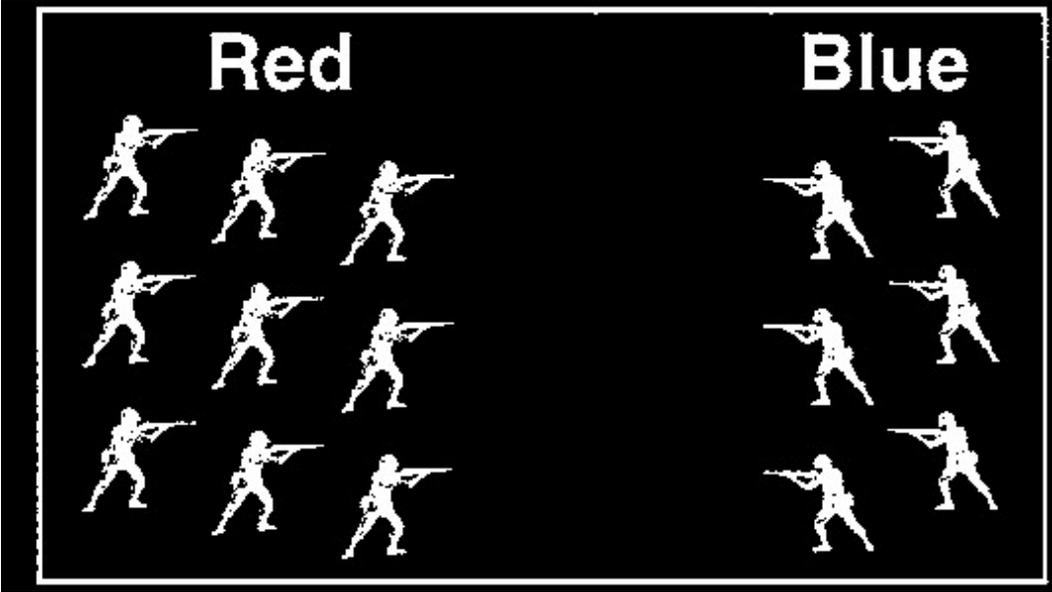
pequeña.

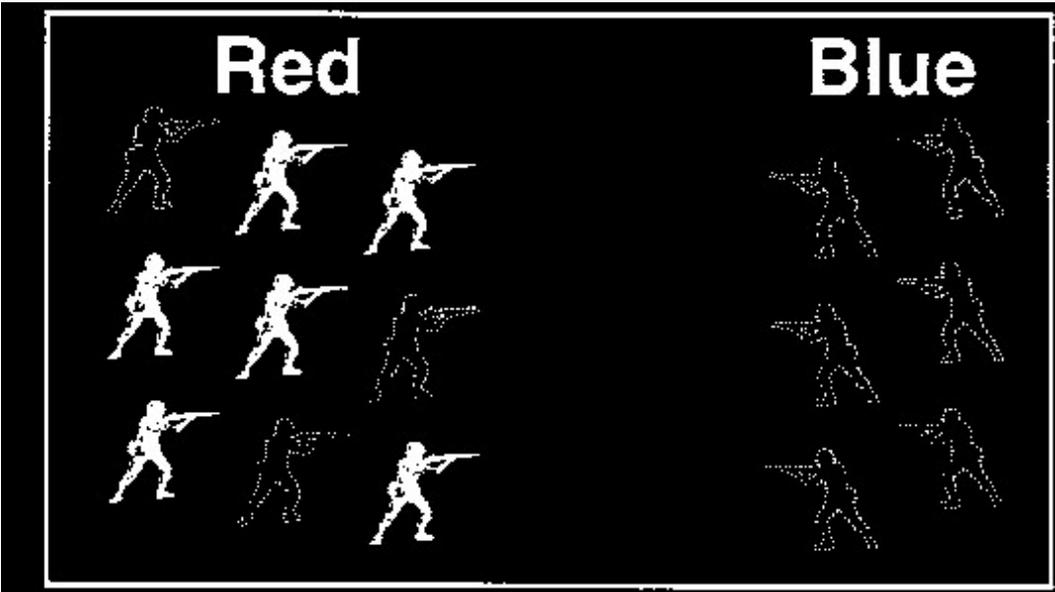
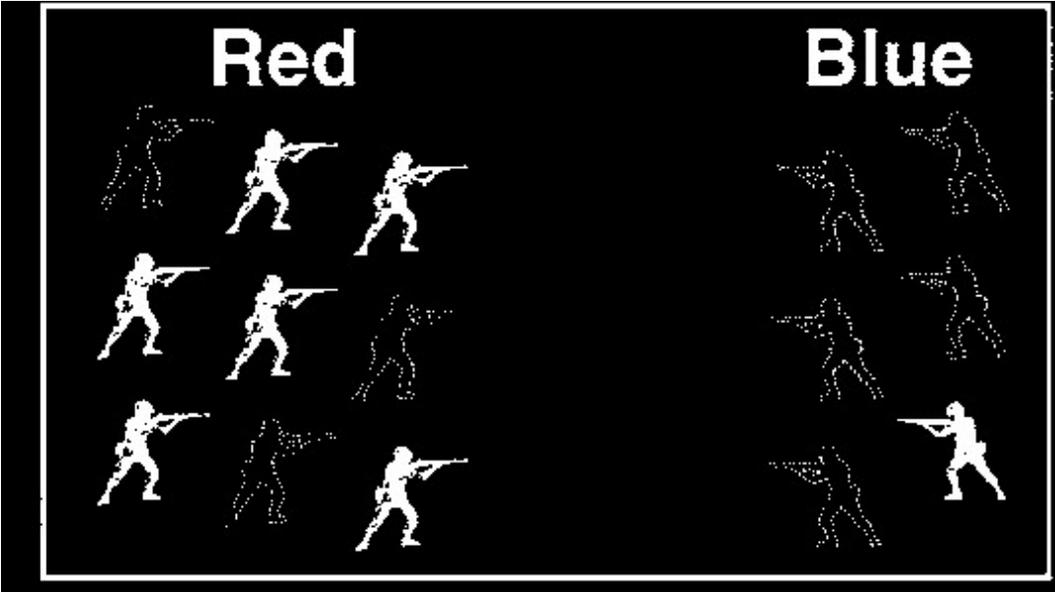
Las matemáticas de una acción

bajo fuego.

Cuando se examinan las matemáticas de una

acción bajo fuego, es fácil entender por qué la **23**





24 El principio de la fuerza

Rojos

Azules

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 Al principio del enfrentamiento,

principio siempre es el mismo.

los Rojos aventajan a los

Azules 9 a 6.

Digamos que en promedio uno de cada tres

tiros significará una baja.

Después de la primera descarga, la situación

Rojos

habrá cambiado drásticamente. En lugar de una **Azules**

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 primera

Después de la segunda descarga la proporción

descarga, los Rojos aventajan

a los Azules 7 a 3.

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

Rojos

Azules

lado. La fuerza superior (Rojos) sufrió solamente la mitad de las bajas que la fuerza inferior (Azules).

Este resultado puede ser justamente el con-

trario de lo que se hace creer a través de todas las Después de la segunda

películas de Hollywood, en donde un puñado de descarga, los Rojos aventajan

a los Azules 6 a 1.

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 **Rojos**

Azules

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).

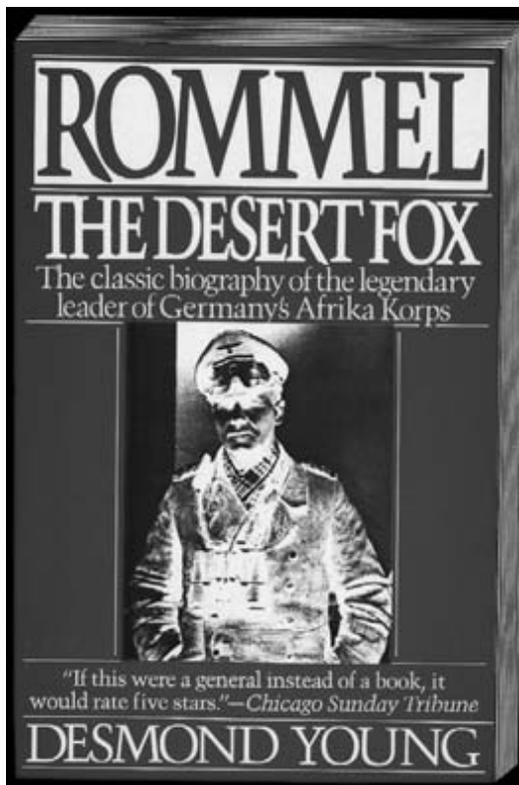
Después de la tercera

Los dos vehículos han intercambiado im-

descarga, los Azules son

arrasados.

pulsos. Es una ley básica de física. El vehículo más



El principio de la fuerza 25

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-Erwin Rommel, también co-

tes del tamaño, localización y naturaleza de las nocido como el Zorro del

Desierto, fue un comandante

fuerzas enemigas. (El caso del general William C.

brillante en el campo de batalla

Westmoreland contra la CBS, se basó en si los do-en el norte de África. Después

tomó parte en el atentado

cumentos de la orden de batalla en la guerra de del asesinato de Hitler; que

Vietnam eran o no falsos).

desafortunadamente falló y le

costó la vida.

Las matemáticas de una refriega

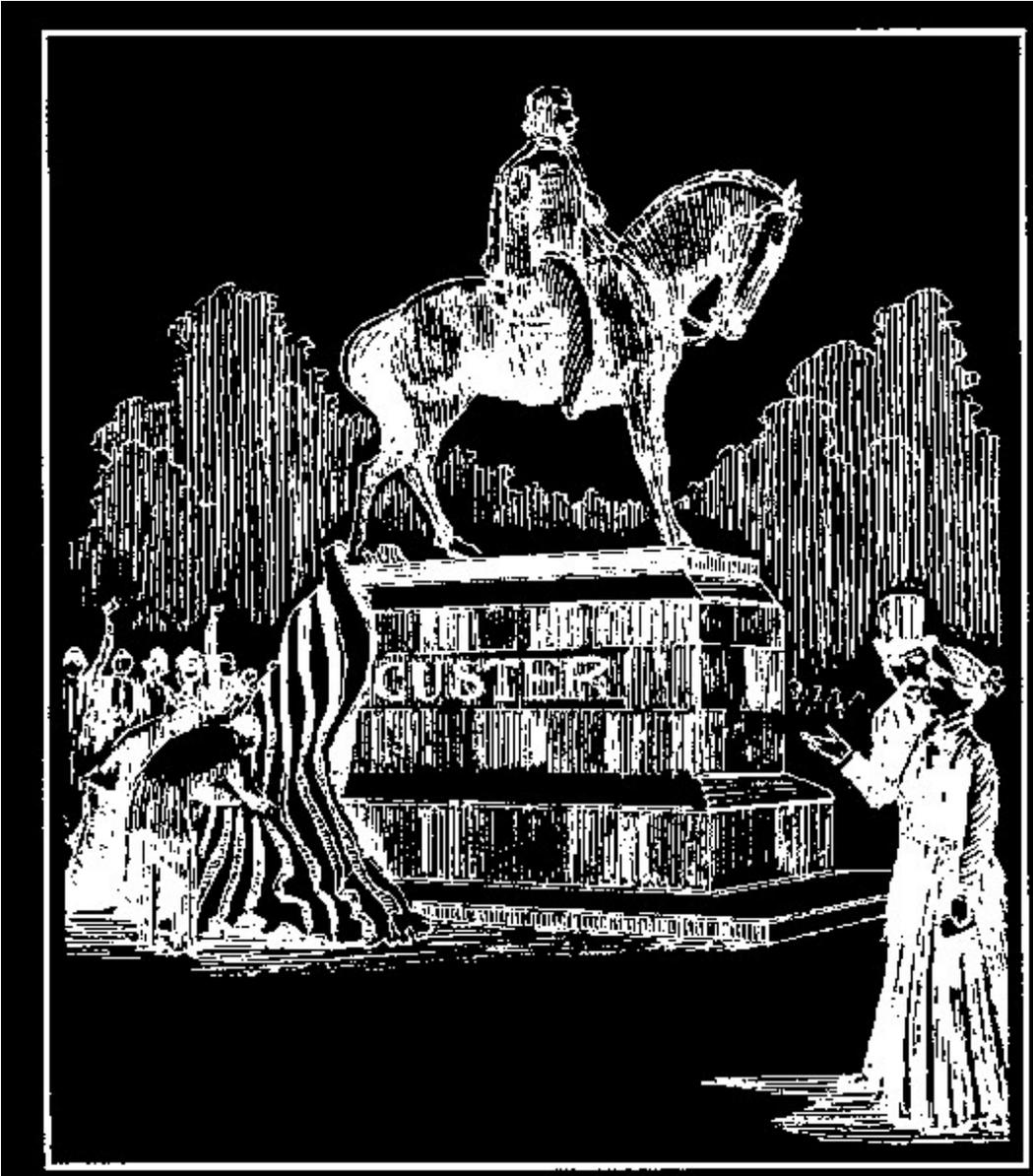
de mercadotecnia

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



26 El principio de la fuerza

departamento de investigaciones, mayores pér-

didias de ventas, etc. Por eso no nos extrañe que el rico se vuelva más rico y el pobre más pobre.

¿Acaso no hay futuro para el pequeño compe-

tidor? 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

En Monroe, Michigan, hay una

mente el primer principio de la guerra, el prin-estatua del general George

Armstrong Custer, un hombre

cipio de la fuerza, ya sea militar o mercadológica.

que se graduó siendo el último

“El arte de la guerra con un ejército numérica-de su clase en West Point y

que, al dividir sus fuerzas fue

mente inferior”, dijo Napoleón, “consiste en tener responsable de la pérdida total

siempre fuerzas más numerosas que el enemigo

de su regimiento en Little Big

Horn. La estupidez tiene sus

en el punto que va a ser atacado o defendido”.

recompensas, pero desafortu-

Custer hubiese llegado a ser uno de los héroes nadamente llegan cuando ya

más famosos de la nación de haber logrado que estás muerto.

los Siux atacaran la colina uno a la vez.

Los generales militares conocen la impor-

tancia 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,

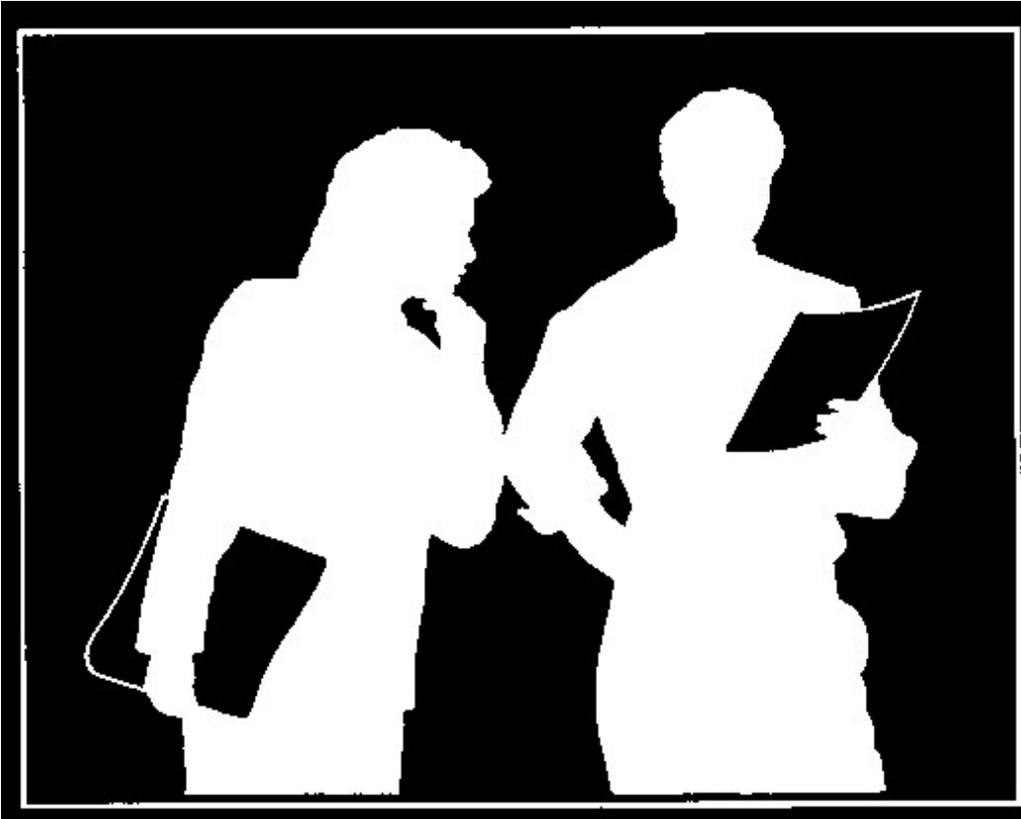
equipo, el mejor espíritu y los mejores hombres del mundo”, decía George C. Scoutt al desempeñar el papel del general George S. Patton, Jr.

“Por Dios que en verdad compadezco a esos po-

bres 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”.



El principio de la fuerza 27

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

¿Qué hay de malo en contra-

tan avasalladora que supera la mayoría de las tar personal superior?
Nada.

diferentes cualidades.

Pero entre más grande es la

compañía, es más probable

No dudamos que el equipo más pobre de la

que tenga gente “promedio”. La

NFL podría derrotar constantemente al mejor

diferencia entre ganadores

equipo de la misma liga, si pudiera contar con 12

y perdedores, rara vez es el

personal. Generalmente es la

hombres contra 11 de su oponente.

estrategia. Los libros de texto

En los negocios, donde los equipos son más

de gerencia muchas veces

argumentan que el primer paso

grandes, su habilidad de capitalizar una diferencia para cambiar a una compañía

cualitativa es más difícil.

es contratar personal superior

Un gerente de mercadotecnia de juicio claro no y dejar que estas personas

realicen una mejor estrategia.

confundirá la plática emotiva en una reunión de Pero, ¿por qué un personal

ventas con la realidad en el campo de la merca-superior debe ser atraído a una

situación como ésta? Un mejor

dotecnia. Un buen general nunca utilizará una acercamiento es primero

estrategia militar, basándose en que cuenta con un desarrollar una mejor estrategia,

personal superior. Tampoco un general de mercado-lo cual atraerá a personal

superior.

tecnia. “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”.



28 El principio de la fuerza

Cualquier estudiante de estadística se burlaría **Verdad**

Equivocación

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 posibi-

lidad de montar un equipo intelectualmente superior será nula después del punto de vista estadístico.

Muchos mercadólogos piensan

que tienen la verdad de su lado

En el último censo de personal, la IBM contaba y que su único problema es la

con 36 9545 empleados, cantidad que aumenta

necesidad de cambiar las ideas

erróneas que existen en la

rápidamente. Sobre una base de uno a uno quizá mente del prospecto.

haya más empleados en la IBM pero no más ma-

teria gris.

La IBM está ganando la guerra de las compu-

tadoras a manera de Eisenhower. Donde la com-

petencia 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

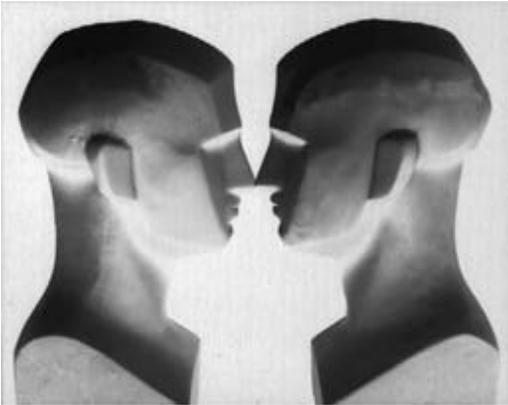
buen agencia de publicidad, que pueda comu-

nicar 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.



El principio de la fuerza 29

No se engañe. No resulta tan fácil desarraigar los conceptos erróneos con un mero esfuerzo de **Percepciones**

Percepciones

reestructuradas

publicidad o de ventas.

¿Cuál es la verdad? Dentro de cada ser hu-

mano 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 Un mejor acercamiento es

mercadotecnia es cambiar la mente humana.

aceptar las percepciones del

consumidor como una realidad

Una vez que ésta se ha decidido es casi

y después negociar con ellas.

imposible cambiarla.

Avis aceptó el hecho de que

¿Cuál es la verdad? La verdad es la percepción era la número dos en la mente

del consumidor que renta

que está dentro de la mente del consumidor. Tal automóviles y después negoció

vez no sea su verdad, pero es con la única que con esta percepción diciendo:

puede trabajar. Tiene que aceptar esta verdad y

“Avis es únicamente la número

2 en la renta de automóviles

después negociar con ella.

entonces, ¿por qué escogernos?

Porque hacemos nuestro mejor

esfuerzo”.

“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

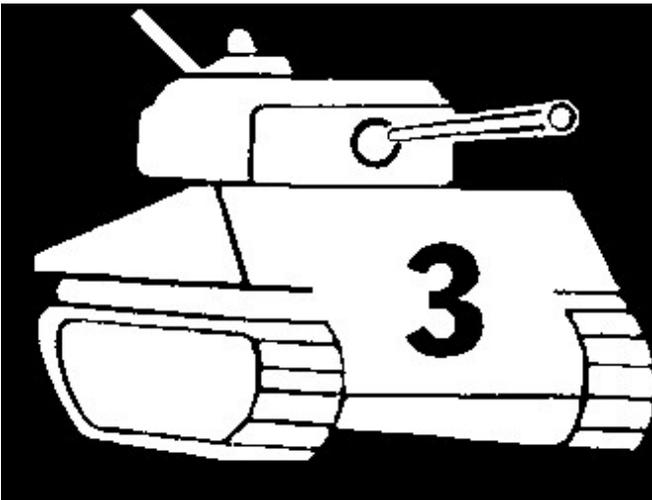
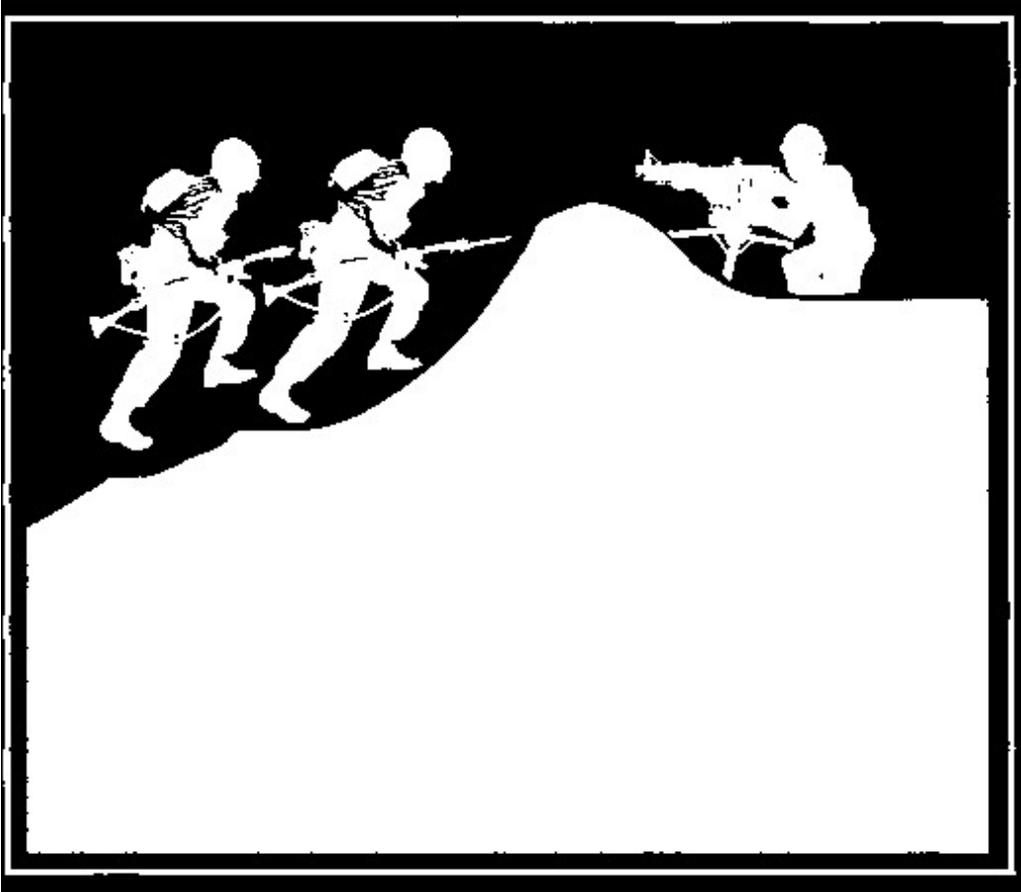
negras de seguirle, los poseedores de las mismas se dejarán influenciar pronto por la mayor parte.

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.



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 com-

batir 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 mercado-

tecnia están dispuestos a iniciar una guerra a la Tanto en la guerra como en

ofensiva con fuerzas insuficientes? Como Cardigan la mercadotecnia, la ventaja

siempre se encuentra con la

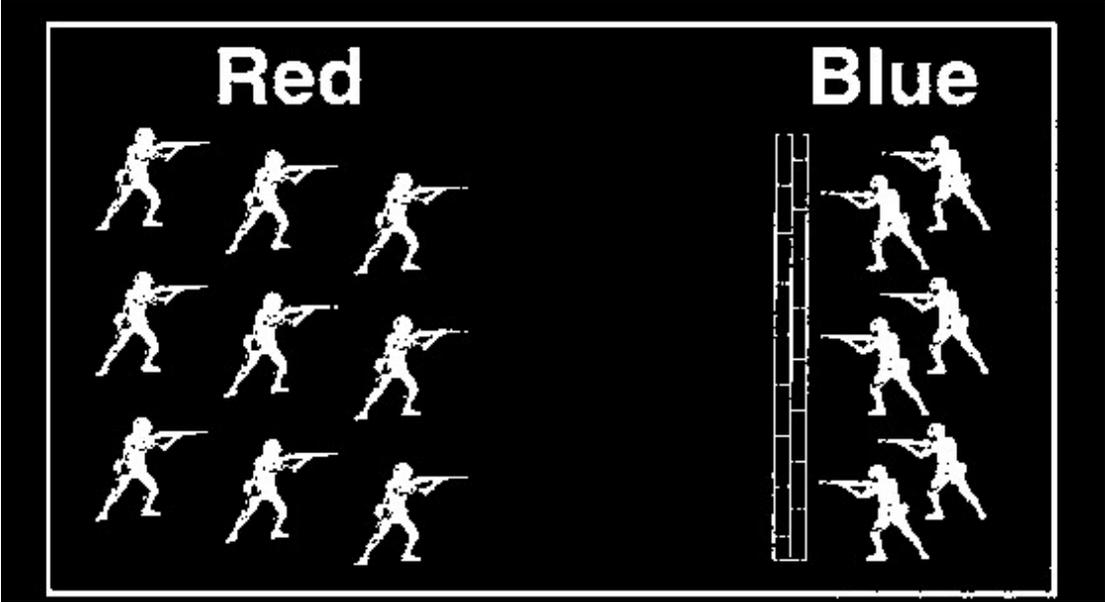
en Balaclava y Lee en Gettysburg, muchos gene-defensa.

rales 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.

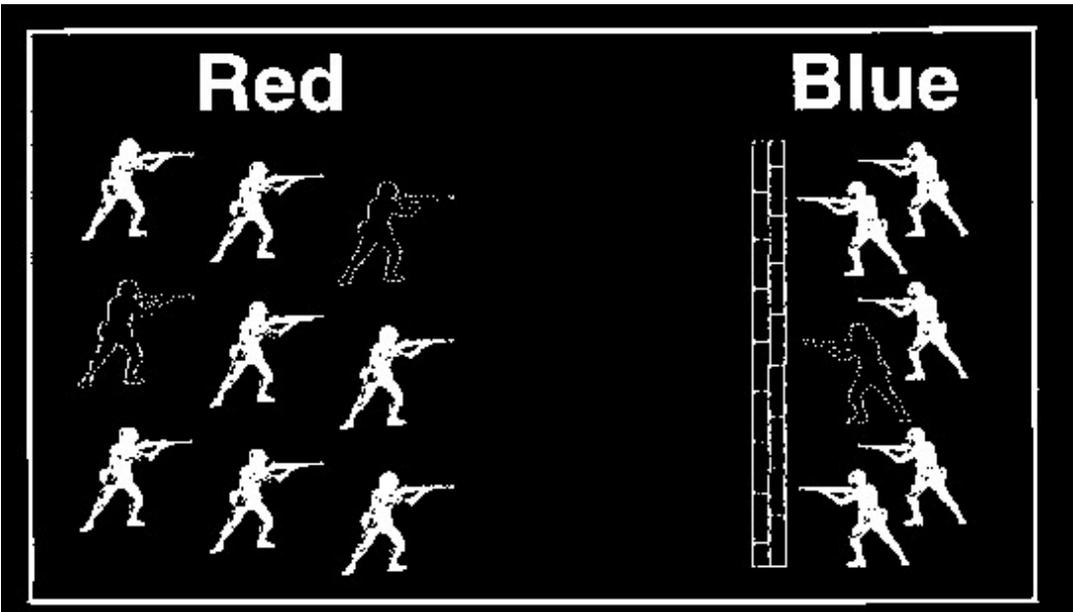
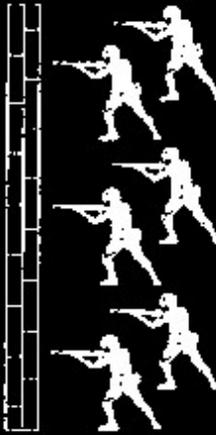
Las matemáticas de una acción

defensiva bajo fuego

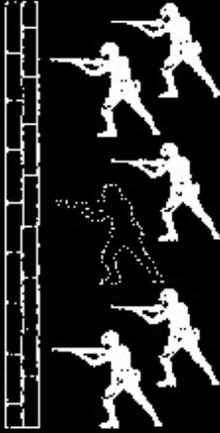
En campo abierto, una lucha a fuego abierto entre dos escuadras se decide de manera rápida a favor de la unidad más numerosa.

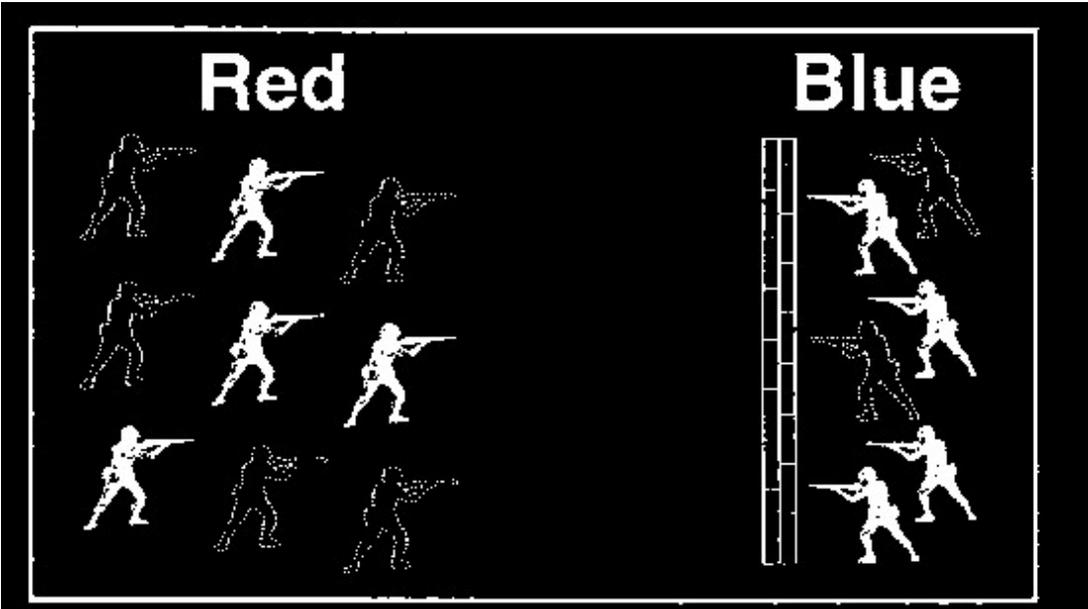
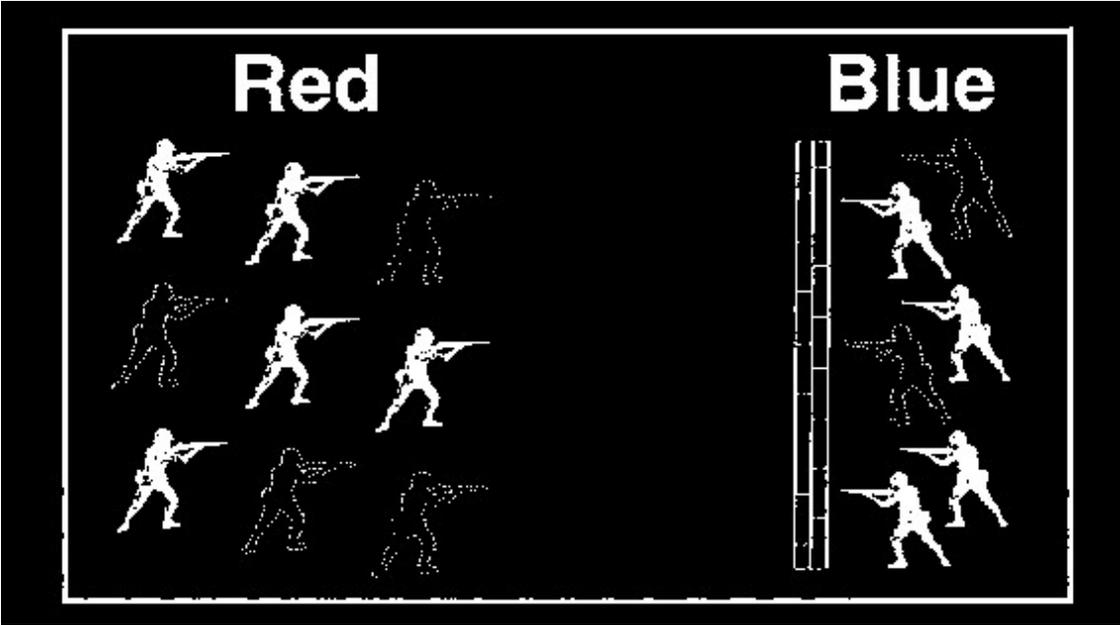


Blue



Blue





32 La superioridad de la defensa

Rojos

Azules

Pero, ¿qué sucede cuando una de las dos es-

cuadras 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 Los atacantes (la fuerza Roja)

de fuerza del 50%). Pero en esta ocasión las

superan a la defensiva (la

fuerzas Azules están a la defensiva, es decir en una fuerza Azul) de 9 a 6.

trincheras o fosos.

Para los soldados Azules las probabilidades

son todavía las mismas, uno de tres tiros que le **Rojos**

Azules

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 Después de la primera

uno de cada nueve disparos.

descarga los atacantes todavía

(Esto corresponde a la dificultad de efectuar superan a los defensores 7 a 5.

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 comprado.

Azules

metido).

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.

Después de la segunda

descarga los atacantes

Las fuerzas Rojas iniciaron el ataque con una superioridad a los defensores 5 a 4.

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.

Rojos

Azules

El fruto de la victoria

A través de la historia militar la defensiva ha probado ser la forma más fuerte de la guerra. En Después de la tercera

descarga están a la par.

la guerra de Corea, Estados Unidos ganó en el sur

La superioridad de la defensa 33

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 va-

cilaría 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

Eveready

1923 prueba este punto, 60 años después, veinte **Corn Flakes de Kellogg**

de estas marcas siguen en primer lugar, cuatro de **Manhattan**

ellas en segundo lugar y una en quinto.

Ivory

En seis décadas, únicamente cinco de 25 han

Palmolive

perdido su posición de líder. Es difícil destronar al rey.

80 años después, únicamente

Los jabones Ivory, las sopas Campbell, el

cinco de 25 marcas han

refresco Coca-Cola, representan posiciones de perdido su liderazgo.
Eveready,

por ejemplo, perdió su liderazgo,

mercadotecnia firmes que pueden mantenerse

cuando fue rebasado por Dura-

sólo a un alto costo y con gran destreza y energía.

cell.

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 emo-

ción 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

RCA vs. IBM

Our new computers set a price/performance standard. IBM's new computer approaches it. But you want more than that from a computer company. Here it is.

IBM's new computers are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available. They are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available. They are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available.

IBM's new computers are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available. They are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available. They are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available.



IBM's new computers are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available. They are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available. They are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available.

IBM's new computers are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available. They are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available. They are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available.

IBM's new computers are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available. They are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available. They are designed to be the most powerful, most reliable, and most flexible computers available.



Now, for a limited time, save on selected models of the Sperry desktop and portable PCs that run rings around IBM. You'll get immediate delivery on the models that run programs 50% faster than IBM and offer superior color graphics.

- Immediate delivery
- monochrome or color monitors
- Xenix™ and MS-DOS™ Operating Systems
- IBM® compatible, runs all popular software
- mainframe connectivity
- LAN capability available
- wide range of peripherals and software at similar savings

To take advantage of this special offer call Sperry today, toll-free 800-547-8362.



Now,
better-than-IBM
costs less.
Guaranteed.



IBM and MS-DOS are trademarks of International Business Machines Corporation. Xenix is a trademark of AT&T.

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 mu-

chos mercadólogos ansiosos de servir o morir por su empresa. Si se acerca al objeto de la guerra de mercadotecnia, buscando la manera de cubrirse. Éste es el ejemplo clásico del

fracaso en el marco de las

de gloria en el campo de la mercadotecnia, está computadoras atacando al

leyendo el libro equivocado.

líder. Poco después de este

“Ahora quiero recordarte que ningún bas-

anuncio, la RCA anunció que

se salía del negocio de las

tardo ha ganado guerra alguna muriendo por su computadoras perdiendo

patria”, decía George C. Scott en su papel de 490 millones de dólares.

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.

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 pa-sa 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 alia-Nunca aprendieron. Años más

tarde, Sperry atacó IBM en el

dos fue mínima.

campo de las computadoras

Cuanto mayor sea la operación menor será la

personales. Esto no funcionó.

sorpresa. Una pequeña compañía puede sorpren-

Eventualmente Sperry se salió

del negocio de las computado-

der a una grande con un nuevo producto, pero es ras personales.

difícil que la Ford tome desprevenida a General



La superioridad de la defensa 35

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

Muchas de las tragedias de

En una campaña militar un atacante no sólo

la Segunda Guerra Mundial,

incluyendo el Holocausto,

tiende a sacrificar la sorpresa, sino que también pudieron ser evitadas si los

pierde tiempo al poner en acción a las fuerzas.

aliados hubieran atacado

Alemania antes que sus fuerzas

Debido a problemas de logística, pueden pasar militares fueran reforzadas en

días o semanas antes de que toda la fuerza de un el periodo de 1936 a 1939.

ataque se deje sentir en el defensor, tiempo que En el libro de Adolfo Hitler Mein

Kampf (Mi Lucha) mandó una

puede ser muy valioso para la defensa.

señal. Cita: "Una concha de 30

En el Día D, únicamente 156 115 soldados

centímetros silba más que 1 000

periódicos de víboras judías,

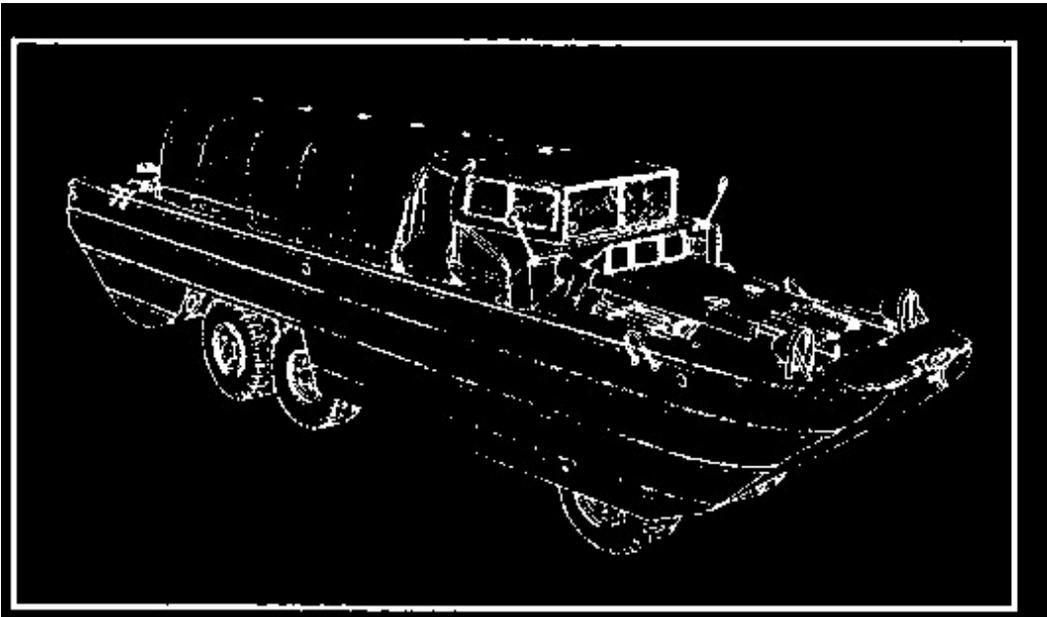
desembarcaron en las playas de Normandía en
dejémoslos silbar”.

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.



36 La superioridad de la defensa

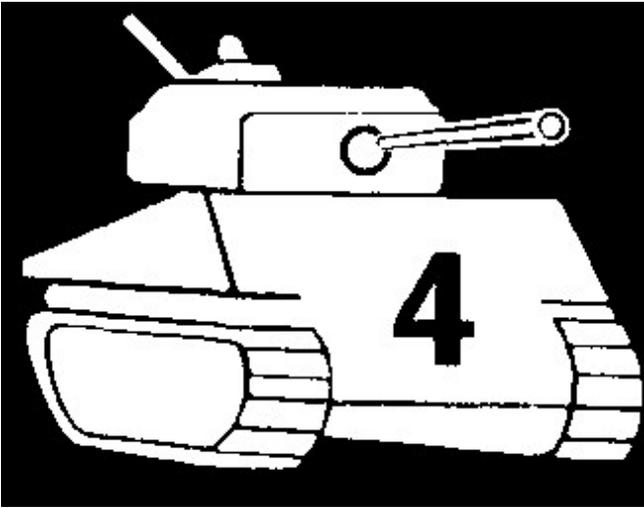
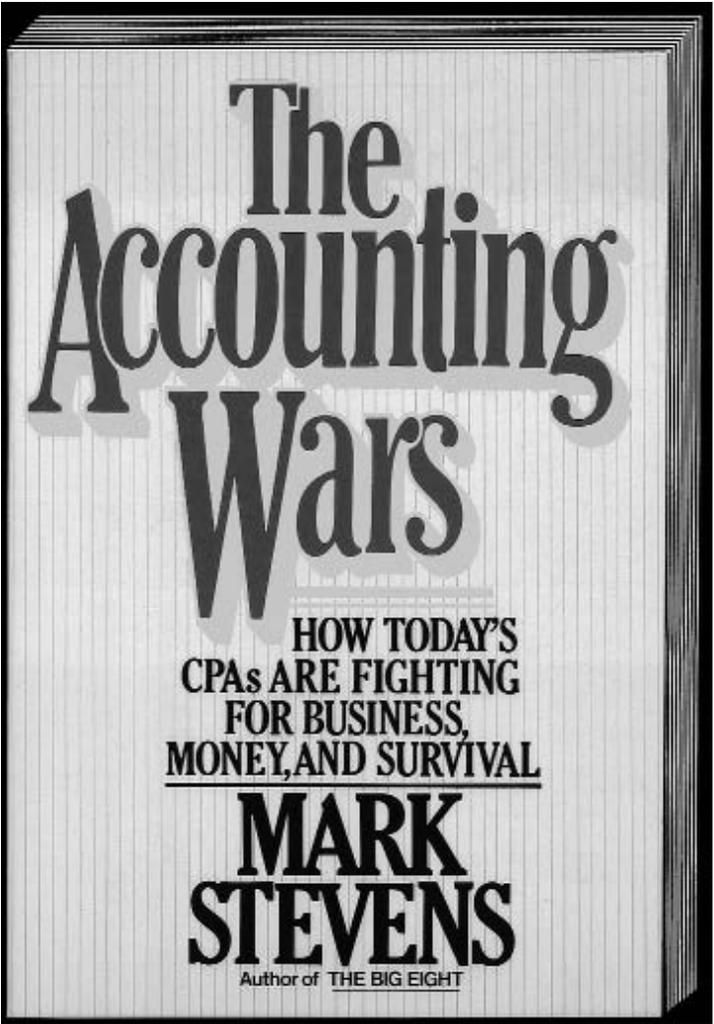
Sin embargo, para aprovechar el tiempo, el

defensor debe mantenerse alerta a las amenazas potenciales que provengan de cualquier dirección.

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.



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 inter-nacionales 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 campaña* de mercadotecnia. Con suerte, una campaña de *penetración*.

“La guerra” se ha convertido

en una metáfora ampliamente

Promovemos personas a altos puestos en divi-usada para los conflictos en

siones, compañías y unidades. Se reportan ganancias los negocios, pero desafortunadamente y pérdidas. Algunas veces se otorga uniforme.

nadamente la mayoría de los

autores no están familiarizados

De vez en cuando se acude al campo para con las estrategias y tácticas

inspeccionar esos uniformes y revisar el progreso de de la guerra real.

37



38 La nueva era de la competencia

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 mercadotec-

nia, es aplicar el pensamiento militar a los problemas mercadológicos.

La mercadotecnia, como una disciplina cientí-

fica, 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, posible-mente 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” de-

claraba 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 com-

Xerox atacó directamente a la

pañía con menos de 2 millones de dólares en

IBM con una línea de compu-

tadoras, estrategia que le

ventas anuales de productos automatizados para costó a Xerox miles de

oficina compitiendo con la IBM, una compañía

millones de dólares

en pérdidas.

con más de 40 000 millones de dólares?



La nueva era de la competencia 39

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 Para poder entrar al negocio

de micro y minicomputadoras de la empresa.

de las computadoras persona-

Cuando Julio César atravesó el verdadero

les, National Semiconductor

*Rubicón en el año 49 a.C. lo hizo con una legión compró la
corporación Cyrix*

por 550 millones de dólares.

*completa (con dos más de reservas). Tan aterra-Menos de dos años
después*

dor era el poder de César que su oponente

salió del negocio y se replegó a

través del Rubicón, teniendo

Pompeyo, decidió evacuar Italia.

una pérdida de cientos de

*¿Dónde están las legiones de Sporck? ¿Se dará millones de dólares.
Sin*

por vencida

embargo, la compañía sobre-

IBM tan rápidamente? No tiene que

vivió y hoy en día evita competir

*ser un genio militar para saber que esta semicon fabricantes de
computado-*

invasión no tendrá éxito.

ras (Dell y Hewlett Packard) y los grandes fabricantes de chips (Intel y AMD). National Semiconductor es especialista en chips análogos y de señal

¿Predicciones o propaganda?

mixta con ventas saludables

(2 000 millones de dólares el

Cuando Coca-Cola anunció su nueva fórmula

año pasado) y con un sano

margen de ganancia (14%).

más dulce, también predijo tranquilamente un

Los especialistas pueden sobre-

incremento del 1% de su participación en los

vivir y prosperar en casi

cualquier mercado.

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 Stalin-

grado (antes Leningrado) y falló, perdió más que su reputación militar. También perdió su imagen de “maestro de propaganda”.

40 La nueva era de la competencia 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 “arrebatarse el negocio de algún otro”.

Mientras las compañías experimentan diferen-

tes 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 mo-

do, 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 incur-

sionar 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



La nueva era de la competencia 41

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 degenera en una guerra de desgaste.

Siempre que escuche a su comandante decir

“tenemos que redoblar esfuerzos”, sepa que está El enorme éxito de la iPod de

escuchando un perdedor. Las luces no necesi-

Apple demuestra el poder

tan estar encendidas en lugares como Armonk.

de tomar “la línea de lo ines-

perado”. Los enemigos de

El éxito de IBM estriba en pensar más inteligente-Apple son Microsoft y los fabri-

mente y no en pensar más.

cantes de computadoras

personales que utilizan el

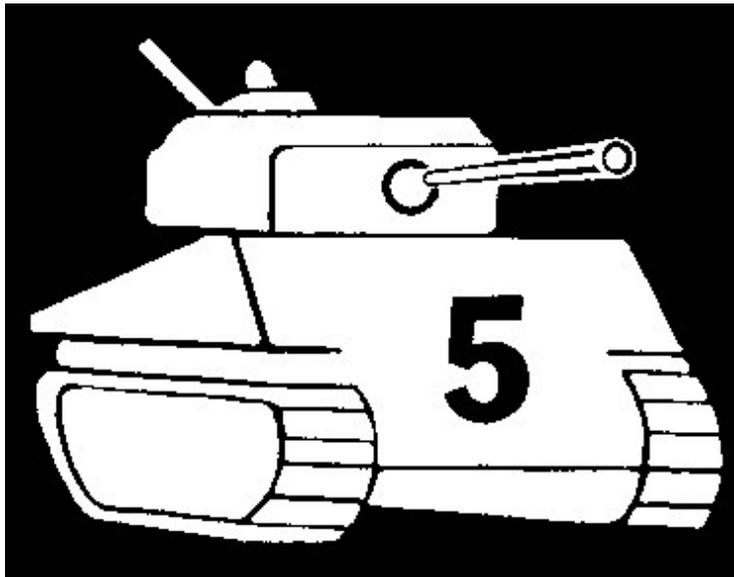
sistema operativo Windows.

En lugar de lanzar un ataque

directo al competidor atrin-

cherado, Apple puso todos sus

recursos en un ataque de flaqueo 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?

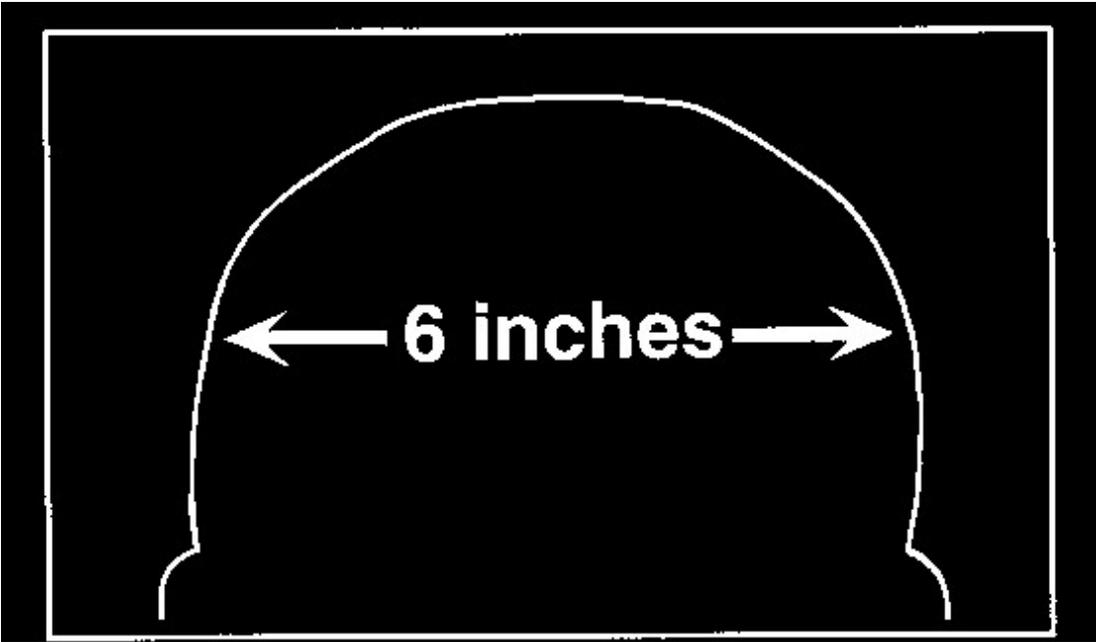
Un lugar malo y feo

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.



Battleground
© IBM Battleground is published by The McGraw-Hill Companies, 1221 Avenue of the Americas, New York, NY 10020. Phone: 212-512-2000. A small business edition is \$17.95 in the U.S. and Canada. \$29.95 elsewhere. All rights reserved. Material may not be reproduced in any form.

A monthly report on the marketing wars. September 1989

Introducing a new point of view to the marketing arena.

This is the first issue of Battleground, a monthly newsletter that will analyze current marketing tactics.

The editors, the writers, and the thinkers behind Battleground are Al Kim and Jack Tracy, authors of two bestselling books on advertising and marketing strategy: "Positioning: The Battle for Your Mind" (published in 1981) and "Marketing Warfare" (in 1986). Both books were published by McGraw-Hill.

The new point of view the authors bring to the marketing arena is their belief that marketing is not a single-sided process of serving the customer.

The true nature of marketing today is not serving the customer. It is competing, outflanking, outgunning the competition. In short, marketing is not where the customer is, since competitors and the general public are in the customer.

As with real war, there is no one way to fight a marketing war. Rather, there are four. And knowing which type of warfare to fight at the time and those important decisions you can make.

Debatable matters: In a book like IBM, Bobberich, or McDonald's, "Attack yourself" is part of the astounding advice that Trout & Ries have for leaders.

Opposer was just in for a strong No. 2 or No. 3 company like Pope John or Burger King. Like a wrestler who aims an opponent's strength against him, an attacker's biggest opportunity is to exploit the strength of the leader.

Marketing warfare is for an attacker. It is the most creative kind of warfare because you must attack a market that doesn't exist.

Guarantee warfare is for the smaller company. What works for a general is the opposite of what works for a leader.

It's not enough that you should succeed. For you to be successful today, others must fail.

Most observers of the marketing arena overlook the nature of the competition. What works in one environment will often fail in another. Not because the tactics are wrong, but because the competition is arranged differently.

In the months to come, Battleground will offer a full-sided review of several new marketing battlegrounds. Hopefully, it will help you develop the skills needed to analyze your own marketing situation.

The office of the future may be aptly named.

This morning you probably got a copy of coffee, read your mail, dialed a few letters, made a few phone calls, and scanned a few pages of paper from your file drawer. Your counterpart in corporate America probably did the same thing... 40 years ago.

Whatever happened to the office of the future?

It's ironic that the most dramatic change in office operations today has nothing to do with electronics. It's the arrival of Federal Express, the Pony Express of the 20th Century.

Wherever happened to the computer-driven office automation system?

No concept in recent years has received as much hype as "office automation." And you, like so many other over-hyped ideas, the "office of the future"

customers to look somewhere (not there in the future and never seems to get any closer to reality).

How come?

Some months ago, as part of a marketing strategy agreement for a company in the office equipment field, we took a hard look at the concept of office automation. We started our analysis at the beginning.

The "office of the past" had three basic legs: a telephone, a typewriter and a copier. In other words, a communications leg, an input leg, and an output leg. With three calls to AT&T, IBM and Xerox, you were able to start conducting business.

Then we looked at the "office of the present." Nothing much has changed in the communications, and output legs.

The office of the past.

Telephone IBM Copier

The office of the present.

Telephone Copier IBM

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 15 centímetros de puntos de distribución de la mercancía cuya selección de marcas se decide en otra parte.

Las batallas de mercadotecnia tampoco se

La mercadotecnia se pelea en libran en lugares como Dallas, Detroit o Denver. un campo de batalla de 15

Por lo menos no en el sentido físico de una ciudad de ancho, la mente del consumidor. Esto dad o región.

es un concepto crítico en el

Las batallas de mercadotecnia se libran en un entendimiento de la esencia de

la mercadotecnia. Usted no

lugar malo y feo. Un lugar oscuro y profundo con gana con un mejor producto

mucho terreno inexplorado y profundos peligros sino con una mejor percepción.

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 dife-

Proyectando la mente

rentes situaciones mercadoló-

gicas desde un punto de vista

militar. Con la cantidad de

Un general competente estudia cuidadosamente

buenos casos disponibles hoy

el terreno antes de la batalla. Cada colina, cada en día deberíamos haber

montaña, cada río es analizado para vislumbrar continuado la publicación de

este boletín.

sus posibilidades defensivas u ofensivas.



La naturaleza del campo de batalla 45

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 explo-

ración 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 huma-

En asociación con AMR Interna-

na es utilizando la investigación de mercados.

tional, llevamos a cabo algunos

seminarios sobre la guerra de

Pero no de la manera tradicional, preguntando a mercadotecnia en ciudades

los consumidores lo que desean comprar. Esto

como San Francisco y Nueva

pertenece al pasado.

York. Entre nuestros oradores

militares estuvieron el general

Lo que se está tratando de averiguar es qué

William C. Westmoreland, el

posiciones mantienen otras compañías. ¿Quién

admirante Elmo R. Zumwalt, el

general brigadier George Smith

posee el terreno alto?

Patton (hijo del general de la

Si se hace de forma correcta, es posible per-

Segunda Guerra Mundial).

filas 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.

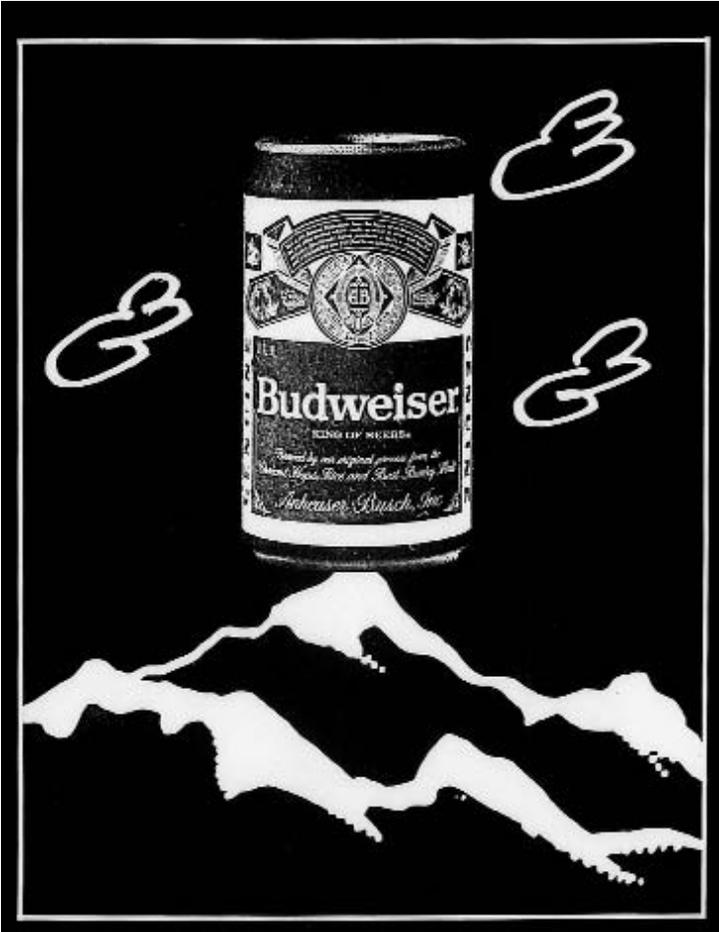
El mapa del campo de batalla mental repre-

senta 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 simbología. Sin embargo, existen ciertos símbolos



46 La naturaleza del campo de batalla

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 pa-

Pocas marcas son tan fuertes

como Budweiser, la cual se

ñuelos desechables, por ejemplo, está ocupada mantiene en la cima de la

por la marca Kleenex. La montaña de la salsa

montaña de la cerveza. "Rey

de las cervezas" es una metá-

de tomate, es propiedad de Heinz. La montaña de forra poderosa para la marca

computadoras por IBM.

de Budweiser. Muchos lo han

Algunas montañas son muy disputadas. La

intentado, pero pocas marcas

han impactado a Budweiser

montaña de los refrescos de cola está parcial-en el negocio de la cerveza.

mente 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-



La naturaleza del campo de batalla 47

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 posi-La razón por la cual General

Motors está en problemas

ciones fuertes e independientes, General Motors actualmente es su decisión

posee la acción dominante del mercado auto-

estratégica de defender cada

segmento del mercado auto-

motriz en Estados Unidos.

motriz. Carros pequeños,

Las montañas monolíticas siguen dispután-

carros compactos, carros

dose y segmentándose, cada una es propiedad de medianos, carros de lujo,

carros deportivos, minivans,

diferentes señores de la guerra. Es probable que vehículos todo terreno,

esta tendencia a largo plazo continúe en el siglo camiones. Todos los fabrica

General Motors.

XXI.

El dueño original tiene dos opciones: expan-

dirse 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.

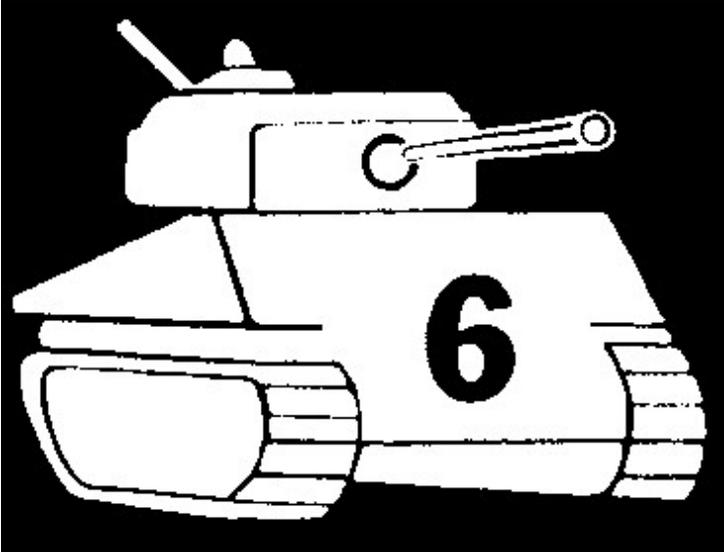
Los instintos del dueño son casi siempre erróneos. La voracidad estimula a la marca líder a extender sus fuerzas para tratar de controlar todos los segmentos. Muy a menudo se pierde to-do al intentar proteger una parte pequeña de la montaña. Como dijo una vez Federico el Grande,

“Aquel que se propone defender por todos lados, no defiende nada”.

¿Acaso no hay defensa contra un competidor

que intenta dividir la montaña? Afortunadamen-te, 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.



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 auto-

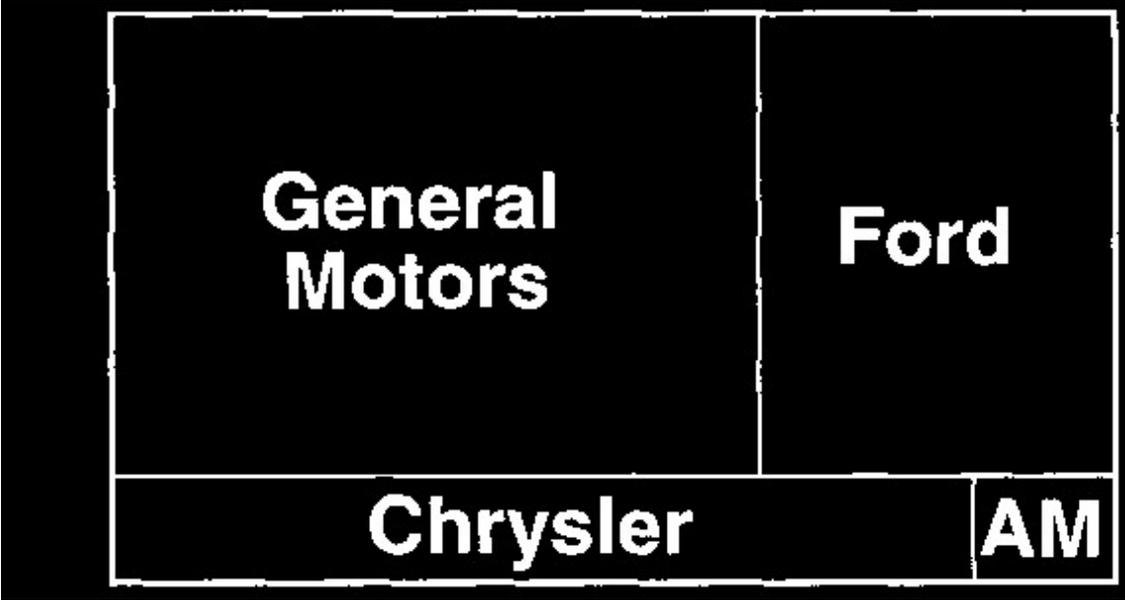
motriz de Estados Unidos. Se trata de una industria bien integrada y establecida. Por cierto, la última persona en iniciar una compañía

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.

49

General Motors	Ford
Chrysler	American Motors



50 El cuadro estratégico

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 parti-

cipación del mercado estadounidense, Ford tie-La industria nacional automoto-

ne el 26%, Chrysler el 13% y American Motors el 2%.

triz es llamada “Las cuatro

grandes”.

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.

En realidad, la industria auto-

Hay diferencias significativas de poder entre motriz es más bien “La grande

American Motors, Chrysler, Ford y General Mo-

y los tres cuartos”, con

tors. Cada una es la mitad del tamaño de la si-General Motors como el

jugador dominante.

guiente 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 **Defensiva***

Ofensiva

otro significado.

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

Flanqueo

Guerra de

guerrillas

Para Chrysler una supervivencia con rentabilidad implicaría una victoria.

Debido a sus respectivos

Para American Motors la supervivencia bas-

tamaños, General Motors debe

practicar la guerra defensiva;

taría.

Ford la guerra ofensiva;

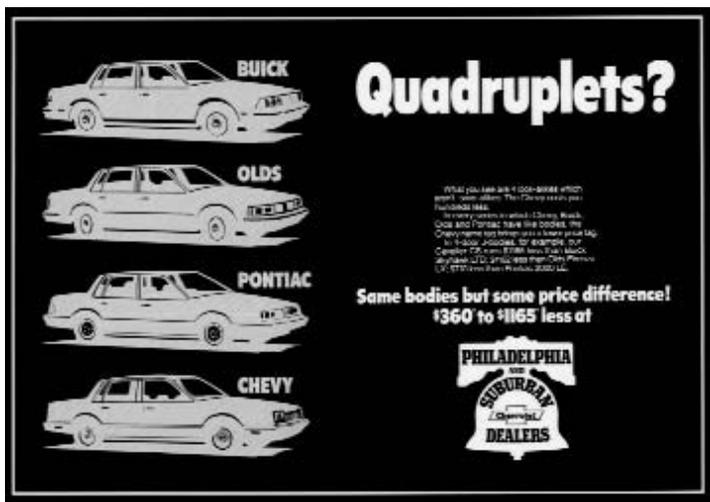
En una determinada situación de mercado-

Chrysler la guerra de flanqueo;

tecnia, cada compañía tiene diferentes recursos, y American Motors la guerra

de guerrillas.

puntos fuertes y metas. ¿Sería motivo de asombro



El cuadro estratégico 51

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

Cómo han caído los grandes.

aniquilara a uno o más de sus competidores, las Actualmente, General Motors

es una compañía en proble-

Cortes o el Congreso la desbaratarían. Prueba de mas. ¿Cuál es el problema?

ello es lo acontecido a otro gran ganador, la General Motors destruyó la

compañía estadounidense de teléfonos y telé-

pureza de sus fuerzas de

combate. Sus marcas

grafos (AT&T), quien no compitió con el juez empezaron a competir una

Greene y el Departamento de Justicia.

contra otra en lugar de ir con-

tra la competencia. El lanza-

General Motors sólo puede ganar sin perder.

miento de Saturn, por ejemplo,

Debe sostener una guerra defensiva.

destruyó la marca más reciente

No obstante, la guerra defensiva no debe con-

de Chevrolet. Pero entonces los

consumidores no podían distin-

cebirse como una operación pasiva. “La defensa guir las diferencias entre la

en sí”, dice Clausewitz, “es un ejercicio negativo, marcas de General Motors.

ya que se concentra en resistir las intenciones del Algunas veces era el mismo

auto con diferentes nombres.

enemigo, en vez de ocuparse de lo propio”.

Así es como un distribuidor de

Por el contrario, una buena lucha defensiva

Chevrolet en Filadelfia tomó

es ofensiva por naturaleza, con el claro objetivo ventaja del hecho de un

Pontiac, un Oldsmobile y un

de proteger la participación dominante de la

Buick eran simplemente

compañía en el mercado.

Chevrolets de alto precio.

Qué debe hacer Ford

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



52 El cuadro estratégico

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 Ford atacó a General Motors

el 10% del negocio de General Motors aumen-

con gran éxito. El punto de

taría su propia participación en el mercado con ataque de Ford fue el Taurus

un 25%. Si Ford capturase el 10% de American

y fue directo al corazón de la

línea de General Motors, su

*Motors, el efecto en el volumen de Ford sería marca Chevrolet.
Mientras*

difícil de calcular.

Chevrolet introducía una gran

variedad de sedanes, Ford

*La tentación es hacerse presa del más débil y derramó miles de
millones*

*no del fuerte, según la teoría del camino más de dólares en
desarrollar*

*fácil. Sin embargo, lo opuesto se acerca más a la un modelo, el
Taurus. Gracias*

ante todo al Taurus, la marca

*verdad. Cuanto más pequeña es la compañía, más de Ford
sobrepasó a Chevrolet*

lucha para proteger la pequeña proporción que hasta hoy en día.

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

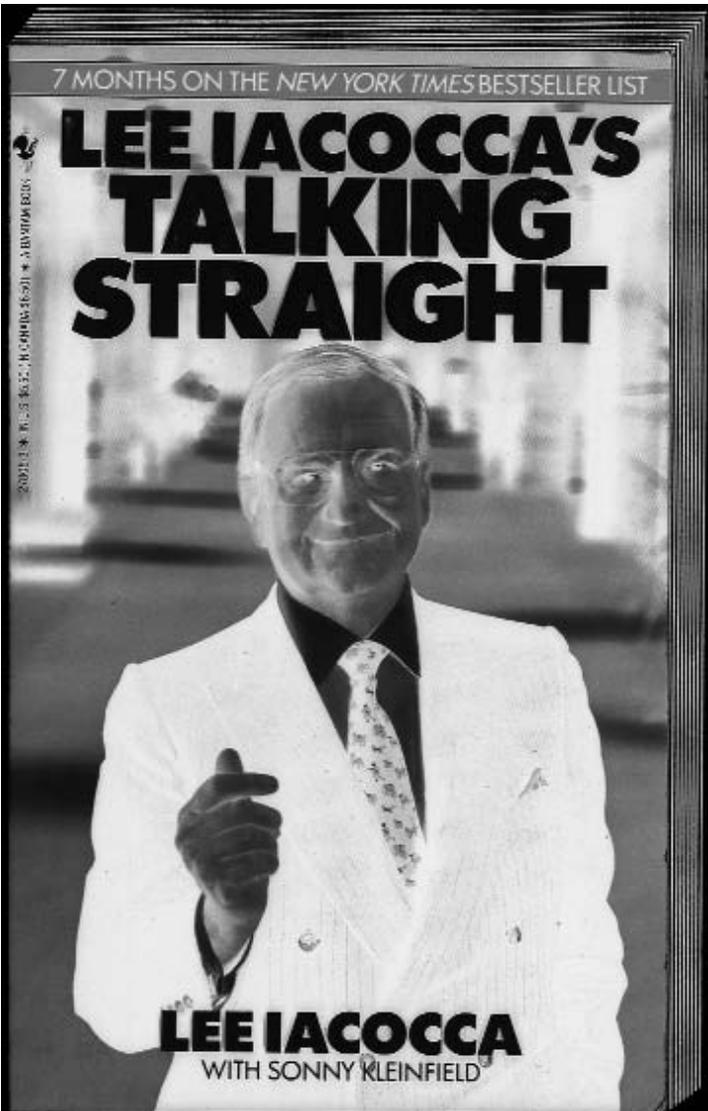
lucha ofensiva. Debe lanzar ataques ofensivos contra los puntos débiles de la línea de General Motors. Cómo encontrar y explotar esos puntos débiles, es tema de otro capítulo.

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.



El cuadro estratégico 53

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 desa-rrollado 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.

El cambio de Chrysler se debe

En retrospectiva, hubo una estrategia de Ford a las habilidades de liderazgo

que lacocca podía haber empleado como patrón

de Lee lacocca. En nuestra

de comportamiento para Chrysler. El exitoso

opinión, es aún más importante

su habilidad estratégica. En

ataque por flanco que lanzó con el Mustang, el particular, el golpe maestro de

primer auto "personal" de dos pasajeros. El

"flanco" de la miniván, la

única y más importante deci-

mismo lacocca desarrolló el automóvil altamente sión que mantuvo a Chrysler

comercial después de lograr que un renuente Hen-viva hasta su compra por la

ry Ford aprobase la idea.

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 flanqueo contra la industria. No



demasiado pequeña para empezarlo como lo demostró con el Nash Rambler. Pero sí es demasiado pequeña para dominar el segmento des-

pués 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 gue-

Una marca que no está

rrilla, pero que por lo pequeño no atraiga al líder.

presente es una marca sin

valor. La única marca propia de

American Motors que estuvo

presente fue Jeep. ¿Qué

hubiera sucedido si American

La montaña en la mente

Motors se hubiera renombrado

como la Corporación Jeep y

Revisemos el campo de batalla en la mente. La hubiera vendido únicamente

montaña, por supuesto, es el terreno alto que el Jeeps? ¿Estaría hoy en día la

líder posee.

Corporación Jeep manejando

su marca? Creemos que sí.

Si se va hacia la montaña, está librando una

Cuando la Corporación

guerra ofensiva de mercadotecnia. Por fortuna, Chrysler compró a American

habrá un valle o una grieta que las tropas apro-Motors, Lee Iacocca se

deshizo de todas las marcas

vecharán para abrirse camino. Sin embargo, la excepto Jeep. ¿Qué podría

batalla es difícil y sumamente costosa, ya que el suceder si Chrysler se hubiera

líder casi siempre tiene los recursos para lanzar renombrado como la Corpo-fuertes contraataques.

ración American Motors y

vendido únicamente Jeeps,

Si desciende de la montaña para detener los

minivan Chrysler y camiones

ataques competitivos, entonces estará peleando Dodge? Tres marcas, tres

una guerra de mercadotecnia defensiva. Y la regla posiciones dominantes. ¿Sería

la Corporación Chrysler hoy en

es, la mejor defensa es una buena ofensa.

día una compañía viable en

Si rodea la montaña, estará peleando una gue-

lugar de la división Daimler

rra de mercadotecnia de flanqueo. Es gene-

Chrysler? Eso creemos.

ralmente la operación de mercadotecnia más

efectiva y menos cara de llevar a cabo. Pero las oportunidades de efectuar movimientos de flanqueo convenientes escasean en muchas catego-

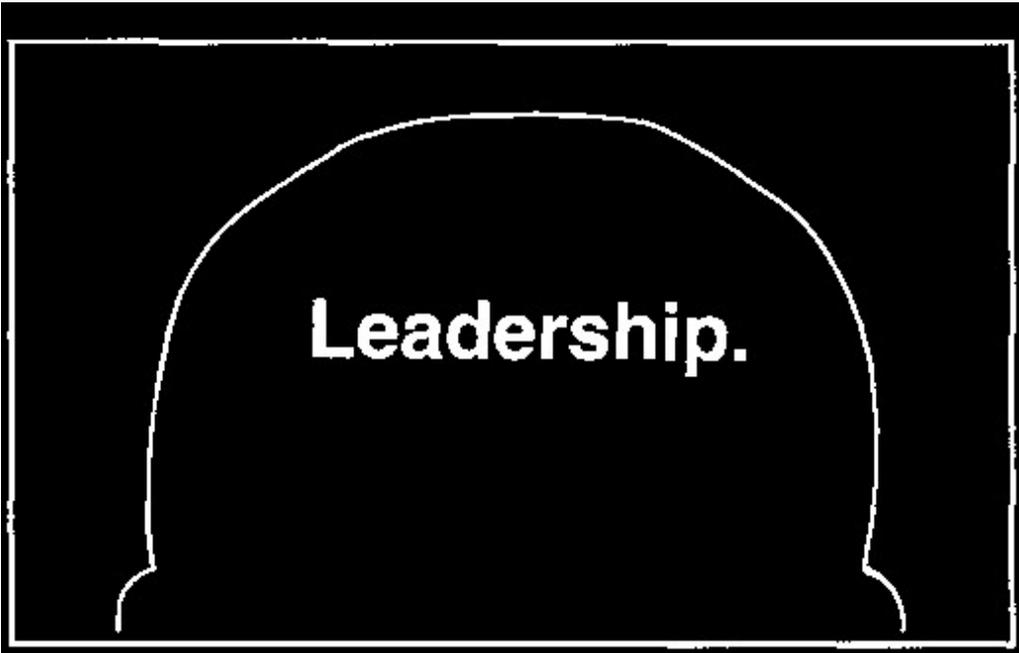
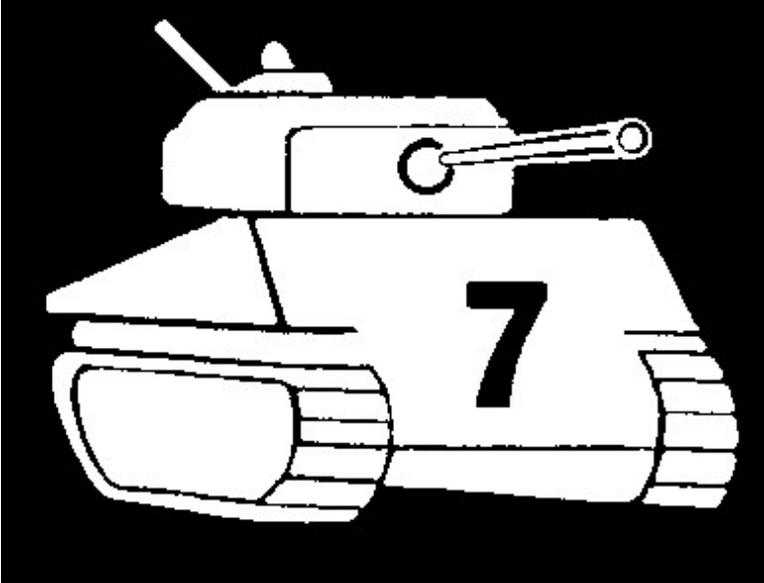
rías de productos.

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 merca-

*dotecnia defensiva son tres. Cada uno es fácil de aprender pero difícil de poner en práctica. Sin **Liderazgo***

embargo, si quiere jugar un buen partido a la defensiva tendrá que estudiar a detalle cada uno de estos principios.

El liderazgo es una fuerza mo-

tivacional poderosa cuando

está dentro de la mente del

Principio defensivo núm. 1

consumidor. El poder no se

deriva del liderazgo actual del

mercado sino del liderazgo que

Únicamente el líder del mercado tiene la opción de jugar se persigue.

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.

55

56 Principios de la guerra defensiva *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-

Principios de la guerra defensiva 57

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

La competencia lucha constantemente, tra-

tando de ponerse al día. Es mucho más difícil atinarle a un blanco en movimiento que a uno fijo.

Otro ejemplo es Gillette. Esta compañía po-

seía 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 pro-

siguió 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”, comen-

taban 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,



58 Principios de la guerra defensiva

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

Gillette ha continuado su

tegia eficaz de mercadotecnia. Evitó que Bic se estrategia de atáquese a sí

quedase con la porción de desechables del

mismo. Su éxito más contun-

dente es la Mach 3, que no

mercado. Además, Bic pagó cara su modesta ac-

sólo es altamente redituable,

ción. Fuentes comerciales afirman que perdió 25

sino que captura una partici-

pación importante del merca-

millones en los primeros tres años en el negocio do. Recientemente Gillette conde las cuchillas de afeitar desechables.

tinuó con su estrategia defen-

Gillette continúa su estrategia implacable de siva al introducir la cuchilla de

afeitar eléctrica M3 Power.

atacarse a sí misma. Recientemente introdujo Pivot, (M3 Power es un nombre más

la primera cuchilla de afeitar ajustable desechable.

débil que Mach 3)..

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 sacri-

ficar 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.

Recientemente Schick con-

traatacó con su Quattro, la

primera cuchilla de cuatro

Principio defensivo núm. 3

hojas. ¿Qué hará ahora

Gillette? Por supuesto que

Los movimientos fuertes de la competencia siempre introducir la cuchilla de cinco

hojas.

deberán ser bloqueados.

Principios de la guerra defensiva 59

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 De-Lorean, 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 in-

novación automotriz importante desde la introducción de la transmisión automática (1939) y el modelo Hard Top (1949)”, continúa diciendo De-Lorean. “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.

60 Principios de la guerra defensiva *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

Principios de la guerra defensiva 61

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 extran-jeros”.

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 des-cubierto. 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 com-prueba la importancia crítica de la programación.

Quien quiera obstruir, deberá hacerlo de inmediato.

De lo contrario, podría ser demasiado tarde.



62 Principios de la guerra defensiva

Se trata de la marca Tylenol, un producto del acetaminofén comercializado por los Labora-torios 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 oportu-

nidad 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 rea-

lizar la idea en sus tradicionales mercados de prueba, Albany y Peoria. ¿Quién se supone que observaba la prueba con ojos de águila?

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 adeLa reacción de Tylenol al

lantaron la fecha de apertura de los comerciales en ataque de Datril es el ejemplo

televisión, de manera que tuvieron que apresurarse clásico de lo que un líder debe

hacer para proteger su posi-

al día siguiente de que se les notificó la reducción ción. Cuando Datril desapareció,

en el precio del Tylenol, calculando que tomaría Tylenol se convirtió en el pro-varios días filtrar el cambio de precio a las 165,000

ducto número uno de las far-

macias.

tiendas de ventas al menudeo de la nación.

Principios de la guerra defensiva 63

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 co-

hete. 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 ésta es otra historia, que mejor se deja para el capítulo sobre la guerra de guerrillas.

64 Principios de la guerra defensiva 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 Migraña 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 to-do 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”.

Principios de la guerra defensiva 65

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 Clause-

witz, "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 can-

tidad 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.



66 Principios de la guerra defensiva

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.

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 sus-

Cuando un líder establece una tema maestro. Cada una de estas compañías posee posición dominante en su categoría, como McDonald’s lo

una acción dominante en su mercado, tan domi-

ha hecho en su comida rápida,

nante que no hay otras compañías en segundo lugar-debería cambiar su estrategia

gar en la mente del cliente en perspectiva.

para expandir el mercado.

¿Quién es el enemigo de

Sin embargo, los líderes deben ser precavidos.

McDonald’s? Es la familia que

*Las guerras muchas veces surgen de dos en dos y come en su casa.
Es por esto*

que “Tú mereces un descanso

*casi siempre el perdedor de la primera es el que hoy” es una
estrategia tan*

*inicia la segunda. La Segunda Guerra Mundial la efectiva. En 1999 la
Advertising*

*inició Alemania, perdedora de la Primera Guerra Age le dio el lugar
número uno*

como el mejor jingle de todos

Mundial. La guerra de 1812 la emprendió Inglatos tiempos.

*terra, perdedora de la Guerra de Independencia Desgraciadamente
McDonalds*

lo desechó.

de Estados Unidos.

Principios de la guerra defensiva 67

Suponiendo que la paz se haya quebrantado

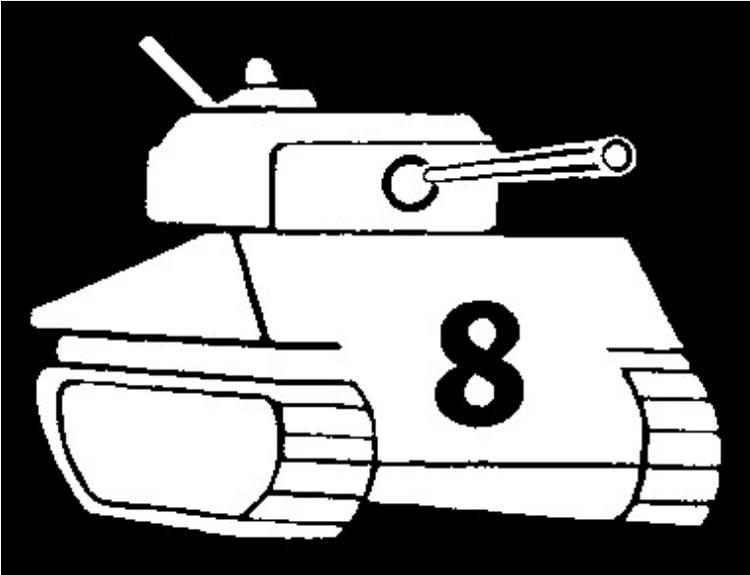
*de forma permanente, los líderes pueden cambiar su estrategia.
Pueden cambiar de una estrategia de marca a una genérica. Es por
lo que la Compañía de Sopas Campbell’s promueve la sopa en vez
de la sopa de Campbell’s. “La sopa es un buen alimento”, dicen los
anuncios y se supone que la sopa de cualquier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

Y también por eso Kodak vende película foto-

gráfica, 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 En la antigüedad los chinos

importancia de preguntarse constantemente qué creían que el yin y el yang re-posición se tiene en el mercado antes de aplicar

presentaban el universo, crea-cualquier estrategia.

do en perfecta unidad. El yin

era la parte femenina; el yang

Los líderes deben jugar a la defensiva no a la masculina. El yin era pasivo;

ofensiva. La guerra ofensiva es para la empresa el yang activo. Y así sucesivamente. Las guerras ofensiva y

que ocupa el segundo o tercer sitio en un sector defensiva están atadas de la

determinado. Debe ser una compañía lo suficien-misma manera. Lo que es una

temente fuerte para montar una ofensiva sostebuena estrategia para el defen-

sor, generalmente es malo

nida contra el líder.

para el atacante, y viceversa.

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



70 Principios de la guerra ofensiva

En algunas industrias, muchas compañías pue-

den 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.*

Es difícil convertirse en el

Si su compañía es bastante fuerte, deberá li-

oponente de un líder cuan-

brar una guerra ofensiva. Hay tres principios para do tienes un nombre (BF

Goodrich), que es casi el

guiarse.

mismo que el de la marca líder

(Goodyear). En lugar de trans-

mitir publicidad gritando el

problema, Goodrich debería

Principio ofensivo núm. 1

haber cambiando su nombre.

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.

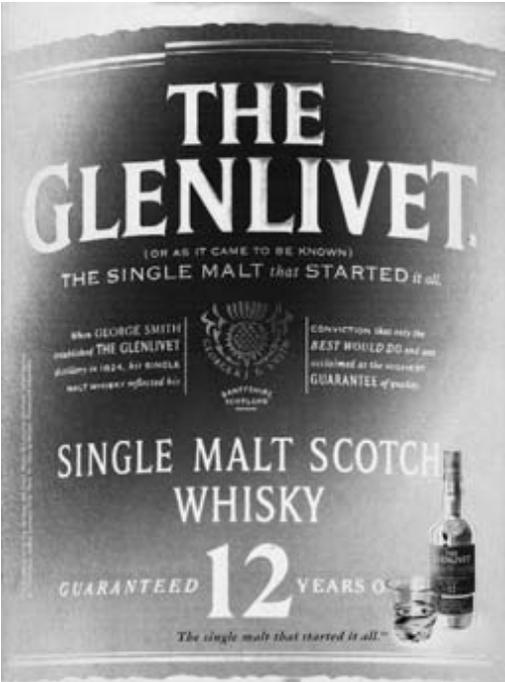
Lo que una compañía número 2 o número 3

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.*



Principios de la guerra ofensiva

71

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”.

Tradicionalmente, el escocés

es un whisky suave; pero

La prueba no fue el problema. Chivas Regal Glenlivet y otras marcas han lo fue. Las ventas del Ne Plus en las tiendas de tomado parte de la participación del mercado de las mar-

licores registraron apenas la mínima utilidad, y cas líderes, introduciendo un

fueron casi nulas en los restaurantes y bares.

whisky escocés de malta. En

(Trate de pedirle a su cantinero favorito, “me gus-lugar de intentar ser un mejor

whisky suave, una mejor

taría un Ne Plus Ultra”).

estrategia es ser un whiskey

La necesidad de enfocarse en el enemigo y no

diferente. (Escribimos mal

whiskey en el texto. Los

en uno mismo se ilustra en un cartel ampliamente whiskies de Escocia y Canadá

distribuido durante la Segunda Guerra Mundial.

se escriben siempre sin la

La conservación de los alimentos era un interés

“e”. Los whiskeys de Irlanda y

Estados Unidos siempre

clave para el gobierno de Estados Unidos en aquel añaden la “e”).

entonces, por lo que imprimieron carteles patrió-ticos que decían “Los alimentos ganarán la guerra”.

“Sé que los alimentos pueden ganar la guerra”

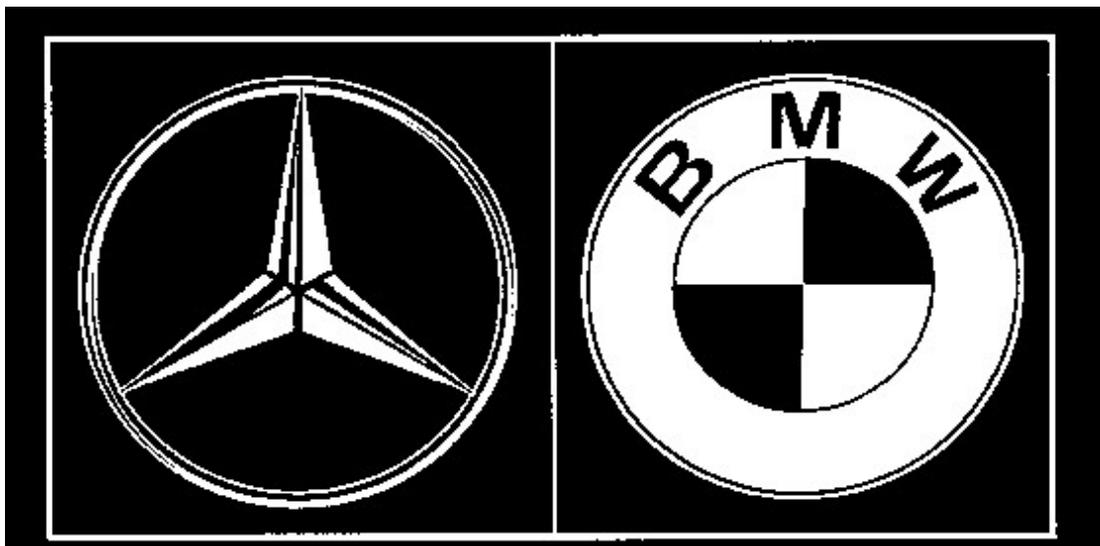
dijo el soldado mirando sus inapetentes raciones-K, “pero ¿cómo conseguir que el enemigo los con-suma?”.

Lograr que el enemigo los acepte es el obje-

tivo 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



72 Principios de la guerra ofensiva

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 compa-

ñía 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 mer-

cadotecnia 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.

Principio ofensivo núm. 2

Mercedes-Benz fabrica vehícu-

los grandes y cómodos de

Encuentre la debilidad en el punto fuerte del líder, y prestigio, así que la BMW atacó

con vehículos más chicos y

atáquelo.

ligeros. “Lo último en manejo”

No es un error de imprenta. Significa que hay es como expresó BMW su posición. Actualmente BMW rebasa

que “encontrar una debilidad en la fuerza del lí-en ventas a Mercedes en el

der”, no en la debilidad del líder.

mercado estadounidense, así

como en la mayoría de países

Algunas veces los líderes tienen puntos débiles del mundo. Nosotros les deci-que sólo son eso, y no una parte inherente de su mos a los clientes “conviér-fuerza. Quizás los pasen por alto, los consideren tanse en lo contrario de lo que

es el líder”, una variación del

poco importantes o se olviden de ellos.

principio ofensivo número 2:

El alto precio de Tylenol (2.85 dólares por 100

“encuentre la debilidad en la

fuerza del líder”.

tabletas) no fue una debilidad inherente en la



Principios de la guerra ofensiva

73

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 Datril.

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 peli-groso 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

Listerine es el enjuague bucal

debe evadir. Cuando es inherente a la fuerza, el de mal sabor y solemos hacernos de esto: "El sabor que

precio puede usarse de manera muy eficaz. Un

detestas dos veces al día".

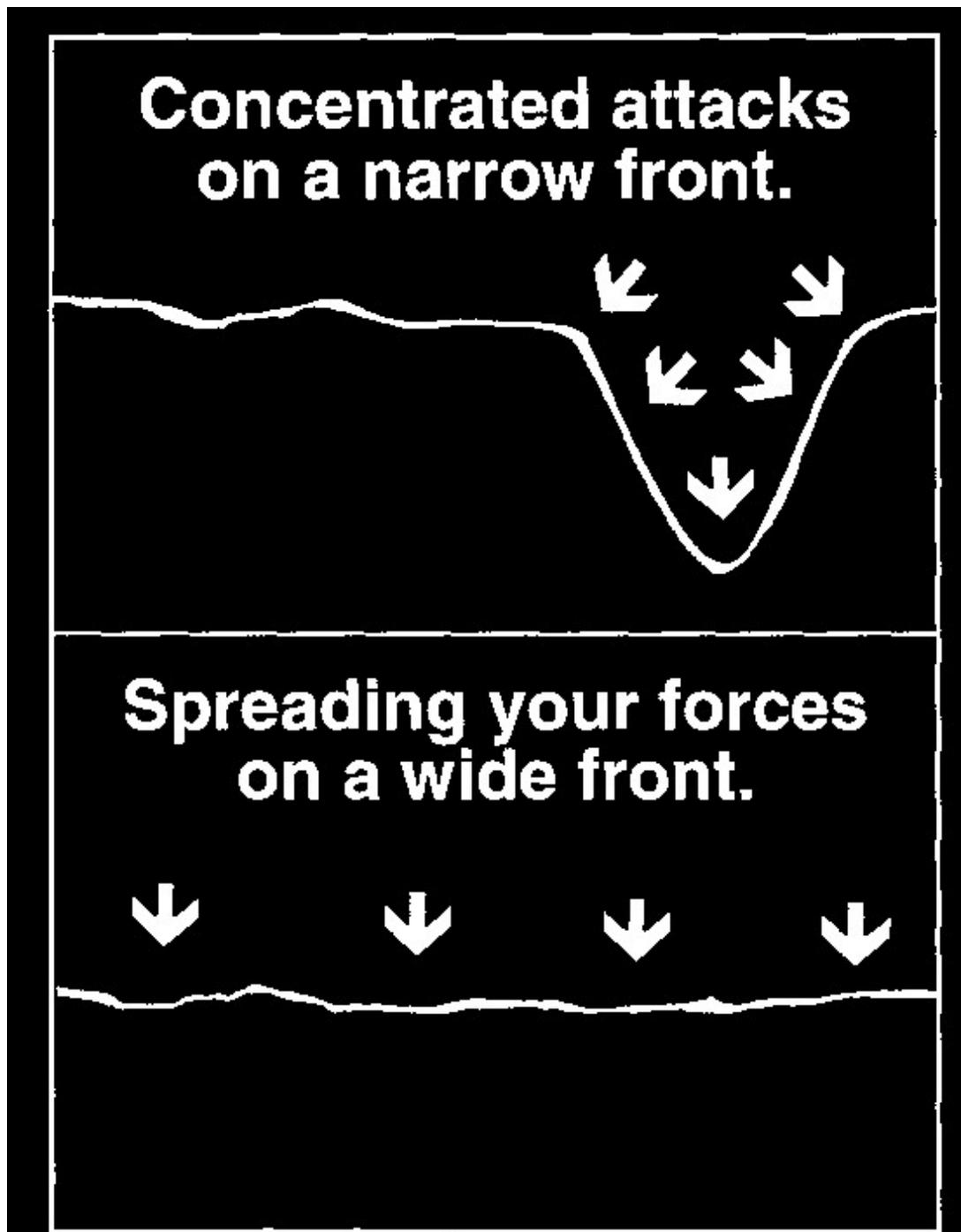
ejemplo es lo sucedido a la Radio Advertising Scope se convirtió en la marca

fuerte número dos siendo lo

Bureau, un grupo organizado para promover lo contrario: un enjuague bucal

méritos de la publicidad en la radio.

de sabor agradable.



74 Principios de la guerra ofensiva

¿Quién es el líder en los medios publicita-

rios? 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 si-Ataques concentrados

que subiendo.

en un frente reducido.

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, **Expandiendo tus tropas***

sin embargo, la mercadotecnia no se queda atrás.

en un frente amplio.

“¿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.

Podría pensarse que un ata-

Sin embargo, para llevar a casa esta idea, el bajo que concentrado en un frente

reducido es obviamente mejor

precio de la radio requiere vincularse con el alto que expandir las tropas en

costo de la televisión.

un frente amplio. Pero

muchos gerentes piensan

de otra manera.

Consideremos a Dell contra

Hewlett-Packard. Dell tiene una

Principio ofensivo núm. 3

línea reducida de productos de

venta directa. Hewlett-Packard

Lance el ataque hacia un frente tan reducido como sea tiene una amplia gama de productos que se venden a través

posible.

de diferentes canales. ¿Qué

De preferencia con un solo producto. La "Í-

compañía posee la mejor

estrategia? Dell, por supuesto.

nea completa” es un lujo que sólo los líderes pue-

Principios de la guerra ofensiva 75

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

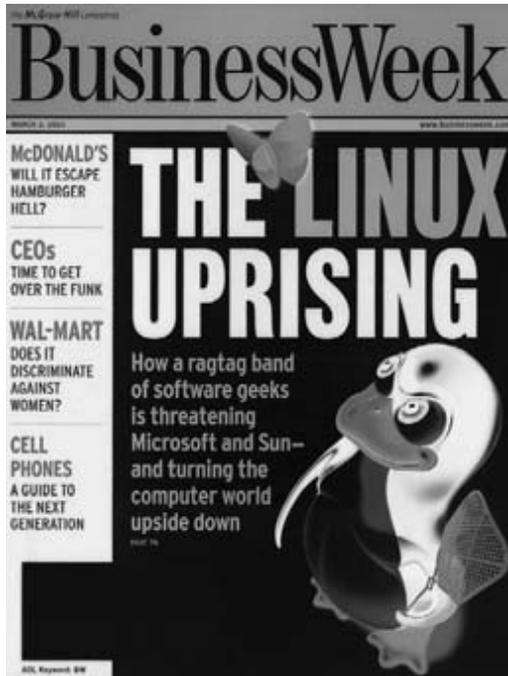
posible, atacando todo a la vez en un frente

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.



76 Principios de la guerra ofensiva

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.

*Linux se convirtió en una
marca fuerte siendo la com-*

*Al considerar la edad de las compañías, es
petencia de Windows de*

*posible ver la forma en que la participación del Microsoft. Windows
costó*

dinero, Linux fue gratis.

*mercado se ha congelado en posiciones fijas con Windows era
propietaria; Linux*

*el paso del tiempo. De la misma manera que la una fuente abierta de
software.*

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 ingenio-sos. Sin embargo, se pueden
acrecentar las posibilidades de éxito a través de un análisis cuida-
doso 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.



Principios de la guerra ofensiva

77

Cuando una compañía incrementa su partici-

pación 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 seme-Cada fuerza tiene su debilidad.

jante bestia con éxito, es necesario valerse de una Como lo mencionó una vez Yogi

Berra, “nadie vuelve a ir ahí. Se

estrategia bien planeada.

estaba convirtiendo en muy

Olvídese del precio. Con sus altos márgenes

popular”.

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 omnipre-

sencia de esa pequeña caja amarilla es una de las principales fuerzas de Kodak.



78 Principios de la guerra ofensiva

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 desi-lusión.

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

La película fotográfica se pro-

mercado de los aficionados. Después, darle un duce de la misma manera que

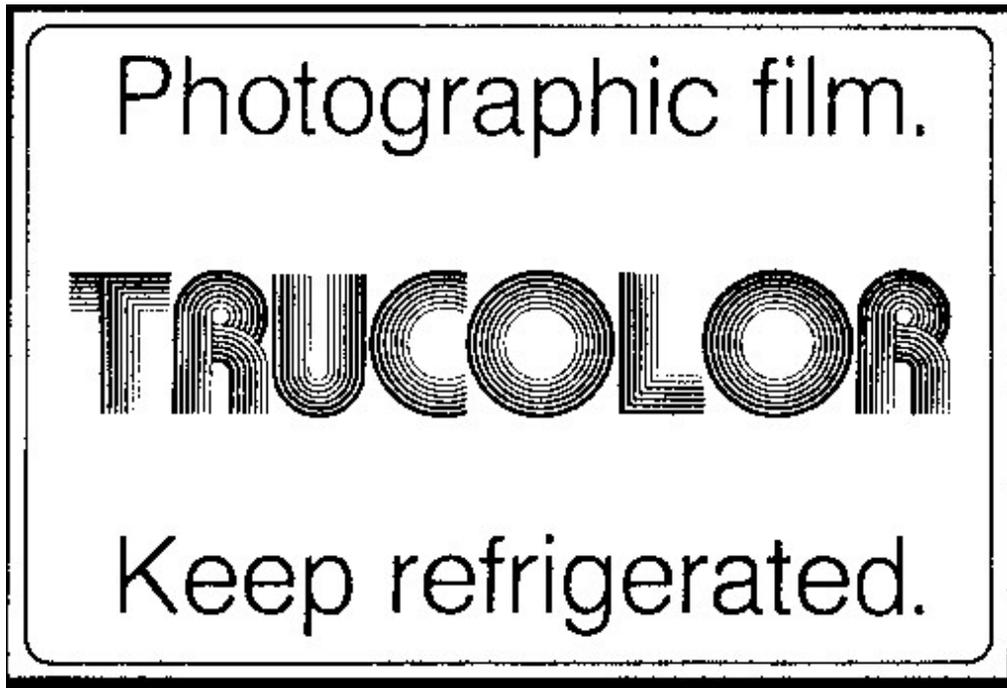
nombre como “Trucolor”, para dar a entender

se cosechan los plátanos. Se

que el rollo no se ha deteriorado en su estuche fabrica “verde” y madura en el

canal de distribución.

antes de adquirirlo.



Principios de la guerra ofensiva

79

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 Para competir con Kodak, su-en la sección de productos refrigerados del super-gerimos que 3M introdujera

mercado. Venderlo en paquetes de seis e indicar-el rollo fotográfico listo para

le al cliente que lo mantenga en refrigeración has-usarse desde la línea de pro-

ducción con el nombre de

ta que lo vaya a usar.

Trucolor.

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 po-

tencial 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?

Olvídese 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



80 Principios de la guerra ofensiva

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

¿Cómo competir contra

Otra idea difícil de vender fue Federal Express. El Campbell’s, el líder del merca-profesor de Fred Smith en Yale le dio una califi-do en sopas? Envase su sopa

cación de “suficiente”, cuando entregó un ensayo en vidrio o plástico y entonces

deseche las latas. Algunos

de economía describiendo el concepto, pero esto productores de sopa lo hacen

no lo desanimó. Una década más tarde, Federal con una mano atada a su

espalda. Ponen énfasis en

Express se transformó en un competidor venta-

lo positivo (vidrio) pero no

joso en el negocio de la expedición de paque-

en lo negativo (las latas se

tería... después de recibir una inversión de 80

oxidan).

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.

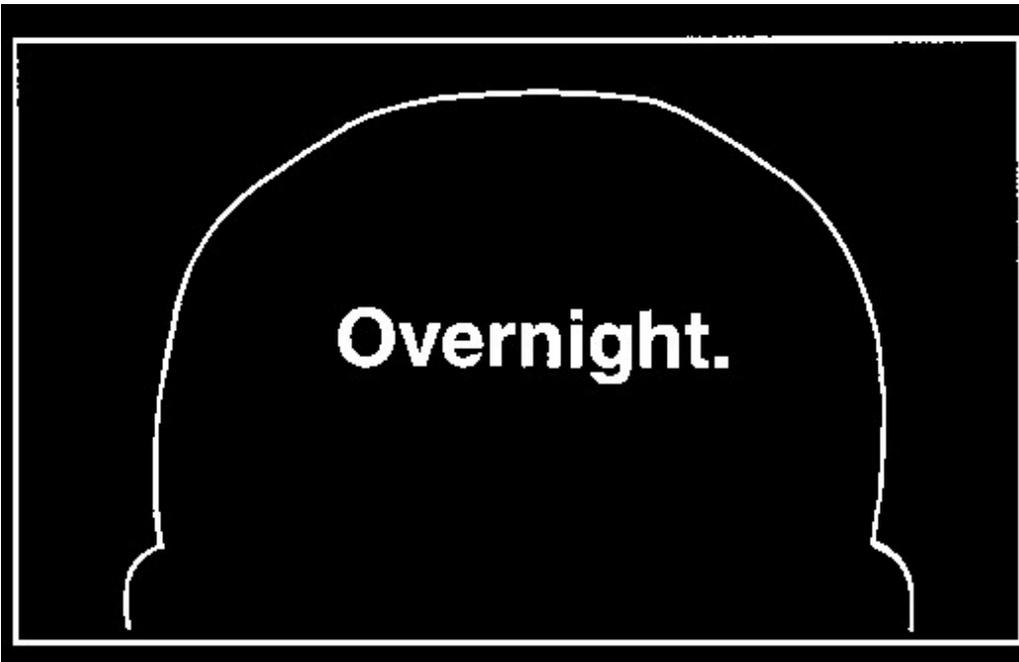
El concepto de patrón de destino único fue

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”.



Principios de la guerra ofensiva

81

*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 **De un día para otro***

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 Para probar su estrategia mer-mercadotecnia. Se enfocó en la Prioridad Uno.

cadológica pregúntese, “¿Qué

palabra queremos que per-

“Cuando eso tenga que llegar absolutamente de manezca en la mente?”.

un día para otro”, comunicaba la publicidad masi-Federal Express decidió que

permaneciera la frase de un

va por televisión, la cual fue la piedra angular de día para otro, y en el proceso

la nueva estrategia.

la compañía se convirtió en un

Al paso de los años, los resultados de esta

gran éxito. ¿Qué frase utilizaría

la empresa actualmente?

estrategia de mente estrecha han sido espectacu-Apostaríamos que la mayoría

lares. Actualmente Federal Express domina el

no sabe el lema, “Relájese, es

FedEx”, a pesar del hecho de

mercado del expreso aéreo de paquetes peque-

que la compañía está gastan-

*ños. Los ingresos operativos superan los 1 000 mi-do una fortuna en
publicidad*

*llones de dólares al año, que corresponden a las (88.5 millones de
dólares el*

último año). Lo que debería

ventas de Emery y Air Borne juntas.

hacer es regresar a sus orí-

genes: “Cuando eso tenga que

llegar absolutamente de un día

para otro”. La implicación es si

Las desventajas de ser

FedEx puede realizar un buen

trabajo en el servicio de un día

de mente abierta

para otro, probablemente lo

logre en el servicio de dos y

Una compañía que aprendió a apreciar la necesi-tres días también.

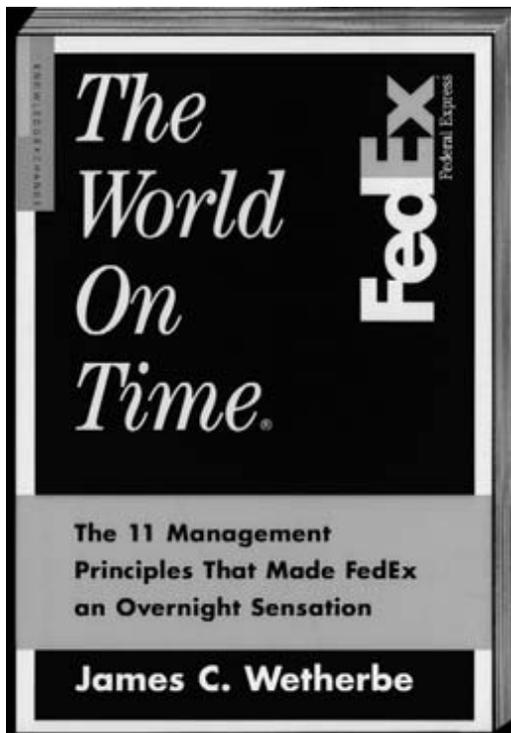
dad de atacar con un solo producto es Manage-

*ment Science America (MSA), el proveedor independiente más
grande de programas para macro-*

computadoras. MSA intentó entrar en el negocio de los programas para computadoras personales, con la compra de Peachtree Software.

Sin embargo, MSA empezó a promover Peach-

tree 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 pro-moviendo la calidad de una familia de programas



82 Principios de la guerra ofensiva

para microcomputadoras, Peachtree aventajaría a compañías como Lotus Development que dependía considerablemente de un solo éxito si-

milar “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 macrocomputado-En su libro *The World on Time*,*

James C. Wetherbe describe

ras. Actualmente, Cullient Software está creciendo los 11 principios gerenciales

do a paso más acelerado que la MSA, a quien le que convirtieron a Federal

pisa los talones.

Express en un éxito de la

noche a la mañana. ¿Qué prin-

cipios gerenciales supone

usted que cubre el concepto

enfocarse en las entregas de

Atacando a un monopolio

un día para otro? Está en lo

correcto. No se sabe.

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, po-

dría suponerse. Por lo tanto, habría que atacar al



Principios de la guerra ofensiva

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.

84 Principios de la guerra ofensiva 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.

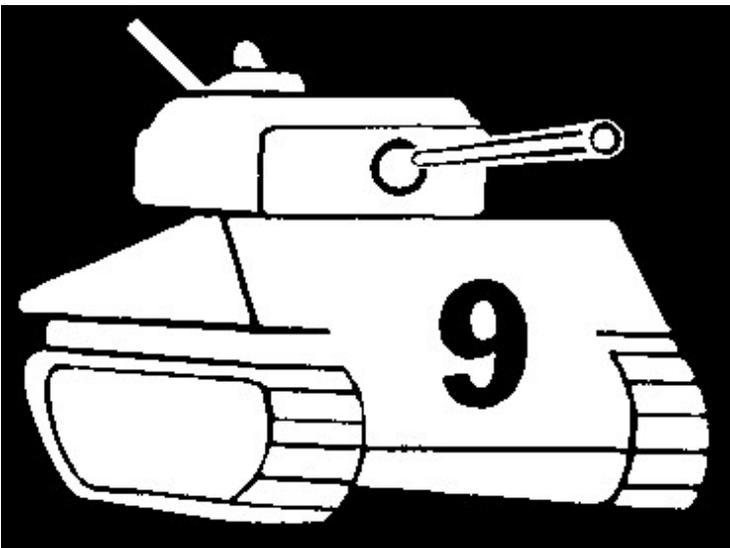
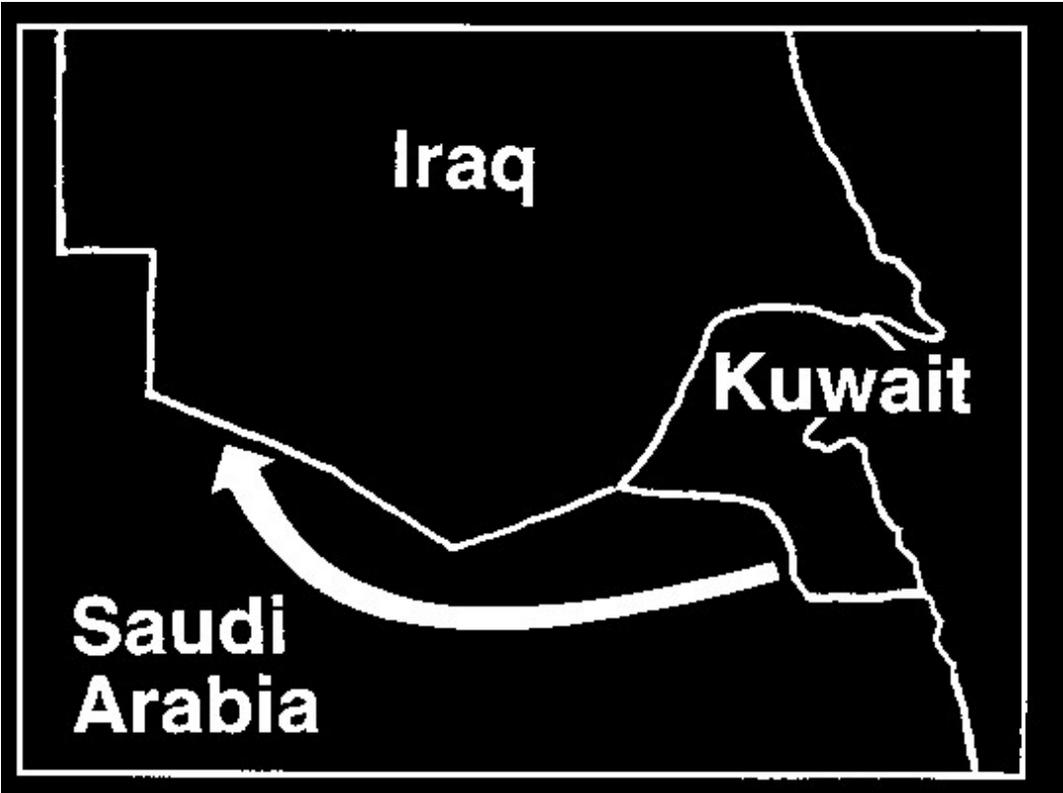
Principio núm. 3: Lanzar un ataque en un frente lo más reducido posible. Un periódico de negocios podría atacar al Journal en la mitad de su frente.

¿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 flanqueo

Para la mayoría de los directores de merca-

dotecnia, 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 flanqueo pare-Arabia

cerá un concepto militar sin aplicaciones mer-Saudita

cadológicas. No es así. El flanqueo es la manera más novedosa de pelear una guerra de mercadotecnia.

Al inicio de la guerra iraquí, la

La mayoría de los comandantes militares de-

Armada de Estados Unidos y

sus aliados acamparon en

dican mucho de su tiempo de planeación investi-Kuwait y el sudeste de Arabia

gando formas de lanzar ataques por los flancos. La Saudita. Por lo tanto, los

iraquíes asumieron que el

última victoria importante de Estados Unidos por ataque vendría del este. Así

tierra se logró mediante un ataque de flanqueo.

que el general H. Norman

Los desembarcos de MacArthur en Inchon, en

Schwarzkof desplazó 150 000

fuerzas aliadas 100 millas al

1950. Tales ataques no siempre tienen éxito, un oeste y lanzó su principal

ejemplo notable es el fracaso en Anzio, seis años ataque desde el sur, tomando

al enemigo por sorpresa.

antes.

Después de 100 horas, la

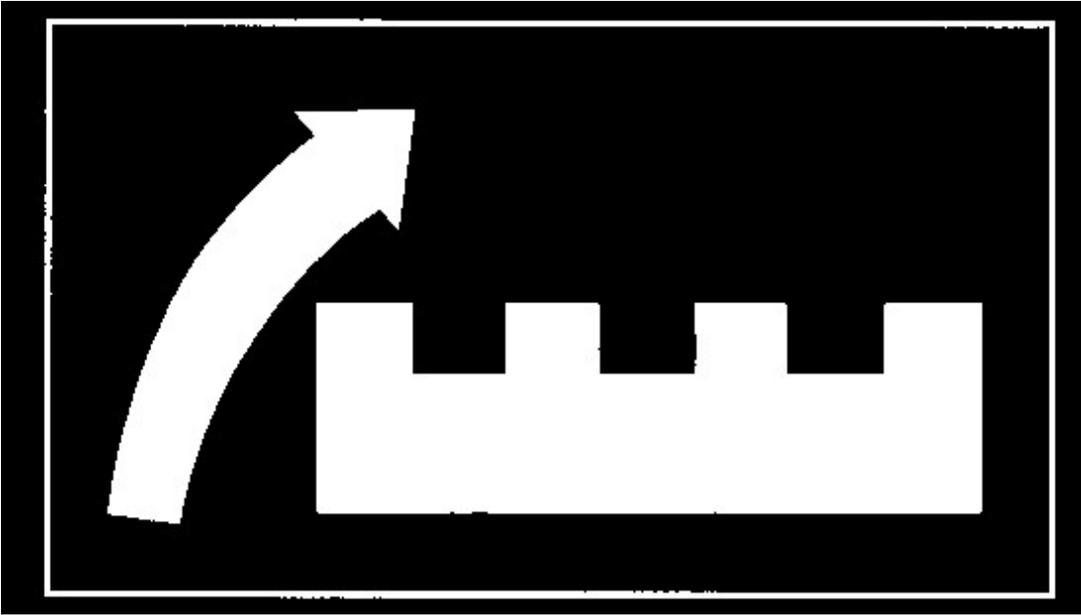
Tanto en el sentido militar como en merca-

defensa iraquí se colapsó y

dotecnia, una operación de flanqueo significa un Estados Unidos declaró el fin

de la guerra.

movimiento atrevido, una gran jugada con grandes apuestas. Es una operación que requiere una planeación detallada de cada hora, de cada día.



86 Principios de la guerra de flaqueo

Puede pensarse que un general acepta asigna-

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

Más que cualquier otro tipo de guerra, el flaqueo 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 flaqueo núm. 1

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

Es obvio que no lanzamos a nuestros para-

caidistas encima de la ametralladora del enemigo, ni se lanza un producto de flaqueo a las fauces de un producto establecido.

Un movimiento de flaqueo no requiere ne-

¿Por qué atacar de frente

cesariamente de un producto nuevo, diferente a cuando se puede rodear? Esta

simple analogía puede ser un

cualquier cosa existente en el mercado. Sin

arma muy poderosa en mer-

embargo debe ser novedoso y exclusivo para que cadotecnia.

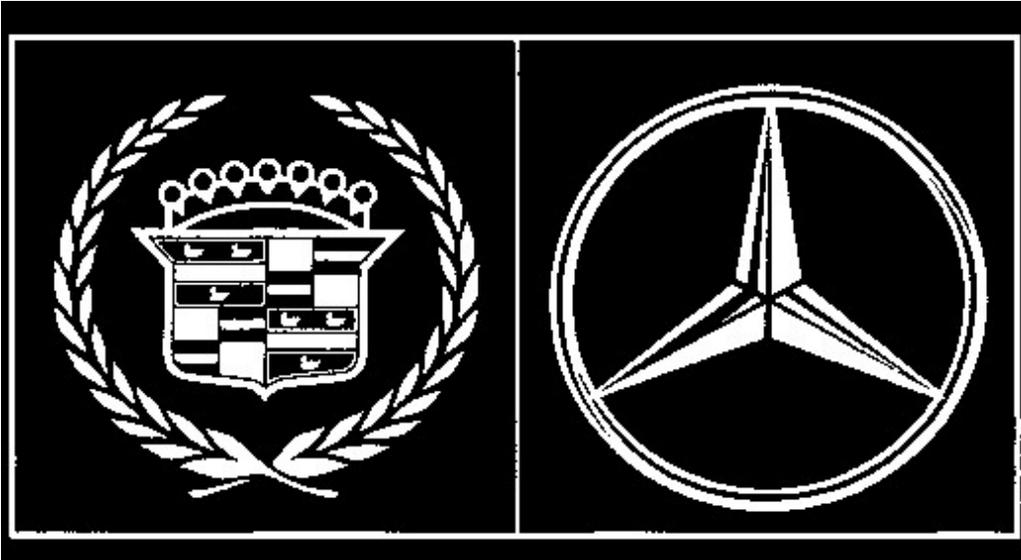
el consumidor lo ubique dentro de una nueva

categoría.

Digital Equipment flaqueó 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 flaqueo 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.



Principios de la guerra de flanqueo

87

La teoría tradicional de mercadotecnia llama-

maría a este acercamiento segmentación, la búsqueda del segmento o nicho, cualidad que se considera importante. Para lanzar un verdadero

ataque de flanqueo, 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 flanqueo requiere una pre-

visión excepcional, ya que en un verdadero ataque de flanqueo, 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 mer-

cado donde empezar? De los competidores por

cuyos costados se está flanqueando. Este debilitamiento de la fuerza del enemigo es la esencia de Mercedes-Benz flanqueó a

una maniobra exitosa de flanqueo que puede crear Cadillac vendiendo carros más

un enorme impulso sumamente difícil de detener carros. Pero Mercedes continuó

por el competidor.

destruyendo su posición al

vender versiones más baratas

Cuando Mercedes-Benz flanqueó a Cadillac

de sus carros de lujo como los

en el extremo superior del mercado automotriz, vehículos clase A y C.

88 Principios de la guerra de flanqueo *sucedio 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 movimien-

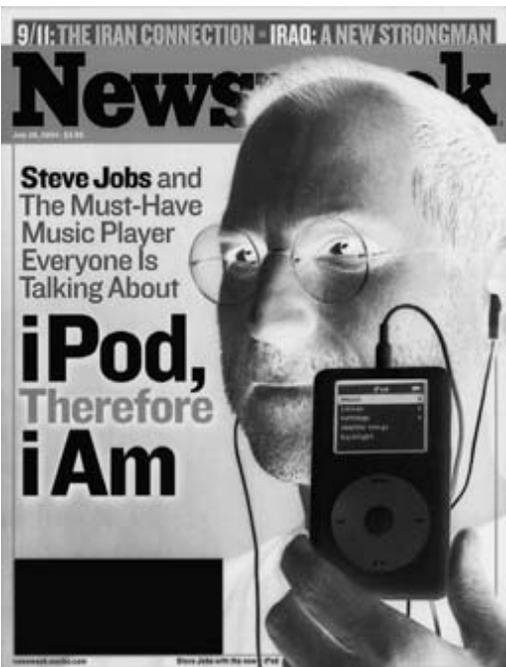
tos más exitosos del flanqueo son aquellos totalmente inesperados. Cuanto mayor es la sorpresa más tiempo le lleva al líder reaccionar y tratar de recuperarse.

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 flaqueo 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 Datril, el cual nunca tuvo una oportunidad, dado que su prueba de mercado alertó a la gente de Johnson & Johnson del peligro potencial.



Principios de la guerra de flaqueo

89

Una prueba de mercado, en un ataque de

flaqueo, 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 ignora 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 La iPod de Apple, primer MP3

con disco duro, se ha conver-

cardinal de la planeación militar: basar la estrate-tido en un producto que “deben

gia en lo que el enemigo es capaz de hacer y no en tener” los jóvenes. El presi-lo que tal vez podría hacer.

dente de Apple, Steve Jobs,

es famoso por mantener sus

nuevos productos bajo la

manga hasta que su compañía

está lista para lanzarlos.

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 des-

pués 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 movimien-

to de flanqueo. La antigua máxima militar manifiesta: refuerce el éxito, abandone el fracaso.

Digamos que una compañía tiene cinco pro-

ductos, 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.



90 Principios de la guerra de flanqueo

Éste es exactamente el mismo principio clá-

sico para hacer dinero en el mercado de valores.

Olvídese 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 posi-

ción 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 El nombre completo del pro-de modo considerable yendo "hacia la cima" anducto era MITS Altair 8800

tes de lograr el triunfo, no después.

¿Por qué a la primera marca

en una nueva categoría se le

El éxito llama al éxito. Es importante emplear da usualmente un nombre

*el peso de la mercadotecnia que se tenga para largo y complicado?
El primer*

teléfono móvil fue el Motorola

*hacer despegar un nuevo producto, antes de que Dyna TAC 8000x.
La primera*

*el líder pueda cubrirse y uno se quede anonadado computadora fue
la ENIAC, un*

acrónimo de computadora e

por un desfile de demasiados productos iguales.

integrador numérico electróni-

¿Qué sucedería si no se tienen los recursos

co. Los ganadores son las

*para hacer el seguimiento de un ataque de flan-marcas con nombres
simples y*

cortos, como Apple y Nokia.

queo exitoso? Éste suele ser el caso en muchos

Principios de la guerra de flanqueo 91

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

Quizás no convendría lanzar un ataque de

flanqueo en primera instancia, sino emplear una guerra de guerrillas.

La historia de la mercadotecnia está llena de relatos sobre ataques de flanqueo 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 re-

ursos.

La mayoría de las compañías nunca tendrá

la oportunidad de lanzar una computadora per-

sonal, por lo que deberán de conformarse con

introducir productos más comunes. ¿Cómo

puede uno distinguir las oportunidades de flanqueo en su categoría de productos? Conviene

analizar algunos movimientos típicos de flanqueo.

Flanqueo con precios bajos

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



92 Principios de la guerra de flanqueo

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

Puede hacerse mucho dinero

grande de hospedaje en Estados Unidos y una de con un movimiento de flaqueo

de precio bajo. John Osher y

las más productivas.

otros tres empresarios del

Budget flanqueó a Hertz y a Avis en el extremo área de Cleveland desarrolla-ron el primer cepillo dental

inferior del mercado de renta de autos. Hoy en operado con baterías que

día Budget se disputa con National el tercer lugar podría venderse a 5 dólares.

Llamado SpinBursh, el produc-

en el mercado. Sin embargo, nótese la importan-to fue introducido en 1998.

cia del principio de expansión. Budget surgió Dos años después SpinBrush

primero y se expandió a paso acelerado. Actual-fue comprado por Procter &

Gamble por 475 millones de

mente tiene más de 1 200 agencias en 37 países dólares. Una gran ganancia

alrededor del mundo. Esta persecución de rápido para una inversión de tan sólo

un millón y medio de dólares.

Principios de la guerra de flanqueo

93

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.

Otro ejemplo de movimiento de

Existen muchas oportunidades para los mo-

flanqueo con precios altos es

el vodka Absolut. Con un 50%

vimientos de flanqueo con precios elevados.

de precio mayor que la marca

Un ejemplo son las palomitas de maíz. En 1975, líder (Smirnoff), Absolut se ha

Hunt-Wesson empleó 6 millones de dólares en

convertido en un gran éxito.

¿Fue la publicidad brillante de

publicidad del Gourmet Popping Corn de Orville Absolut un elemento crucial?

Redenbacher. (Toda la categoría de palomitas en Seguro, pero la publicidad no

hubiera funcionado sin el alto

ese año generó sólo 85 millones de dólares en precio. Lo que Absolut le hizo a

ventas).

Smirnoff, Grey Goose se lo hizo

Con un precio 2.5 más alto que la marca líder, a Absolut flanqueando la marca

con un precio aún más alto.

Orville Redenbacher despegó. Cuatro años des-

Siete años después de su intro-

pués, llegó a ser la marca número uno de palomitas, Grey Gosse fue vendi-

da a Bacardí Ltd. por el

tas en la nación, a pesar de que en la etiqueta se increíble precio de 2 000 millo-lee: "las palomitas más caras del mundo".

nes de dólares, el más alto en

Hasta aquellos baluartes de los precios bajos la historia de los licores para

una marca única.

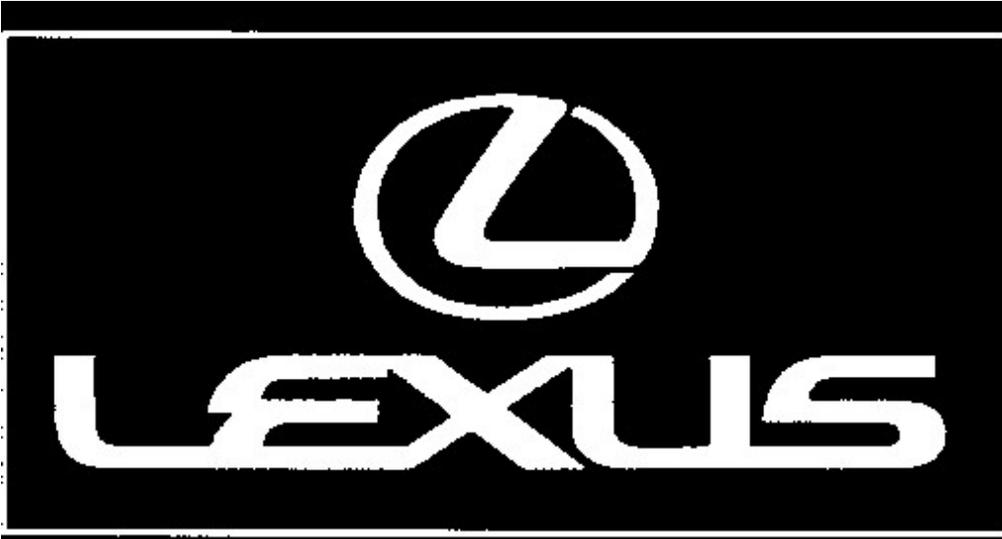
como la industria de supermercados están dando el brinco a los precios altos: supermercados gastronómicos que venden artículos de lujo como

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.





94 Principios de la guerra de flaqueo

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 (Con-La cadena de supermercados

de mayor crecimiento en

cord), casi cualquier producto o servicio repre-Estados Unidos es Whole

presenta una oportunidad dorada para atacar en el Foods Market. No solamente

tiene los precios más altos

extremo superior.

sino que se enfoca en produc-

Son dos las razones de por qué los precios

tos orgánicos.

altos representan mayor oportunidad de merca-

dotecnia 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 flanco.

Flanqueo con volumen pequeño

Un ejemplo típico de flanco de volumen pe-

queño es Sony. Valiéndose de circuitos integrados, Sony introdujo una infinidad de productos

Lexus no fue el primer automóvil

japonés caro. Acura lo fue.

miniatura novedosos, como la Televisión Tummy, Pero Lexus ganó la batalla en

el Walkman y el Watchman.

el mercado vendiendo carros

exclusivos y caros de seis y

No obstante, el clásico ataque de flanqueo de ocho cilindros. Acura también

todos los tiempos es el del Beetle. La industria vendió carros relativamente

automotriz no volvió a ser la misma desde que baratos de cuatro cilindros

empañando su marca.

Volkswagen dominó un flanco de General Motors.



Principios de la guerra de flanqueo

95

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 anun-

cio de la Volkswagen cuando dirigió el asalto con-El anuncio clásico. Tratar de

tra la fortaleza de Detroit. Un clásico ataque de ser todo para todos es el error

flanqueo. Sin embargo, desde el primer momento más grande que puede cometer una compañía.

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?

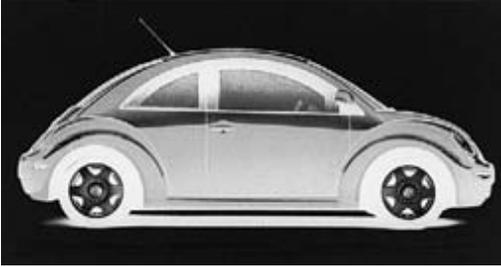
"Seine Kräfte in einem überweigenden Masse vereinigt halten. Die Grundidee, überall zuerst und nach Mögli-chkeit gesucht werden."

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



96 Principios de la guerra de flanco

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 Hacia 10 años Volkswagen

19 veces más carros que el segundo importador.

introdujo el Beetle en el mer-

Actualmente, Volkswagen tiene menos de 7% del mercado estadounidense. El Beetle

2.0 fue un éxito rotundo. La

mercado de importación.

gente miraba a este feo auto

La compañía ha recorrido todo el círculo.

y pensaba “ahora esto es un

Volkswagen”. Volkswagen tocó

Pensar en pequeño hizo a Volkswagen grande.

fondo en 1995, cuando su

Pensar en grande la hizo de nuevo pequeña.

participación en el mercado de

carros importados cayó un

4%. Actualmente, gracias en

parte a su nuevo Beetle tiene

el 6 por ciento.

Flanqueo con gran volumen

Otro pionero del flanqueo 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 Manu-

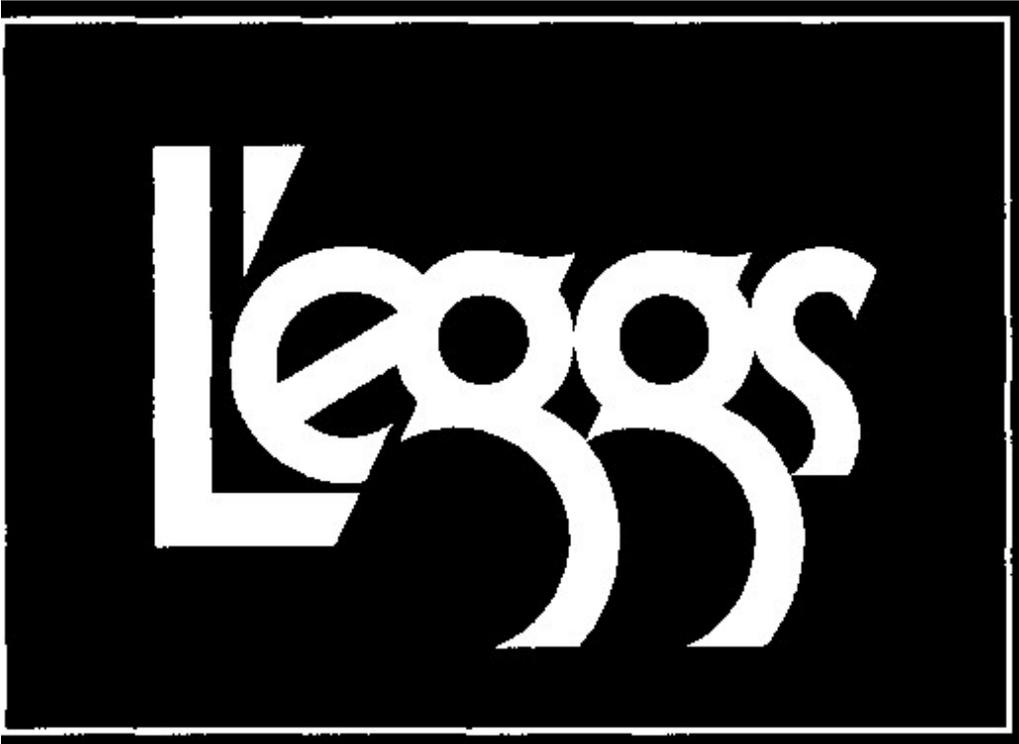
facturing, introdujo la raqueta de tenis extragrande. A pesar de que gente burlona la llamó la raqueta “del tramposo”, el nuevo producto Prince llegó a dominar el mercado de las raquetas de calidad. En 1984 había capturado una participación dominante del 30%. Pero eso no fue suficiente para Prince o 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 re-pitiese. 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



Principios de la guerra de flaqueo

97

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

Flaqueo con la distribución

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

bución.

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 cos-

Un flanco de distribución puede

ser uno de los movimientos de

méticos de casa en casa, un movimiento que flan-flanqueo más efectivos que

queó varias formas establecidas de distribución.

podamos hacer. Actualmente

(Avon seguía la trayectoria trazada por la Fuller L'eggs es la marca número

uno de pantimedias en Estados

Brush y otras compañías).

Unidos. (Dell es otro buen

Tal vez el más notable movimiento de flan-

ejemplo de la distribución de

flanqueo).

queo con distribución fue el de Hanes Cor-

poration. 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.

Flanqueo 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-

98 Principios de la guerra de flanqueo 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 con-

cepto. 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



Principios de la guerra de flanqueo

99

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 fluo-

ruro y, al igual que Close-Up, también despegó.

Las dos marcas juntas poseen el 20% o más del mercado.

Sin embargo, una compañía llamada Beec-

hamn 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 Aquafresh sigue por buen

que permite al Ivory flotar. En todos estos años, se camino en una categoría

fuertemente competida por dos

ha añadido también perfume (Camay) y desodo-

marcas dominantes Colgate y

rante (Dial), así como crema humectante (Dove).

Crest. El factor clave es la

diferencia visual del producto.

La última forma fue Softsoap el jabón líquido Siempre que sea posible, las

original.

compañías deberían construir

Softsoap demuestra la importancia de ser el

diferencias visuales en sus

marcas (la correa de un Rolex,

primero. En un momento había ya 50 jabones

el jugador de polo en una

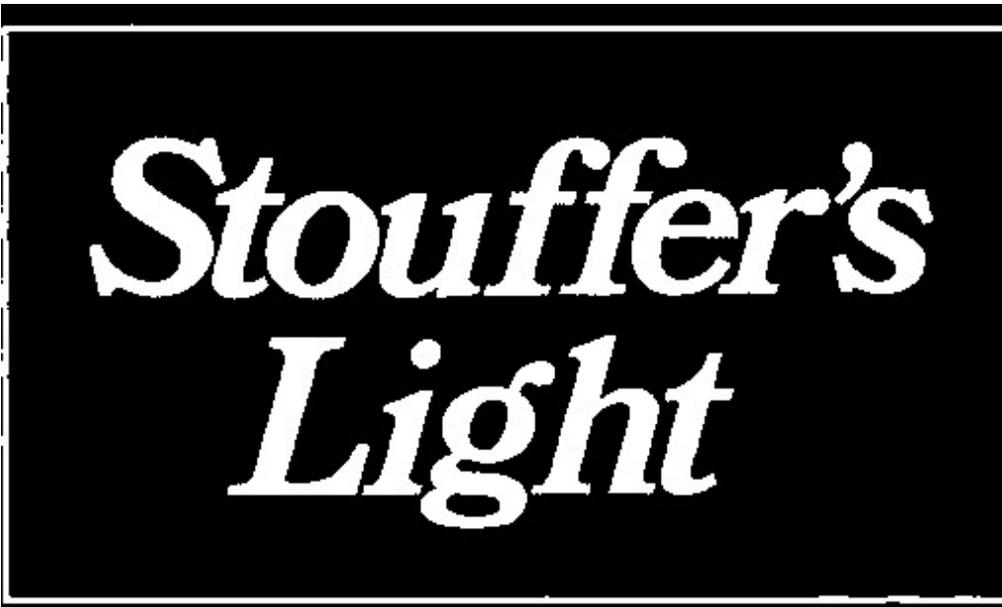
líquidos en el mercado. Actualmente, casi todos camisa Ralph Lauren, el gajo

de limón en una cerveza

estos imitadores han desaparecido, dejando al Corona, el color azul del

Softsoap en la primera posición.

empaquete de Tiffanys, etcétera).



100 Principios de la guerra de flanqueo

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.

Stouffer's Light fue el nombre

A la gente le ha dado por salir a correr. Los original de Lean Cuisine, pero

centros de salud brotan por todas partes. No es este nombre era insípido. A

pesar del hecho de que casi

de extrañarse que Lean Cuisine fuese un éxito todos los productos exitosos

inmediato, en menos de un año capturó el 10%

tienen nuevos nombres (Red

Bull, Starbucks, Google,

del mercado.

Amazon, eBay, Lexus' etc.), la

En clásico estilo militar, Stouffer introdujo el mayoría de las compañías se

producto con un mayor empuje. Nada de andar

entercan en una línea extensi-

va de estrategia cuando tiene

de puntillas en el mercado, nada de una extensa que escoger un nuevo nombre

prueba de mercadotecnia.

para un producto.

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.

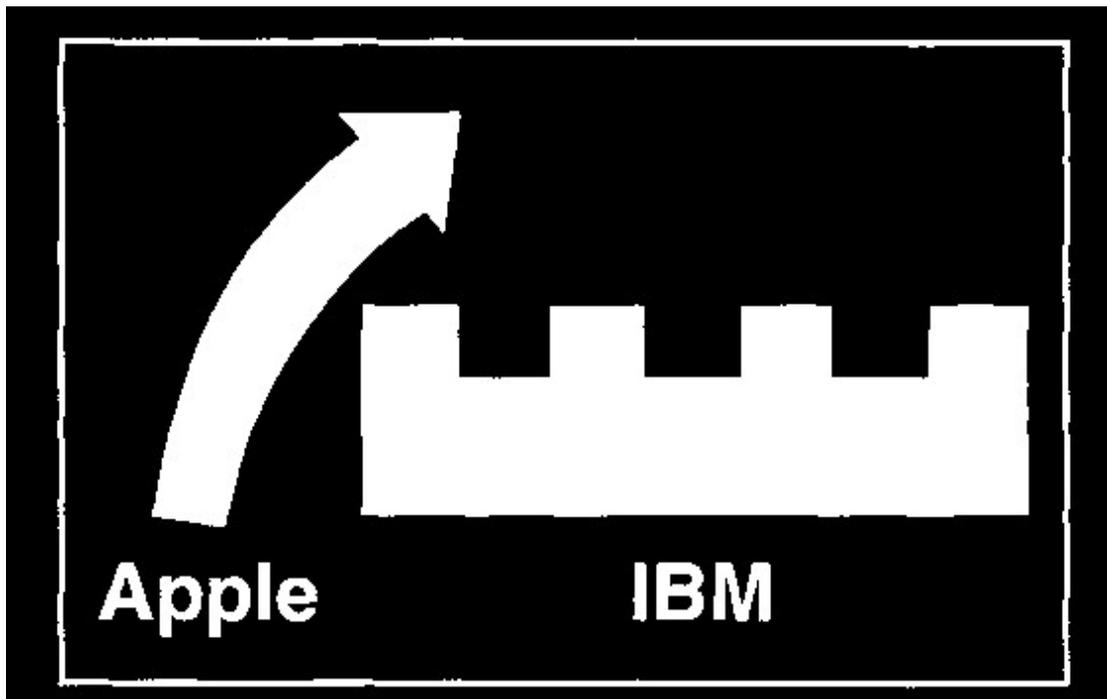
Factores para un flanqueo exitoso

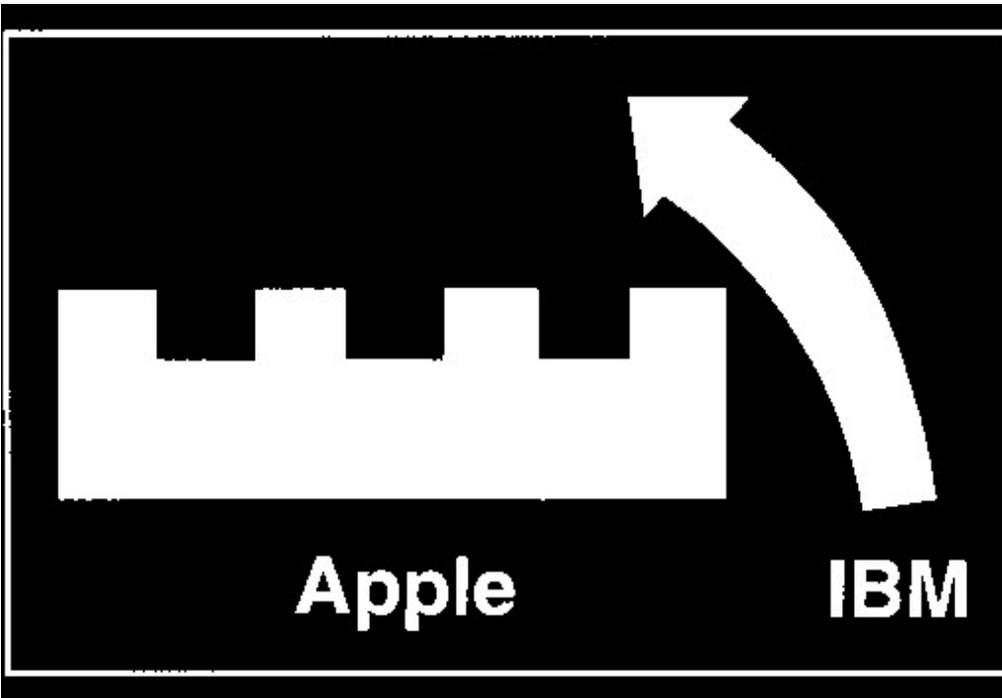
El flanqueo no es para el tímido o el cauto. Es una jugada con la posibilidad de un gran resultado final o una gran pérdida.

Además, un ataque de flanco 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 flanco. Tienden a sustituir la investigación por la previsión.





Principios de la guerra de flaqueo 101

“¿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

Apple

IBM

gustos van a cambiar en forma drástica. Un buen movimiento de flaqueo es aquel que afecta sus-La computadora Apple flan-

tancialmente los gustos disponibles.

queó con éxito a IBM en su

“¿Compraría una computadora personal por

punto bajo al dominar el mer-

cado de la computadora per-

2 000 dólares?” Hace 10 años casi toda la gente sonal de 8 bits por décadas.

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 arran-cara. El obsequio de IBM para Apple fue de cuatro años. Si uno estuviera considerando un movimiento de flanqueo, ¿de cuánto tiempo se dis-

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 **Apple***

IBM

posición pública contra un cierto desarrollo, generalmente uno cuenta con un tiempo adicional.

IBM le regresó el favor flan-

Antes de que puedan imitarlo a uno, tienen que queando a la computadora

Apple de 8 bits en su punto

“tragarse sus egos”. Eso les puede llevar un rato.

alto con su PC de 16 bits.

Otro factor es el tiempo que se lleva la pro-

Quizá éste fue el producto de

introducción más importante

ducción. Volkswagen pudo disponer de muchos

del siglo XX, estropeado única-

años antes de que General Motors colocase un

mente por la elección del nom-

automóvil pequeño en el mercado. Incluso el

bre. IBM debería haber utilizado

un nombre de marca diferen-

cambio anual de modelo en la industria auto-

te. (¿Toyota habría tenido el

motriz lleva tres años desde el diseño hasta la pro-mismo éxito de su producto

si lo hubiera llamado Toyota

ducción. Un tipo de automóvil nuevo, como un

Supremo en lugar de Lexus?

*subcompacto, se lleva mucho más. El primer
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.*

Number one in owner loyalty.** Families buy them. And then buy them again. They were named "Auto Car of the Year" by Pentonist Magazine. They were listed in the "Top Ten Best Domestic Cars" by Motor Trend.

**SAVE UP TO \$1,500 ON
SHORT WHEELBASE MODELS.**

Having achieved all that, we're in the mood to celebrate. And at this party, you get the gifts.

Save up to \$1,500 on Plymouth Voyager and Dodge Caravan—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.***

**SAVE UP TO \$2,150 ON
LONG WHEELBASE MODELS.**

Families grow. Change. As they do, they need more space. We understand this. So, as your needs grow, our savings grow. On \$1,250 cash back on long wheelbase models. Plus up to \$1,000 on package discounts. That's a total savings of \$2,250. See here's the incredible news. With the larger savings you can buy a long wheelbase model for the same price as a comparably equipped short wheelbase. Think of it, you can buy a Grand Voyager LE for the same price as a Voyager LE. Or a Grand Caravan LE for the same price as a Caravan LE. Nobody else in the world gives you that choice.

We're innovators in safety. When you buy a Chrysler Corporation minivan, you're buying the minivan that was first with the driver's minivan air bag. The first and only to offer the integrated child seat. Five web front-wheel drive for carlike handling. No minivan in the world offers you this combination of safety features and sensible, carlike handling. Only The Minivan Company. Now forget the savings, what minivans do you want to put your family in?

The Minivan Company

*1994-1998. **1994-1998. ***See dealer for details.

102 Principios de la guerra de flanqueo

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 pe-
Otro clásico éxito de flaqueo

queños, ya hacía tiempo que las importaciones se fue la minivan de Chrysler. Tan

habían dirigido de las playas hacia las ciudades y importante fue ésta para el

poblados.

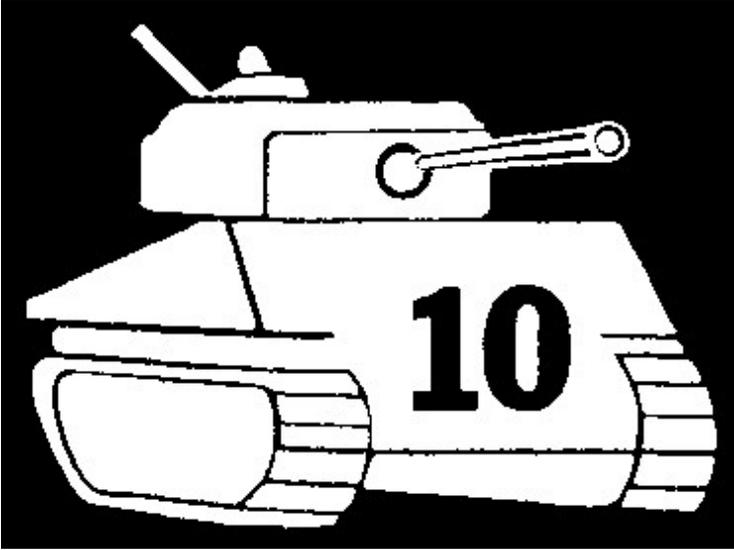
éxito de la compañía que

Chrysler se licitó así misma en

sus anuncios como “La com-

pañía de la minivan”.

**Tanks take a
beating in Iraq**
Not designed for
insurgent attacks



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 com-

pañía de automóviles más pequeña (American

Encabezado de la página prin-

cipal de USA Today del 30 de

Motors) es mucho mayor que la compañía de

marzo del 2005. Tanto en los

navajas de afeitar más grande (Gillette). Aun así, negocios como en la guerra,

American Motors libra una lucha de guerrillas y una compañía que utiliza la

estrategia de guerrilla pue-

Gillette una lucha a la defensiva.

de competir con éxito contra

Más importante que el tamaño propio es el

una más grande y mejor

de la competencia. La clave en una guerra de

establecida.

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.



104 Principios de la guerra de guerrillas

Podría ser pequeño geográficamente hablan-

do. 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, Fresh Direct utiliza exitosa-deberá aplicar la misma clase de pensamiento en mente una estrategia que era

un desastre cuando fue utiliza-

otras situaciones en donde los segmentos no es-da por Webvan. La diferencia

tén bien definidos.

está en que Webvan utilizó

una estrategia nacional defen-

Rolls-Royce, por ejemplo, es una guerrilla de siva contra la industria de los

altos precios en el mercado de los automóviles, ya supermercados, mientras que

Fresh Direct escoge sus mer-

que domina el mercado de autos que tienen valor cados utilizando la estrategia

superior a los 100 000 dólares. De hecho, es la de guerrillas. Nueva York, por

ejemplo, fue una excelente dueña.

elección para Fresh Direct

Nadie piensa en competir contra Rolls-Royce

porque los mercados de la

ciudad son débiles, el esta-

porque, 1, el mercado existente es pequeño, y 2, crecimiento casi inexistente y

Rolls-Royce por lo menos al principio tendría una los consumidores viven estre-enorme ventaja. Las matemáticas están de su

sados por la forma de vida que

llevan en esta gran urbe. El

parte.

eslogan de Fresh Direct dice:

¿Alguna vez ha escuchado de una compañía

“Nuestra comida es fresca y

nuestros clientes consentidos”.

de computadoras llamada Computervision? Pues

Principios de la guerra de guerrillas 105

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, Compu-

tervision 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 emprendi-

da 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 flan-

queo 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.

106 Principios de la guerra de guerrillas

¿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 com-

pañía 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 arrebatarse el negocio a Cadillac, Mercedes-Benz y BMW?

El elemento clave a considerar son los re-

ursos. ¿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 flanco? ¿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-



Principios de la guerra de guerrillas 107

para 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 desa-pareciera de la historia automotriz.

De nuevo, se trata de un asunto de concen-

tración. Por su naturaleza, una guerrilla tiene A finales de 1920, Packard

fuerzas limitadas para iniciar su acción. Por lo era el vendedor más impor-tante, para sobrevivir debe resistir la tentación de tante de automóviles de lujo

en Estados Unidos vendiéndolo-

diseminar sus fuerzas. Esto sólo invita al desastre.

se más que Cadillac, Pierce-

Arrow y Peerless. Pero, ¿qué

hubiera hecho usted cuando la

Gran Depresión golpeó a princi-

Principio de guerrilla núm. 2

pios de 1930? Eso es exacta-

mente lo que hizo Packard:

introdujo el One-Twenty y más

No importa cuán exitoso se llegue a ser, no hay que adelante un modelo más bara-actuar nunca como el líder.

to, el One-Ten. Nos equivo-

camos acerca del Clipper en el

El día en que la compañía guerrillera ordena

texto; el Packard Clipper relati-

su primera limusina Cadillac para el presidente vamente barato se introdujo

de la junta de consejo, es el día en que empieza hasta 1941 (nótese el énfasis

en el precio en el anuncio).

a derrumbarse.

Pero nuestro punto de vista

Estados Unidos habría ganado la guerra en

sigue siendo válido. Packard

seguiría en el mercado actual-

Vietnam si hubiese persuadido al Viet Cong de mente si se hubiera agachado

enviar a sus oficiales a West Point para aprender a durante la Depresión y man-luchar como el ejército estadounidense.

tenido sus altos precios en su

posición de autos de lujo.

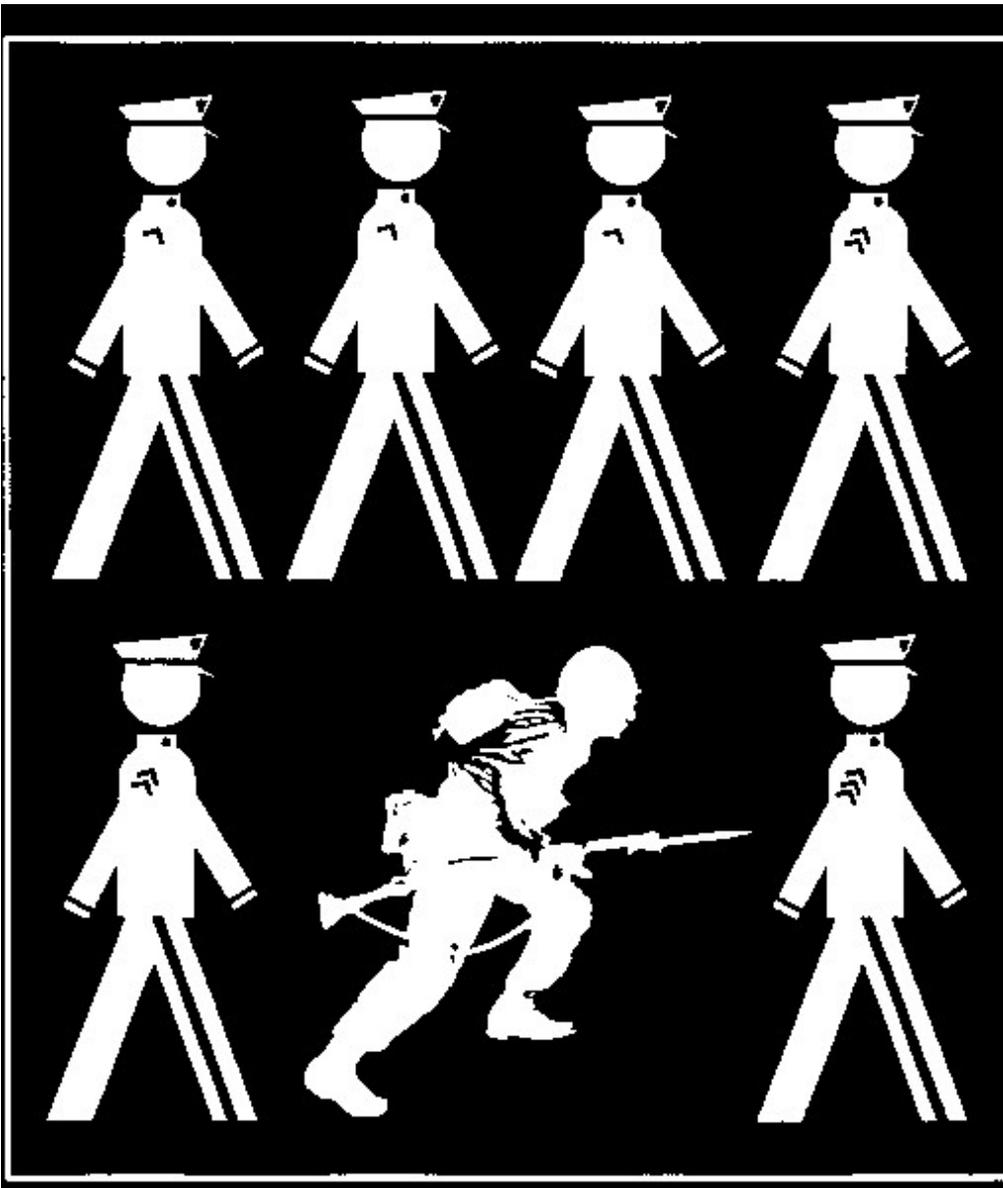
La mayoría de las compañías guerrilleras

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-



108 Principios de la guerra de guerrillas

rias de casos se basan en la esencia de su currículo. 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.

En Vietnam, únicamente uno

Cada soldado enemigo contaba únicamente

de cada siete soldados com-

con una pistola para utilizarla en contra del ejército batía. Los otros seis estaban

en funciones de abastecimien-

estadounidense. Por otro lado, una gran cantidad to y servicio. Esto no cambia

de soldados americanos se ocuparon de manejar, mucho en una gran empresa.

Únicamente un pequeño por-

proveer y atender las necesidades de nuestros centaje de los empleados se

combatientes. (¿Quién iba a preparar sus alimentos al frente atendiendo

los clientes después de un día difícil en el campo de batalla?)

de batalla?)

En 1968, cuando había 543 000 soldados en

Vietnam, sólo alrededor de 80 000 eran comba-

tientes. 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 organizaciones formales, descripciones de puestos, desarrollo de la persona en el puesto y otros atavíos de una



Principios de la guerra de guerrillas 109

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 MCI empezó como una guerrilla

y tuvo gran éxito con el número

rapidez si renuncia o entra en acción.

de ataques que lanzó contra el

Aquí es donde la ventaja de ser flexible y tener líder del mercado AT&T, incluyendo a su programa "amigos y

una organización reducida realmente se apro-

familia". Tiempo después, sin

vecha. Una guerrilla, a menudo, puede adoptar embargo, MCI se volvió arro-una posición nueva sin el dolor y la tensión inter-gante y perdió el camino. En

particular, su fusión con World-

nos que una compañía grande experimenta.

Com fue un desastre.

110 Principios de la guerra de guerrillas 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 na-

cional 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 Louis-

ville, Kentucky, que actualmente fabrica las llantas



Principios de la guerra de guerrillas 111

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

Crain's Chicago Business cuen-

impuestos son de un saludable 25 a 30 por ciento.

ta actualmente con 50 000

suscriptores y la compañía ha

Una circulación de 40 000 ejemplares no

introducido publicaciones de

suenan tanto como la de 800 000 del *Business Week*.

negocios similares en ciudades

como Nueva York, Cleveland,

Sin embargo, esta gran compañía nacional cuenta Detroit, Ciudad de México y

sólo con treinta y seis mil suscriptores en el área Monterrey, México.



112 Principios de la guerra de guerrillas

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 citadinos como el Chase Manha-

ttan 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 Como se predijo, PEOPLEExpress

éxito, sin embargo, muchas se derrumban al

ya no existe. Para la expansión

tratar de ampliar su base de operaciones. Air rápida de rutas y horarios el

fundador Donad Burr compró

Florida y Midway son dos ejemplos recientes.

Boeings 747 y empezó dando

PEOPLEExpress empezó como una guerrilla en el

servicio a Londres. En 1985,

compró Frontier Airlines por

extremo de carga doméstica, después introdujo 300 millones de dólares.

muchos más planes y abrió muchas más rutas. En Luego intentó cambiar la

esencia, cambió una lucha de guerrilla a una de estrategia de una aerolínea

austera a una de servicio com-

flanqueo, a expensas de la flexibilidad que le pleto. Enfrentando casi una

ayudó en un principio a disponer del terreno. Ya bancarrota, PEOPLEExpress fue

que no tiene los recursos para hacer frente a la venta de Texas Air en 1987.

Comparemos a Southwest

American, United y Delta, el futuro es definitivo-Airlines y PEOPLExpress desde

mente nebuloso para la PEOPLExpress.

su vuelo inaugural en 1971.

Southwest nunca cambió su

estrategia de austeridad y

actualmente es la compañía

aérea más importante de

Guerrillas demográficas

Estados Unidos: vale más en el

mercado bursátil que las cinco

Otra táctica de guerrilla clásica consiste en atraer aerolíneas más importantes

juntas de Estados Unidos.

un segmento específico de la población, creado

Principios de la guerra de guerrillas 113

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 mi-

llón 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 nego-ciantes.

Algunas guerrillas combinan tanto el acerca-

miento 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.

114 Principios de la guerra de guerrillas 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



Principios de la guerra de guerrillas 115

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 fa-

bricado 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 pa-Tandem Computers la hizo bien

hasta 1997, cuando fue com-

ra el procesamiento de transacciones en línea.

prada por Compaq Computers

Conocida como el sistema NonStop, la compu-

por 3 000 millones de dólares.

El año anterior Tandem tuvo

tadora cuenta con dos procesadores, de manera ganancias de 1.9 mil millones

que si uno falla el otro continúa operando.

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 extra-vagantes que están pensando cobrar.



116 Principios de la guerra de guerrillas

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 Hasta un producto común

atractivo del nombre. Ya que su objetivo es esta-como el celular puede ser un

blecer precios rigurosos, sienten la necesidad de objetivo primordial para una

respaldarse con un nombre establecido.

guerrilla en el extremo supe-

rior. El teléfono celular Razr

Esto, por supuesto, es otro ejemplo del ardid V3, introducido por Motorola,

de extensión de línea, una amenaza constante

tiene un precio de lista de 450

dólares. Desde su introducción

para el éxito de una compañía. Un nombre no

en 2004, Motorola ha vendido

puede sostener dos estrategias diferentes.

más de 1 millón de este

Hay enormes oportunidades en el extremo
aparato ultradelgado.

superior. Mas no para autos deportivos de 100 000



Principios de la guerra de guerrillas 117

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).

¿Quién pagaría más de 3

dólares por una taza de café?

Millones de estadounidenses lo

Desarrollando aliados

harían. Siempre hay un seg-

mento en el mercado que

El desarrollo de alianzas es una estrategia común desea lo mejor y está dispuesto

a pagarlo.

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: McDo-

nald'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



118 Principios de la guerra de guerrillas

incorporarlos al grupo nacional, con el cual inter-cambiaría 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.

Leading Hotels of the World

Dos moteles, uno frente de otro, podrían ser

continúa progresando.

competidores feroces, razón suficiente para que Actualmente cuenta con 420

uno de ellos se incorpore a una cadena como

hoteles alrededor del mundo.

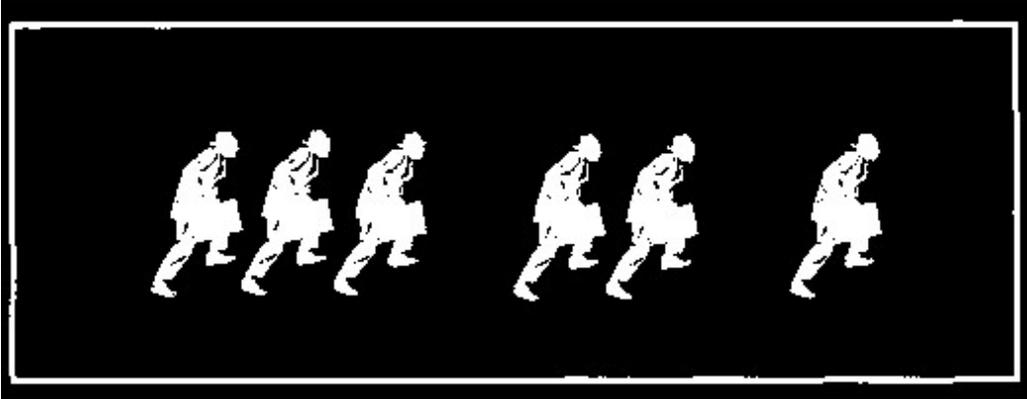
Quality Inn. Por otro lado, los dos moteles podrían localizarse en una isla del Caribe, en donde la verdadera competencia proviene de otra isla a cientos de kilómetros de distancia. Así que, en lugar de luchar entre ellos, bien podrían unir sus fuerzas y promover los atractivos de su isla en comparación con los de la isla competidora.

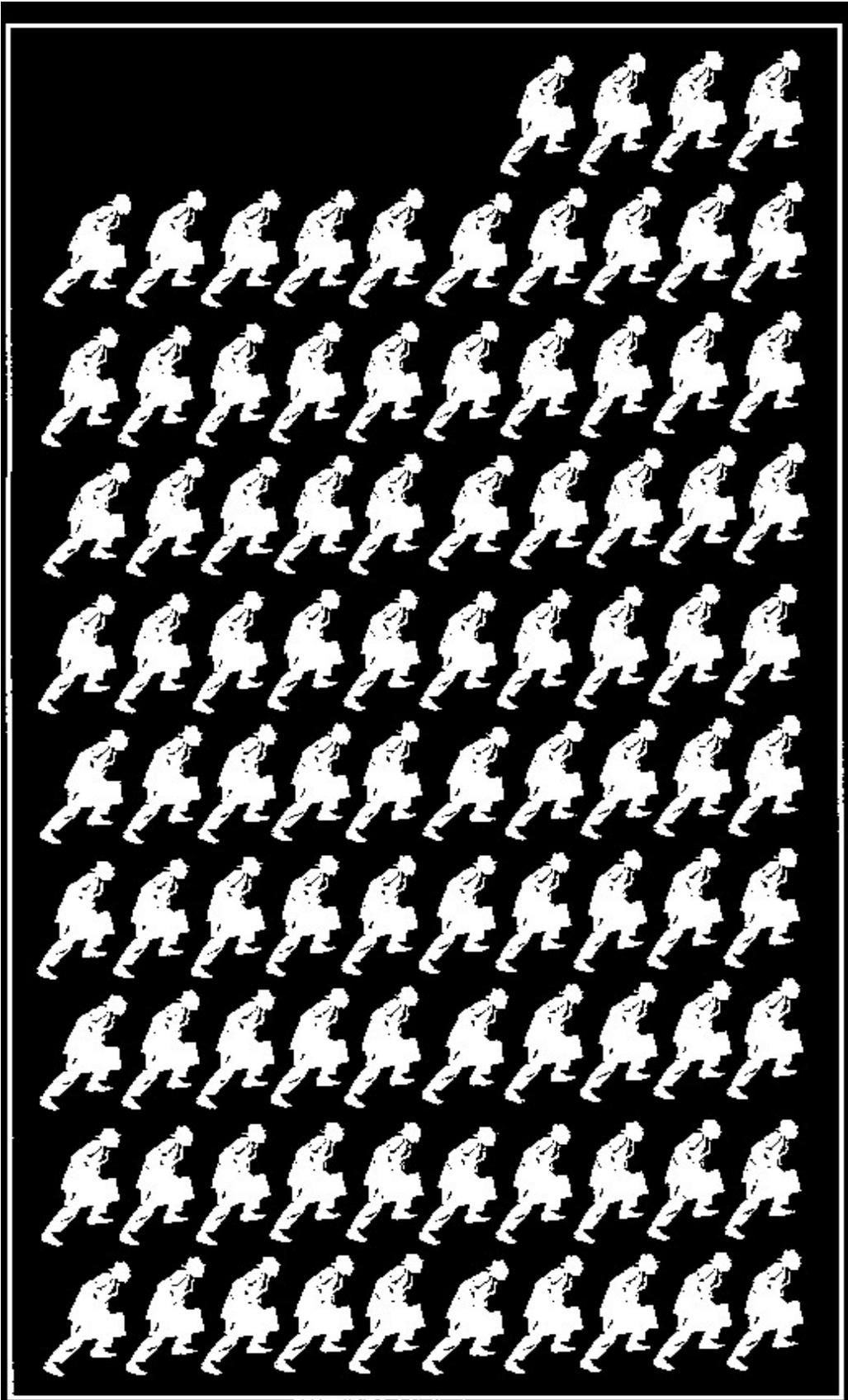
En lo que a esto respecta, hay que señalar que cada vez hay mayor cantidad de programas de

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.





Principios de la guerra de guerrillas 119

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 dominan a las nuevas, sin embargo, las compañías pequeñas dominan el paisaje. Como principio general, de 100 compañías una jugará a la defensiva, dos a la ofensiva y tres a flanco.

Un ejemplo es la industria alimenticia. Únicamente hay un puñado de grandes compañías:

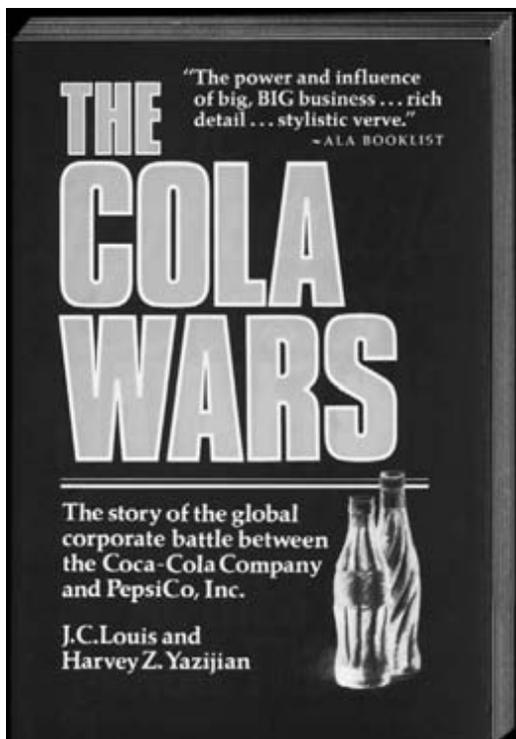
Kraft, H.J. Heinz, Hershey's.

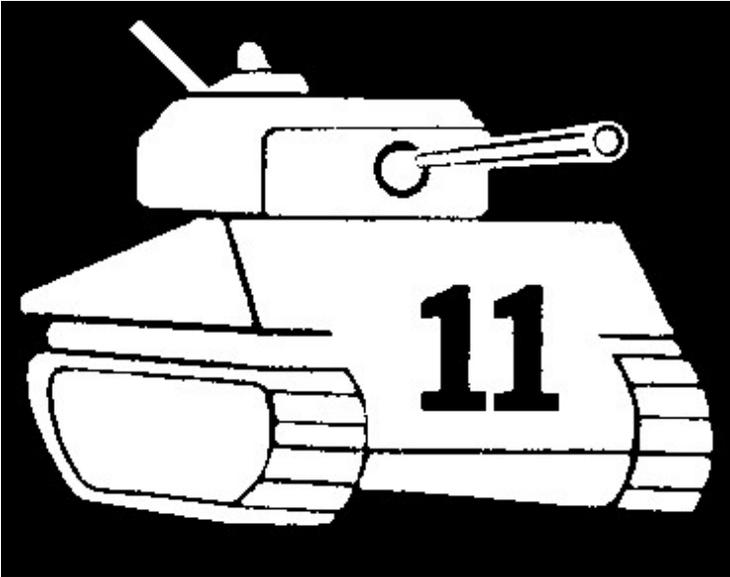
Sin embargo, Kraft es sólo una de las 660 que elaboran queso. Heinz es una de las 380 empresas que empacan pepinillos en escabeche. Y existen 864 compañías dulceras además de Hershey's.

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.

Obviamente la mayoría de los millones de empresas estadounidenses deberían estar peleando una guerra de guerri-

llas. 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.

La guerra se ha convertido en

Una manera de probar la validez de los prin-

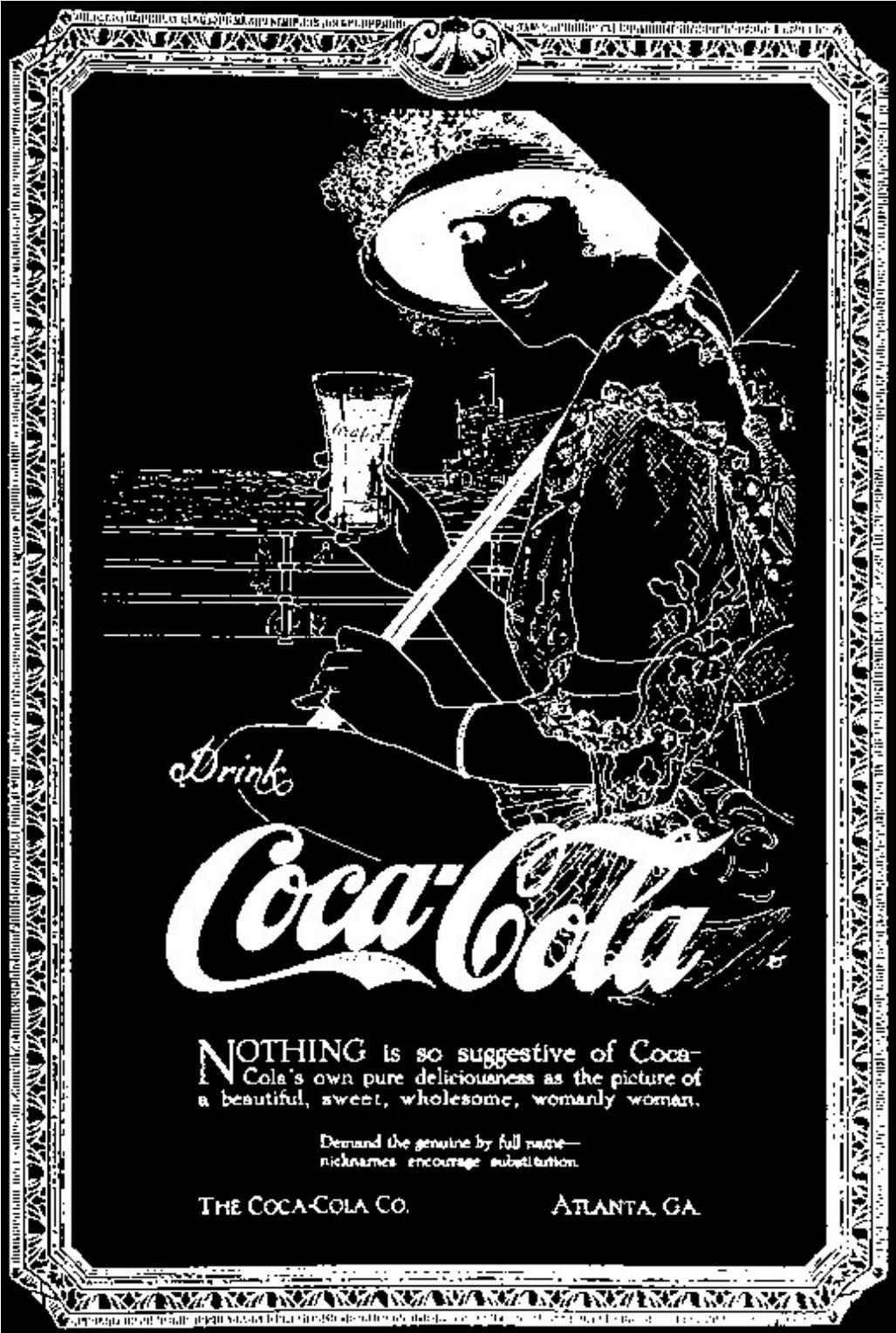
una metáfora común para casi

todas las industrias, incluyendo

principios de la guerra de mercadotecnia es observar las de la cola.

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.



122 La guerra de los refrescos de 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 fa-

vorito de los indios bolivianos, quienes la mas-caban 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 abstenían 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, neu-ralgia, 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 presu-

puesto 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

*Nota del Traductor: soft en inglés, significa “suave” o “blando”. Para bebidas, de Coca-Cola.

significa “sin alcohol”.

**The pause
that refreshes**



La guerra de los refrescos de cola 123

Difundida por la publicidad y el movimiento de los abstemios, Coca-Cola creció rápidamente.

La pausa que

refresca

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.

Al principio, una marca líder

como Coca-Cola debería

El nuevo diseño del envase llegó justo en el

enfrentarse al consumo de su

momento. Los imitadores brotaban por todo

categoría, como lo hizo con

los eslóganes “La pausa que

el país. Tan sólo en 1916, los tribunales cerraron el refresco”,
utilizado por primera

negocio a 153 impostores, incluyendo la Fig Cola, vez en 1929.
Actualmente, sin

embargo, el consumo de Coca-

Candy Cola, Cold Cola, Cay-Ola y Koca Nola.

Cola es estable o está declinan-

En los años veinte, Coca-Cola no tenía una ver-do, y no hay nada
que la com-

pañía pueda hacer. Por eso, la

dadera competencia. Su única preocupación era necesidad de una
marca líder

incrementar el consumo de bebidas sin alcohol, de cambiar a un
eslogan competitivo como “The real thing”

que se elevó lentamente de 2.4 galones per cápita (“La auténtica”).
El consumo de

en 1919, a 3.3 galones en 1929. (Actualmente se bebidas sin alcohol
per cápita

consumen más de 40 galones).

ha estado decayendo desde

1998.

La publicidad de Coca-Cola se propuso estimu-

lar 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.



124 La guerra de los refrescos de cola

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 pu-

blicidad 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

Coca-Cola encontró una mane-

umentar la cantidad a menos que estuviera dis-ra brillante de vender latas de

puesta a desechar 1000 millones de envases de seis 12 onzas sin perder la percepción creada por su clásica

onzas y media. Tampoco podía rebajar el precio, botella de cristal de seis

debido a los cientos de miles de máquinas de un onzas. La compañía únicamente utilizó el dibujo de la

níquel existentes en el mercado de bebidas sin botella en la lata.

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



La guerra de los refrescos de cola 125

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.

Las marcas líderes nunca

deben dudar en bloquear a la

Lo que Coca-Cola podría

competencia introduciendo

haber hecho

marcas secundarias para

atacarse a sí mismas. Double

Cola pudo haber sido una idea

Principio defensivo núm. 2: *La mejor estrategia* conceptual para una marca

defensiva es tener el coraje de atacarse a uno mismo.

secundaria que bloqueara el

auge de Pepsi-Cola.

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

126 La guerra de los refrescos de 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 con-

tra 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:

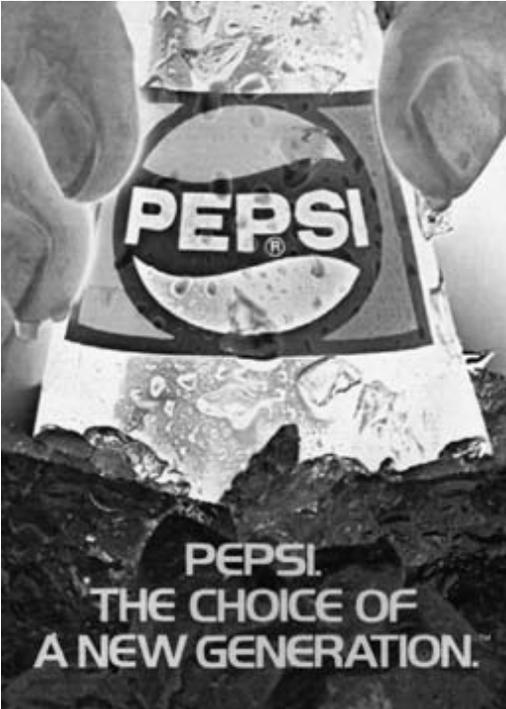
“Coca-Cola hace que las cosas buenas sepan

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.



La guerra de los refrescos de cola 127

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

"La elección de una nueva ge-

Pepsi. Esta estrategia funcionó en toda la escala neración" es cómo
la estrate-de edades. Mientras Coca-Cola entierra a sus con-gia de
Pepsi orientada hacia la

juventud evolucionó con el paso

sumidores, los nuevos clientes de Pepsi apenas de los años
(probablemente

están naciendo.

mejor expresada como "la ge-

neración Pepsi"). Ésta es una

Pepsi también empleó sabiamente la música,

de las mejores estrategias de

una forma tradicional de rebelión adolescente, co-mercadotecnia de todos los

mo un componente clave de su estrategia. Pepsi tiempos. Una marca secundaria necesita ser lo opuesto

contrata a Michael Jackson y a Lionel Richie en a la marca líder. En esencia,

sus comerciales. El adolescente ve a Lionel Richie Pepsi le dijo a los jóvenes, “tú

no quieres beber lo que tus

y exclama “wow”. El adulto lo ve y dice “¿quién es padres beben, tú eres la ge-ése?”.

neración 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 com-

pañías, 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.

Intentos de regreso de Coca-Cola

Uno de los eslóganes más

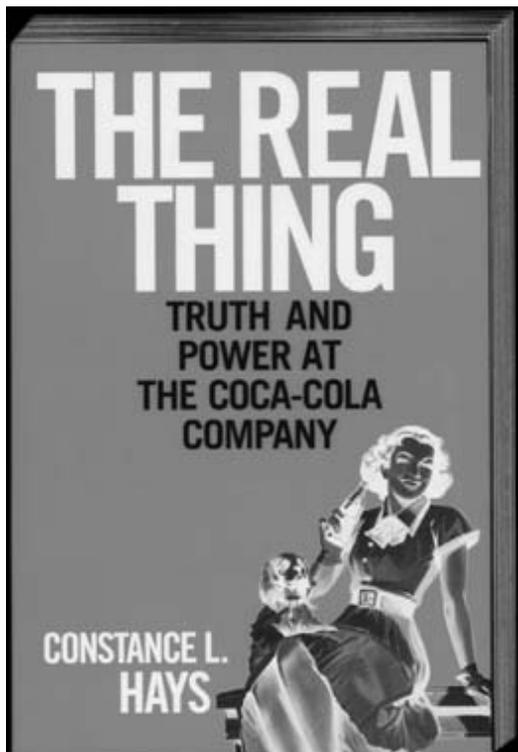
Con el paso de los años, Coca-Cola perdió la opor-efectivos de publicidad que se

han concebido, “La auténtica”

tunidad de bloquear a Pepsi al no introducir una fue usado por primera vez por

segunda marca en una botella más grande. “Hasta Coca-Cola en 1970 y se con-el doble por un níquel, también”, le pudo dar los tinúa utilizando intermitente-mente desde entonces.

mismos resultados que a su competidor.



La guerra de los refrescos de cola 129

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 apro-

vechó 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.

Se sabe que su publicidad va

en buen camino cuando los

Esa clase de publicidad es invaluable al capturar medios saben su lema.

la imaginación del público consumidor de cola.

Siempre, cuando un editor de

periódico o revista tiene la

Pero el lema de la auténtica no duró mucho tiempo-oportunidad de hacerlo, él o

po. En 1975 apareció: “Mira hacia arriba, Amé-ella utiliza “la auténtica” al

rica". En 1976: "Coca-Cola prolonga la vida". En referirse a Coca-Cola. El último

libro sobre la empresa se titu-

1979: "Una Coca-Cola y una sonrisa".

ló, como era de esperar, The

Alrededor de 1982 Coca-Cola llegó al punto

real thing. ¿Por qué Coca-Cola

no utiliza "la auténtica" en su

de la insipidez: "Es Coca-Cola".

publicidad? [Consejo: No es

Aunque Coca-Cola enterró "la auténtica" hace

creativo, ni nuevo ni diferente].

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.



130 La guerra de los refrescos de cola

“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 impor-

tancia. 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-Co-El refresco de cola Royal

la. Era una buena oportunidad para que Royal

Crown llevó a cabo 1 millón de

Crown realizara su movimiento. Alrededor de

pruebas de sabor para de-

mostrar que sabía mejor que

1969, se repitió la vieja historia: demasiado pe-la Coca-Cola Clásica (57 a

queña, demasiado tarde.

43%). Esto no importó. No se

puede ganar con un producto

Año tras año, la participación de Royal Crown de mejor sabor. Se puede

en el mercado de los refrescos de cola disminuye.

ganar con un mejor nombre y

una mejor estrategia que

¿Qué puede hacer distante a la tercera marca del ayude a crear una mejor permercado?

cepción.

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 estable-

cer 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 guerra de los refrescos de cola 131

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-El desecher la cola Royal

Crown y enfocar todos sus

recursos de mercadotecnia en

respondiera con Tab, y Pepsi-Cola con la Diet su marca ganadora Diet Rite

Pepsi.

hubiera sido un buen movimien-

to de mercadotecnia. Diet Rite

Al finalizar la década, Diet Rite era la bebida es una marca débil debido a su

dietética de mayor venta. Sólo ella representaba nombre genérico. El producto

hubiera sido mucho más exi-

casi la mitad de las ganancias de Royal Crown.

toso con un mejor nombre.

Principio de flanqueo núm. 3: *La persecución es* (Royal Crown también es un

nombre débil, suena a gasoli-

tan importante como el ataque mismo. Diet Rite al-na).

canzó el éxito con un atrevido movimiento de

flanqueo que Coca-Cola y Pepsi fomentaron re-

trasándose 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 to-marse. Los directivos estadounidenses prefieren dejar que el mercado decida por ellos, de

manera que procuran luchar en dos frentes con resultados predecibles.

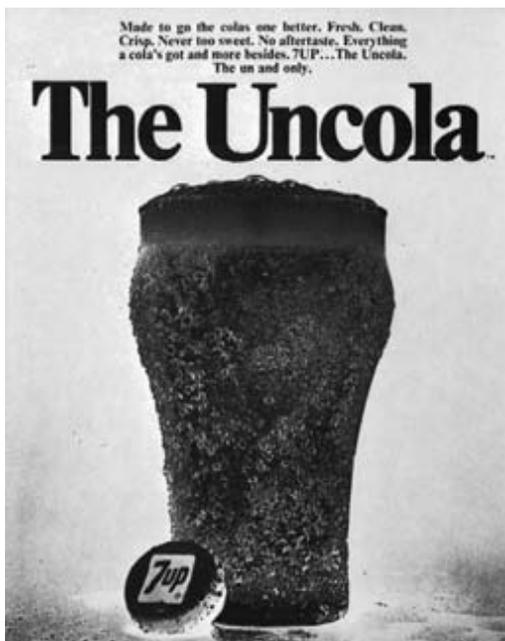
La Diet Rite Cola se deslizó hacia la oscuridad.

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 gran-

des 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.



132 La guerra de los refrescos de cola

“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 lima-limón como la Uncola. La estrategia era hacer del El único programa de 7-Up que

7-Up la alternativa frente a Coca-Cola y Pepsi. Las movió el piso es Uncola. La

compañía nunca debió haberla

ventas ascendieron el primer año hasta un 15 por desechado.

ciento.

Casi cualquier posición fuerte puede flan-

quearse 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 presu-

puesto 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.



La guerra de los refrescos de cola 133

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 fos-fórico, 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 Los consumidores no son

a menos que contenga cafeína.

estúpidos. Cuando ven un

¿Quién toma refrescos? Los niños. Es un proce-anuncio como “América está

cambiando a 7-Up”, saben que

so de distribución en dos pasos. Los padres proveen es falso, América no está cam-el supermercado; los niños el refrigerador.

biando a 7-Up.



134 La guerra de los refrescos de cola

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 ca-

feína?: “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 merca-

dotecnia cuando esta idea fue expuesta a Seven-Up. “Nunca promoveremos nuestro producto de

ese modo”.

Bueno, nunca no representa un tiempo dema-

siado largo cuando se está perdiendo participación en el mercado. A principios de 1982, Seven-Up Desde que este libro fue publi-introdujo su estrategia “sin cafeína”. “Nunca tuvo, cado, 7-Up ha cambiado de

dirección e introducido 7-Up

nunca tendrá” decía en sus nuevas latas.

Plus, un producto que contiene

Sin embargo, Seven-Up llegó a tener dos

cafeína. Luego introdujeron

errores estratégicos. Primero, introdujo una cola Mixed Berry 7-Up Plus, que no

contiene cafeína pero contiene

descafeinada llamada Like. Dividió sus fuerzas y jugo de fruta. No es de sor-provocó confusión en el consumidor. Segundo,

prender que las ventas de 7-Up

continúen bajando.

olvidó la Uncola. No le bastó decir que Coca-Cola

La guerra de los refrescos de cola 135

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 per-

diera 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 cam-

paña 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.



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 RC 100, fue la primera cola

descafeinada, un hecho que

producto despegó con rapidez. Pero como una

casi nadie sabe porque el pro-

repetición de la situación de Diet Rite Cola, RC

ducto fue minado por su nom-

100 se extinguió a causa de los productos con ca-bre. Una nueva categoría

necesita un nuevo nombre.

feína 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 merca-

do 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 guerra de los refrescos de cola 137

“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

En nuestra opinión, Coca-Cola

acontecimiento más extraordinario de la industria podría haber estado mejor si

nunca hubiera introducido Diet

tria de bebidas en la década de los ochenta”.

Coke, y en su lugar hubiera

Después de todos estos espaldarazos, habría

enfocado una importante par-

ticipación de sus recursos en

que tener valor para acusar a Coca-Cola de extra-convertir a Tab en su marca

limitarse en el uso de recursos financieros. No dietética. Antes de que Diet

Coke fuera lanzada, Tab era

obstante, por largo tiempo, eso es exactamente lo la marca líder de las colas de

que ha hecho.

dieta, sobrepasando a Diet

Claro, a corto plazo la Diet Coke es un gran

Pepsi por un 32 por ciento.

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 clien-

tes 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.

The Pepsi Challenge

The Pepsi Generation

138 La guerra de los refrescos de cola

Las ganancias de Diet Coke casi se han visto alcanzadas por las pérdidas de Tab y Coca-Cola misma.

El reto de Pepsi

El reto Pepsi

Uno de los tantos movimientos estratégicos que Pepsi ha llevado a cabo a mediados de los setenta, merece comentarse. Llamado el "reto Pepsi", con-La generación

sistió en realizar pruebas a ciegas de sabor entre **Pepsi**

dos refrescos de cola sin nombre. En las pruebas, los degustadores prefirieron Pepsi tres a dos Pepsi-Cola ha titubeado entre

dos buenas estrategias. La

sobre Coca-Cola, hecho que se pregonó a son de compañía estaría mejor si

trompeta en los comerciales de televisión.

hubiera tomado una de ellas

¿Buena estrategia? Quizás, porque explota el

y se hubiera mantenido.

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 se-

gundo 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 ma-

nera en que un líder nunca debe hacerlo. Des-

pués 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 guerra de los refrescos de cola 139

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 dife-

rente 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.

Cada industria es diferente,

El retorno de la auténtica

pero en bebidas a las personas

les gusta lo “añejo”.

Menos de tres meses después de la introducción Atestiguamos el continuo éxito

del café y el té, siendo éstas

de la “Nueva Coca-Cola”, el magullado y golpeado unas de las bebidas más

ejército de Atlanta tiró la toalla: anunció que la antiguas del mundo. En vino,

auténtica volvía con un nuevo nombre: Coca-Cola en licor, en bebidas en general,

añejo es generalmente mejor

Clásica.

que nuevo, como en la Nueva

El regreso de la auténtica, dispuso la muerte Coca-Cola. “Ciento treinta y un

años. Siete generaciones, una

de la Nueva Coca-Cola. Nosotros predecimos que receta.” Es como Jack Daniel’s

ésta desaparecerá en corto tiempo.

se posiciona. Jack Daniel’s se

La percepción es más fuerte que la realidad.

ha convertido en el séptimo

vendedor más grande de

A pesar de que las pruebas demuestran que la

marca de licores en el mundo.

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. ¿Prefieren la Nueva

Coca-Cola 55%

amente percepciones. Éstas son la realidad.

Prefieren la anterior 19%

Cada vez que se va en contra de las percep-

No hay diferencia 26%

ciones personales en la mente del consumidor, se está condenado a perder. Xerox significa copiado-La prueba a ciegas que se llevó

ras en la mente, por lo tanto nunca tendrá un mera cabo entre consumidores

prefirieron la Nueva Coca-Cola

cado exitoso en las computadoras.

a la original casi tres por uno.



140 La guerra de los refrescos de cola

Volkswagen significa autos pequeños y dura-

Prefieren la Nueva

Coca-Cola 13%

bles. Así pues, no pudieron vender un modelo

Prefieren la anterior 59%

grande y caro hasta que utilizaron el nombre de **No hay diferencia 28%**

Audi.

Cambiar la fórmula de Coca-Cola fue ir en

Cuando los consumidores

sabían lo que estaban proban-

contra de la percepción de “la auténtica”. Regre-do, sin embargo, el resultado

sar a lo anterior fue reconocer públicamente que se revirtió. Los consumidores

ahora prefieren la original a la

la compañía había cometido un error. Así minó su Nueva Coca-Cola por más de

posición en la mente del consumidor. Por pri-

cuatro a uno. En refrescos

mera vez en la historia, el liderazgo de Coca-Cola de cola, en cerveza, en

bebidas de todo tipo, los con-

está en peligro. Pepsi tiene una buena oportu-sumidores tienden a “beber la

nidad en el futuro cercano de ocupar el sitio prin-marca”. El vino caro en una

botella cara sabe mejor que el

cipal en la categoría de los refrescos de cola.

vino barato en una botella

barata, aunque no haya dife-

rencia en el sabor de éste.

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 Co-ke, 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.

Nunca aprenden. El Volkswagen

Con el tiempo, la gente no tomará Coca-Cola

Phaeton (precio de lista: entre

por contener cafeína y no ingerirá Coca-Cola Sin 66 515 y 98 215 dólares),

ha sido un desastre. Como

Cafeína por no ser la “auténtica”.

dijo un crítico, “hay dos faltas

La combinación del cambio de la fórmula y las menores. El símbolo de

marcas descafeinadas presagia problemas a la gen-Volkswagen en la parrilla y en

la cajuela”.

te de Atlanta. Incluso el consumidor que apoya a

La guerra de los refrescos de cola 141

Coca-Cola en su crisis tendrá problemas al

Cuando vas hacia abajo en una

ordenar el producto, como lo demuestra esta con-cuesta resbalosa en la línea de

extensión, las cosas siempre

versación reciente en una fuente de sodas:

van de mal en peor. En 1985,

“Déme una Coca-Cola”.

Coca-Cola tenía ocho productos

de cola. Actualmente tiene 14.

“¿Prefiere una Coca-Cola Clásica, Nueva,

Incluyendo Coca-Cola Zero, Diet

Cherry o Diet Coke?”

Coke con Splenda y Coca-Cola

C2. Además, se está con-

“Prefiero una Diet Coke”.

siderando una cola sabor café,

“¿Prefiere una Diet Coke o una Diet Coke Sin

un producto que se desplomó

Cafeína?”

cuando Pepsi-Cola lo intentó en

el mercado en 1956. No es

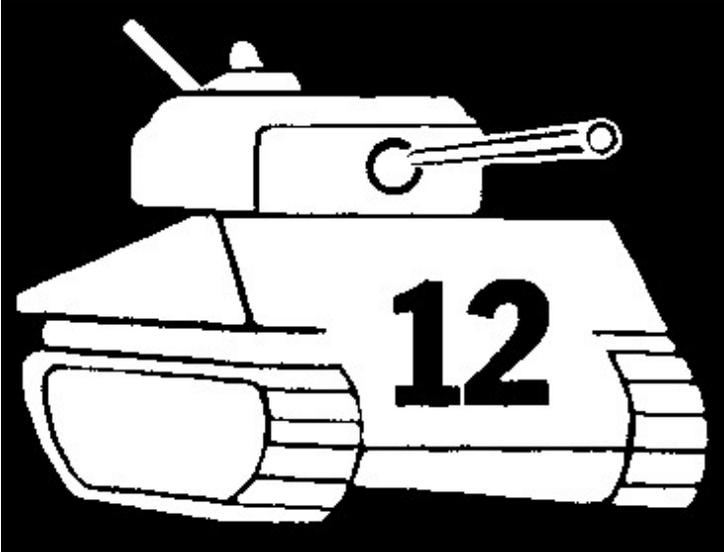
“Al diablo con ella. Déme un 7-Up”.

de sorprender que este chis-

porroteo 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.

En mayo de 1979 muchos expertos, incluidos los editores de esta revista, predecían que Miller acabaría con Budweiser en la “guerra de las cervezas”.

La penetración por parte

Esto no sucedió por las razo-

de Budweiser

nes que explicaremos en este capítulo.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la industria cervecera atravesó un periodo de inestabili-143



144 La guerra de la cerveza

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

Una de las razones del éxito

de Budweiser es su nombre.

y 1954 estaba Budweiser. En 1955 y 1956, le tocó Especialmente su apodo "Bud",

de nuevo a Schlitz.

que es una palabra más fácil

Fueron años cruciales en que los esfuerzos a

de pronunciar que Schlitz.

Asimismo, este nombre tiene

medias no eran suficientes. Lo cierto es que cual-connotaciones negativas. Los

quier marca pudo obtener la victoria. Unos cuan-niños en Milwaukee decían

"puede ser Pabst en el vidrio,

tos millones de dólares más en publicidad

pero es Schlitz en los pan-

podrían haber inclinado la balanza. No obstante, talones”.

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: “¿Cuán-

to 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 man-

do 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.

La guerra de la cerveza 145

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-



146 La guerra de la cerveza

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 champagne”. Además de dramática, llamativa y memorable, fue exactamente la campaña equivocada

Un gran anuncio para la marca

para Lowenbrau.

equivocada.

Comparar cerveza con champaña (un pensa-

miento 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 ca-

racteriza 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 estadounidense, 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

La guerra de la cerveza 147

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 exponga y explote su debilidad.

¿Por qué, se preguntará un bebedor de cerve-

za, 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, respon-

derá 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 dere-

chos 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

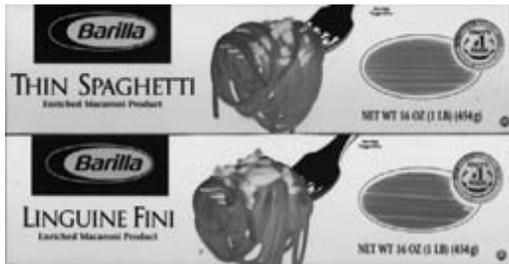
crecimiento de Lowenbrau denunciando con éxi-

to 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 esgrimió 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.



148 La guerra de la cerveza

Beck’s es reciente. Heineken le lleva una enorme delantera. Es un nombre alemán débil com-

parado con el montón de nombres alemanes de

sonidos auténticos en el mercado: Schlitz, Pabst, Budweiser, Busch, Heileman, Blatz, Schaefer, Meis-La pasta Barilla es un dramáti-

ter-Brau. Todas con sonido alemán y todas elabo-co ejemplo de cómo una posi-

radas en Estados Unidos.

ción de país de origen debe

usarse contra una marca líder.

No obstante esas debilidades, Beck's es actual-Tres años después de su intro-

mente la tercera marca importada, demostrando ducción en el mercado esta-lo que puede lograrse al explotar la debilidad del dounidense con el tema "La

pasta número uno en Italia",

líder.

Barilla se convirtió en la pasta

Sin embargo, el tercer lugar dista mucho del

número uno en Estados

Unidos. No está mal si

primero y de saborear los frutos del liderazgo.

tomamos en consideración a

Heineken sigue adelante en su camino de éxito, la competencia. Ronzoni,

superando en ventas a Beck's cinco a uno.

Mueller's, Creamette, San

Giorgio y American Beauty,

Tarde o temprano, la primera cervecera de Es-

entre otras. El anterior líder

tados Unidos, Anheuser-Busch, tendrá que respon-del mercado (Ronzoni) era

propiedad de Hershey Foods,

der a la invasión de Heineken.

una maquinaria de mer-

cadotecnia formidable. Más

aún, Barilla vende entre 5 y

10% más que la competencia.

El contraataque de Anheuser

Irónicamente, el producto de

Barilla, a diferencia de la

marca, se produce en Ohio.

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 dema-

siado 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

La guerra de la cerveza 149

de un envase caro y, por supuesto, un precio elevado (movimiento obvio, que a menudo pasa

desapercibido por compañías que quieren cu-

brirse 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

150 La guerra de la cerveza 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 esta-

dounidense, 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 pregonarlo, y eso puede llevar tiempo).

Una vez arraigado el concepto “orientado

hacia el hombre trabajador”, Miller se colocó co-mo 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.



La guerra de la cerveza 151

¿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 to-

de la cerveza Lite, íbamos en

mador de cerveza pedía iba a causar a Miller una un taxi con un ejecutivo de

enorme resaca en los años venideros.

Miller Brewing. “Miren los periódicos de mañana”, dijo.

“Estamos haciendo todo lo recomendado en sus artículos de posicionamiento.” Así que

El lanzamiento de Lite

miramos y vimos. Una página entera anunciando la llegada de la primera cerveza ligera.

En 1975, Miller Brewing introdujo la cerveza Lite.

Fue probablemente el producto

“Todo lo que siempre quiso en una cerveza... y más efectivo lanzado jamás, menos”.

excepto por una cosa: el nombre. Legalmente Miller Brewing

Lite fue un clásico movimiento de flanqueo.

podía proteger el nombre del

También adquirió la tendencia hacia productos producto Lite, pero no podría

evitar el que otros utilizaran el

más ligeros en otras categorías. Por ejemplo, vino genérico Light. Así que, para

en vez de licor. Y siguió los principios de flanqueo diferenciar a Lite de otros pro-al pie de la letra.

ductos Lights, Miller renombró

a su producto Miller Lite, que

resultó ser un error aún mayor

1. Un área no disputada. No había marcas nacio-porque minó a su marca regu-

nales de cervezas “ligeras”, sólo existían unas lar Miller High Life.

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-



152 La guerra de la cerveza

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.

Cuando se introdujo Schlitz

Light, la marca Schlitz era la

3. La persecución. Miller saturó las transmisiones tercera en ventas en Estados

con publicidad de Lite, gastando cuatro veces el Unidos. No fue únicamente la

introducción de Schlitz Light

promedio por barril de la industria, y nunca retro-un error, sino que la línea de

cedió. A la fecha, Miller continúa dominando la extensión ayudó a destruir la

categoría con una campaña con peso alto de pu-marca Schlitz.

blicidad 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 co-Natural Light no es sólo un

merciales de televisión. Desafortunadamente para mal nombre, pero la marca

ella, hubo una palabra de sobra.

actualmente es la quinta en

ventas en el mercado cerve-

“Schlitz Light”, decía Coburn. Ahora la marca cero en Estados Unidos, con

se comprometió a una estrategia de expansión de una participación en el mercado del 4.2%. ¿Por qué?

línea. “Concentrarse”, dice Clausewitz. Sin embar-Una razón es que es la única

go, los mercadólogos estadounidenses no pusie-cerveza ligera con un nombre

ron atención al prusiano.

único. Esto es, no es una línea

de extensión de la cerveza re-

Los resultados fueron fáciles de predecir. Schlitz gular. (Amstel Light es la única

Light fue pronto reemplazada como retador de

cerveza ligera importada con

Lite por Natural Light, de Anheuser-Busch. Un un nombre único, no es de

sorprender que sea la cerveza

nombre serio, pero también cacofónico. Además, ligera importada con más ven-Anheuser-Busch contrató al maestro de la palabra tas. ¿Qué hará Heineken la

mal empleada Norm Crosby para que dijera: “Pida dueña de Amstel Light ahora?

Es correcto. Heineken Light).

una Natural, no se deje engañar”.



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 Grace Lichtenstein

Equal Employment Opportunity Commission charging the company with race and sex discrimination.

In many ways, Coors is the perfect product of the American free enterprise system in which its top officials regularly pay homage. Since Adolph Coors began building the brew in 1873, the operation has expanded into a \$285 million business, employing some 7,500, most of them in the brewery and related facilities sprawled on 3,100 acres in Golden. It has climbed from 17th in national sales in 1965 to fourth (behind Budweiser, Schlitz and Pabst), even though it is distributed in only 11 Western states while its competitors are selling throughout the country. It is the leader in all but one of its states, the exception being Texas (where it is not distributed in all areas). Moreover, it has captured the No. 4 spot with a bare minimum of paid advertising. Over the years, the company has

acquired its own barley farms, ice-milling facilities, construction firm, aluminum-can-manufacturing plant, and trucks, so that it relies on the outside world for as little help as possible. Coors even owns some natural gas reserves to supply its plants with fuel.

But it is not so much the product as the mystique surrounding it that is fascinating. It seems to have won a reputation as the elixir of beers, the brew of Presidents, a prize to be smuggled into the East the way Americans abroad used to smuggle in contraband copies of Henry Miller's novels. Paul Newman, the king of beer-drinking actors, is said to require Coors on me at all his movie sets. Henry Kissinger regularly brought cases back to Washington each time he made a trip to California. Secret Service agents were forbidden to bring extra crates aboard Federal planes after one agent was discov-

ered to have loaded 28 cases onto a secret flight from the West Coast.

Bootleggers from New Jersey to Tennessee regularly sell cases of Coors for as much as \$15 about three times the Colorado retail price. (And three times what a New Yorker may pay for that favorite of Met fans, Schaefer.) Obviously, Coors must be a magic potion, not simply a fermented blend of barley, malt, rice, hops and "Pure Rocky Mountain Spring Water." What accounts for the magic?

"I frankly can't explain it," says Ernest Pyle, editor of *Brewers Digest*. "Coors by brewing standards is a good beer, but so are many others. I think it's mostly because of its unavailability." Joe Nazram, a bartender from Connecticut who works at the City Banquet restaurant in Aspen, remarks: "It's funny. I go home to Connecticut; it's a big deal to bring my father a couple of cases of

Coors. But out here I don't think twice about it."

Neither do many Westerners, even though they chug-a-lug gallons of the stuff, it is probably because Coors is cheap and plentiful. I've never seen any of the local folks fuss when a bar is out of Coors; they simply order something else. Miners, who are outside the Coors territory, would no more pay \$15 for a case of Coors than they would for a case of Dr. Pepper. "Are you kidding?" laughed a friend from Billings. "For \$15 I could buy me a nice big bottle of High & Hang Finish."

Another explanation has been offered by William K. Coors, chairman of the board and second-oldest son of Adolph Coors 2d, who followed his father as head of the company. (The oldest son, Adolph 3d, was murdered in 1980 after being kidnapped, apparently for ransom.) "There's no mystique about Coors's popularity," Mr. Coors told one interviewer. "It tastes better than other beers, that's all."

Taste, of course, is a subjective thing. Some Coors devotees who like to make fun of Easterners' why-ahs: to say that what makes Coors distinctive is its lack of taste. I think they may be right, although I'm hardly a beer connoisseur. I had never drunk beer until a few years ago, when a skiing companion in Utah invited me to join in his ritual of buying a can of Coors in snow before hitting the slopes, then digging it out at the end of the day for a cold post-run up. The very blandness of Coors (and my thirst after a day of skiing) made it easy for a nondrinker like me to acquire the taste.

Coors is a light-bodied beer, meaning it is brewed with less malt, fewer hops and more rice than beers with a tangy taste. Compared with Heileken's or other more full-bodied foreign beers, Coors does seem almost flavorless and a little quality that could account for its popularity among young people just starting to get acquainted with the pleasures of beer drinking. A few locals stuff at Coors, calling it "Colorado Kool-Aid." But the fact is that, according to Ernest Pyle, "if you conducted a blindfold test of the four leading beers, the chances of picking out Coors would be minimal." Indeed, one national newspaper conducted an informal test among eight beer



La guerra de la cerveza 153

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 Ninguna cerveza ha recibido

del mundo.

tanta publicidad favorable como

Coors fue la más exitosa de las guerrillas re-Coors. Este artículo de cuatro

regionales que incluyó, entre otras, a la Olimpia en páginas en The New York

Times habla con entusiasmo

el noreste estadounidense; a Heileman Old Style acerca ella.

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

“La cerveza ligera y fina de

América”, dice la etiqueta en la

Coors ya era una cerveza ligera. (Hay menos

lata de Coors Regular. Hasta

calorías en la cerveza Coors Regular que en la que lanzaron Coors Light.

Entonces la línea desapareció

Michelob Light). En las tabernas de Denver se misteriosamente.

154 La guerra de la cerveza 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 alre-

dedor 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



La guerra de la cerveza 155

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 argu-Antes del lanzamiento de Coors

mento es que nadie lo había comunicado al públi-Light, le hicimos una presen-

co consumidor. (¿Quién lee la etiqueta? Además tación a la gerencia de Coors.

Nuestro consejo: no lancen la

de Cerveza Ligera y Fina de América, la etiqueta cerveza ligera; en su lugar

decía “Coors Banquet”. Es probable que ni

tomen ventaja del éxito de la

siquiera Henry Kissinger supiera que Banquet era cerveza Lite de Miller.

Posicionen la marca existente

un nombre de Coors).

de Coors, como la cerveza lige-

Ahora Coors tenía dos marcas encaminadas

ra original, utilizando el tema

a la distribución nacional, con dos programas de

“la cerveza ligera pionera”.

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

156 La guerra de la cerveza 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 Mi-

ller. 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 ca-

so 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

La guerra de la cerveza 157

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 abor-da 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 flanqueo 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

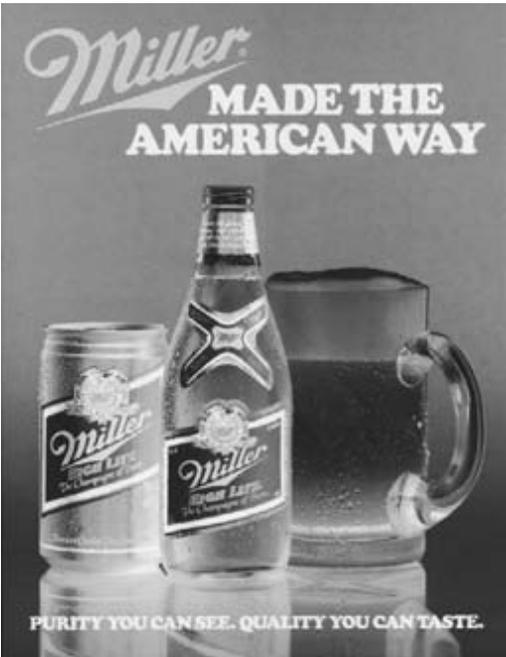
apacible en memoria de la locura de flanquearse uno mismo.

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 flanqueo 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.



158 La guerra de la cerveza

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.

Uno de los muchos temas pu-

Incluso Miller parece haber perdido la rela-

blicitarios utilizados para tratar

ción o conexión entre sus dos marcas Miller. Por de salvar a la marca Miller

fue: “Hecha al modo ameri-

tratar de salvar la High Life, hizo las cosas a la cano”. La mayoría de los

manera usual de los clientes: despidió a su agen-bebedores de cerveza, sin

cia de publicidad y la sometió de un modo públi-embargo, asocian a la cerveza

con las tradiciones alemanas.

co a corte marcial, supuestamente por faltar al Es por esto que las marcas de

cumplimiento de su deber.

cerveza exitosas en Estados

Unidos tienen nombres ale-

La nueva agencia surgió de inmediato con

manes.

“Miller está hecha al modo americano”.

¿Cuál Miller? ¿Lite o High Life? Los comer-

ciales 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

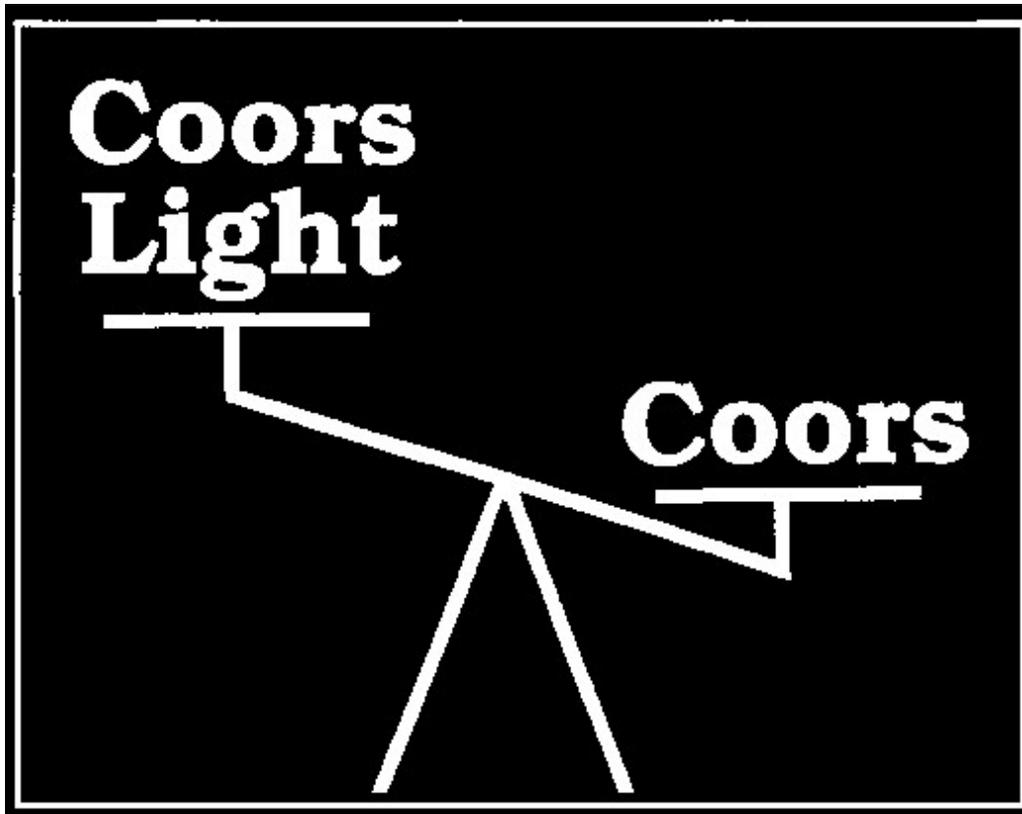
van al bar y ordenan “Me da una High Life”?

¿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.



La guerra de la cerveza 159

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 impor-

tancia 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 flanqueo 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 regu-

lar? Las ventas se fueron a pique. ¿Qué esperaban del ataque de flanqueo 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 dis-

pararse uno mismo en la billetera.

Michelob afrontó la experiencia de Miller.

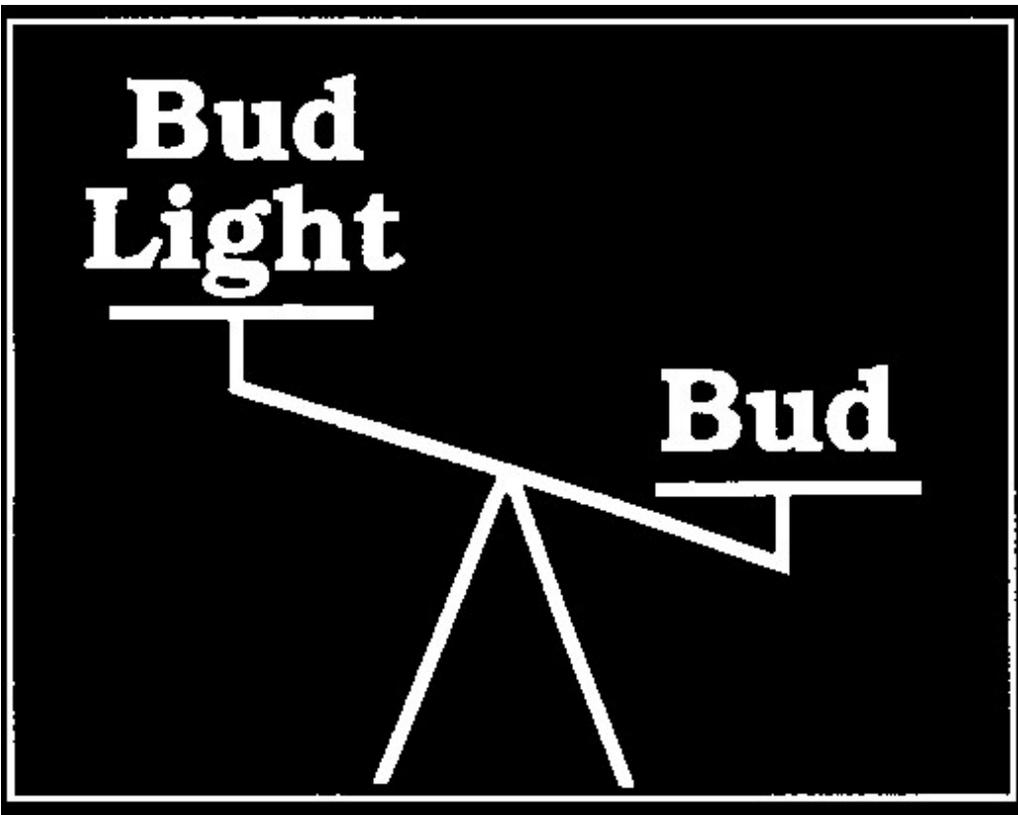
Al tiempo que Coors Light

Tres años después de la introducción de Michelob subió en ventas, Coors regular

bajó. Actualmente Coors Light

Light, las ventas de Michelob regular llegaron al sobrepasa en ventas a la regu-tope. Desde entonces, cada año Michelob decayó.

lar cuatro a uno.



160 La guerra de la cerveza

Solución: despedir a la agencia.

Michelob Light alcanzó el máximo al año si-

guiente y allí se estabilizó. Ambas marcas han de-caído 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 Tomó algún tiempo, pero el

sido, comparativamente hablando, una decep-

mismo fenómeno le sucedió a

Budweiser. Mientras las ventas

ción. Hasta ahora, las ventas de Bud Light nunca de Bud Light subían, Budwei-han excedido el 10% de las de la Reina. Y no

ser regular bajaba. Bud Light

porque Anheuser no lo haya intentado, pues está sobrepasó a Budweiser en

2001 y actualmente la

gastando 50 millones al año en la publicidad de sobrepasa en ventas por 37

Bud Light. Eso es nueve veces más de lo que ellos por ciento.

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. Bajan 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”.



La guerra de la cerveza 161

“Aquellos que no pueden recordar el pasado”,
decía George Santayana, “están condenados a re-petirlo”.

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

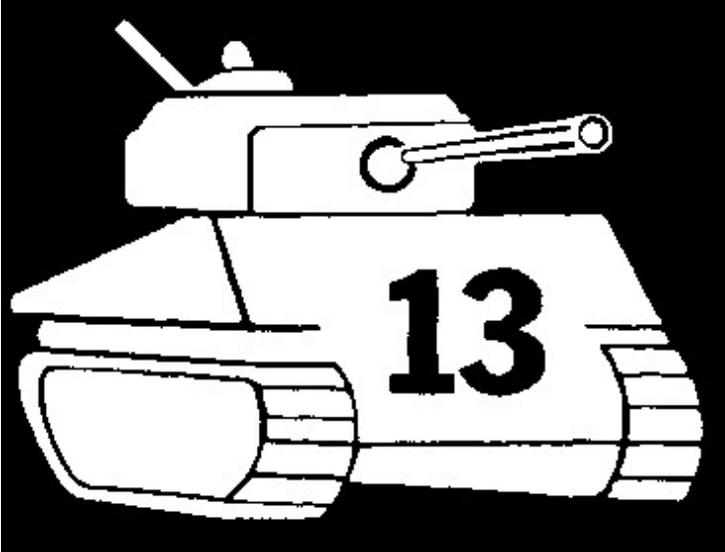
son la Michelob Classic Dark y la Coors Extra Como era de esperarse Coors

Gold. Ambos están cayendo en la clásica trampa Extra Gold, no tuvo impacto,

de la expansión de la línea.

aunque actualmente Coors

Coors, en particular, debe saberlo mejor. Un Light es la tercera en ventas en Estados Unidos. ¿Por qué cervecero en quinto puesto no puede amparar los mercadólogos no pueden dos marcas nacionales, y mucho menos tres. 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

163



164 La guerra de la hamburguesa

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*).

El primer McDonald's fue un

McDonald's hace acto de presencia

éxito. Desafortunadamente, los

competidores potenciales no

El negocio cambió en forma radical pocos años fueron al frente y observaron

la acción. Esperaron a lanzar

después de que Ray Kroc inaugurase su primer

cadena competitiva, hasta

McDonald's en Des Plaines, Illinois.

que McDonald's estuvo firme-

La explicación del éxito de Kroc es el lanza-

mente establecida. Para blo-

quear a los competidores se

miento de un ataque ofensivo contra la cafetería tiene que actuar rápidamente.

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 hambur-

guesa. 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-



La guerra de la hamburguesa 165

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 cuan-

do 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 prin-McDonald's sigue utilizando su

cipio de la fuerza. Es mucho más satisfactorio su mismo logotipo, los arcos

que la responsable fue la Universidad de los amarillos. Por otro lado Burger

Hamburguesa, o Ronald McDonald, o los muppets King gastó millones en una

versión en cursivas de su clásico

en los comerciales de televisión.

El logotipo “la hamburguesa”.

Los buenos líderes no desaprovechan tal especu-

¿Cuál es la estrategia de

Burger King que puede compe-

lición, por el contrario, la ratifican. Ellos saben tirar con el avasallador poder de

que la buena moral crea el ímpetu que ayuda a un McDonalds? No lo sabemos

ejército triunfador a seguir ganando.

¿Lo sabe usted? No gaste su

dinero para cambiar uniformes,

Como señala George C. Scott, en su papel

gaste su dinero para darles

como Patton: “Contamos con la comida y el equipo-mejores armas a sus tropas.

166 La guerra de la hamburguesa 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 con-

funden 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 ilu-

siones. Si tan sólo uno pudiese preparar una mejor hamburguesa que las de Burger King, o proporcionar un mejor servicio que el de McDo-

nald's, uno podría... y el sueño continúa y continúa.

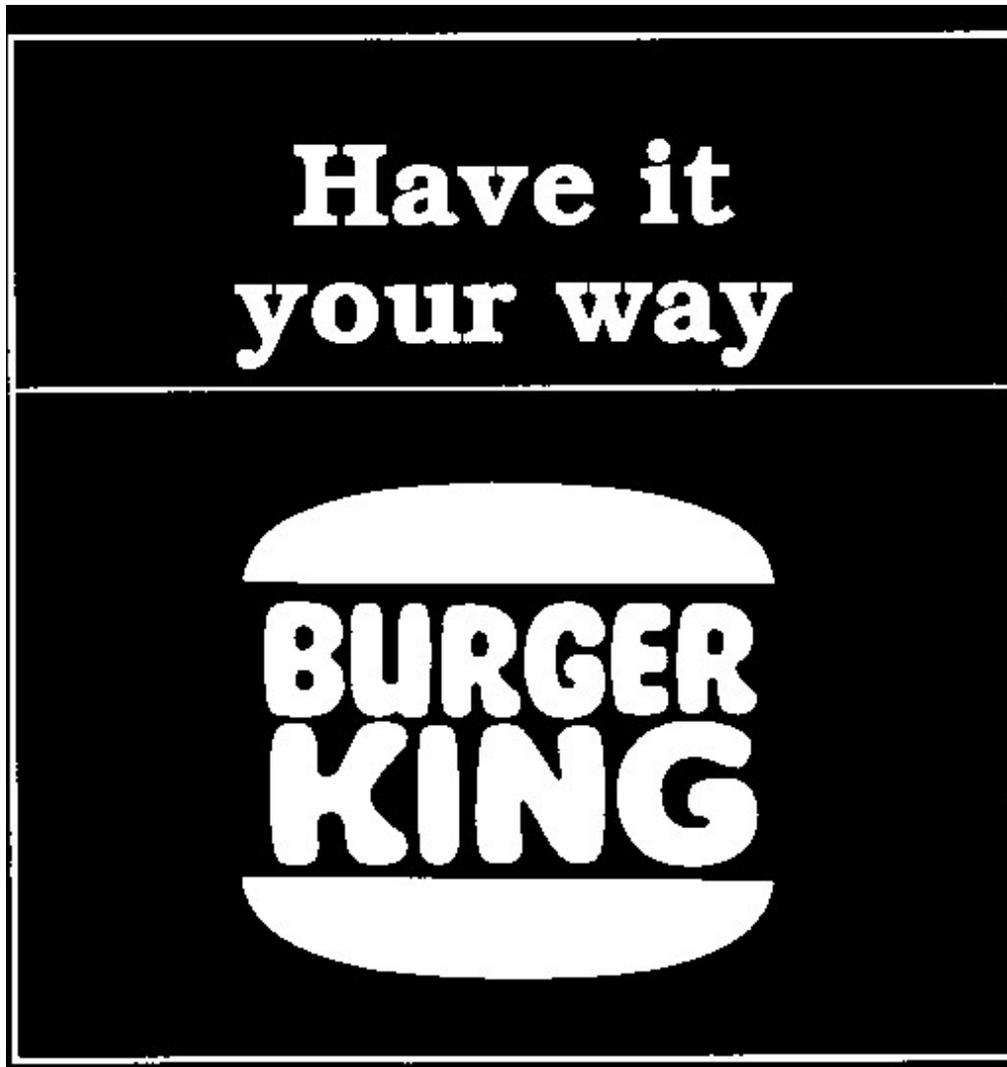
En la guerra de la hamburguesa, como en

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.



La guerra de la hamburguesa 167

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 pri-

mero 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 boca-

do: “Dentro de un pan con ajonjolí”. Además, McDo-

nald’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.

Pídala a su gusto

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 es-

“Pídala a su gusto” es una

taba acosada, ya que no le convenía alterar su manera fundamental para

sistema tan armonizado para competir con la

diferenciar a Burger King de

McDonald's, pero una tenden-

promesa de Burger King.

cia negativa de sopesar lo po-

Esto constituye la medida de un buen movi-

sitivo. Lo último que un restau-

miento ofensivo. Siempre se debe preguntar: ¿el rante de comida rápida debe

hacer es ralentizar su servicio,

defensor puede competir sin debilitar su propia lo que una elección por parte

posición?

del cliente tiende a hacer.



168 La guerra de la hamburguesa

Una fuerza también es una debilidad. No obstante, hay que encontrar la costura que sostiene esa fuerza.

McDonald's recurre al pollo

Con toda la línea de extensión que tuvo lugar en McDonald's, sería interesante ver en qué se

Y al pescado y a las costillas asadas y a los huevos hubiera convertido si no

revueltos. La década de los setenta fue la era de la hubiera aumentado todos esos

artículos en su menú.

extensión de línea de McDonald's, cuando la ca-Afortunadamente, hay una

dena buscó medios para aportar nuevos clientes y cadena de hamburguesas que

elevar el importe de las cuentas de consumo.

sí ha mantenido el concepto

original de McDonald's. Es In-

Aunque estas metas son convenientes, siempre

N-Out Burger, localizada en

resultan peligrosas. Cuando uno expande su

California y en algunos estados

línea, su centro se torna vulnerable. Además, si la del oeste. En In-N-Out Burger

sólo se venden hamburguesas,

gente desea comer pollo, ¿por qué no ir a un Ken-papas fritas y refrescos, y su

tucky Fried Chicken?

promedio de ventas por tienda

Las primeras dos expansiones importantes de

(es 1,976,990 dólares) es

mayor al de McDonald's

McDonald's, McChicken y McRib, resultaron un

(1,632,600 dólares).

fracaso.

Fue entonces cuando surgió Chicken McNu-

ggets, 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 Mc-

Nuggets 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

La guerra de la hamburguesa 169

Benedict del pobre hombre) y Chicken McNu-

ggets.

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 Mc-

Donald'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 aus-

tero 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 hambur-

guesas 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 come-

ten 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.



170 La guerra de la hamburguesa

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 ha ampliado su

McDonald's inició el juego atacando la cafete-menú de tal modo que actual-

ría en la montaña de la hamburguesa por el cen-mente es "una cafetería más"

tro de la línea. Sería irónico si en el proceso de que da oportunidades a los

competidores para atacar a la

persecución de utilidades en la periferia, McDo-cadena con un acercamiento

nald's se transformase en una cadena de cafe-

angosto.

terías 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 empa-

redados 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 impresio-

naron. 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.



**Broiling
not frying**



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 Asada a la parrilla

nuar del menú unos cuantos sándwiches excéntricos-no frita

cos. Sin embargo, el mayor cambio lo experimentó la publicidad.

La batalla de las hamburguesas

Burger King dirigió de nuevo su ataque al centro

“Asada a la parrilla y no frita”

de la línea de McDonald's. La clásica estrategia es la mejor campaña que

ofensiva de explotar una debilidad inherente al Burger King ha tenido. La compañía nunca debió descontinuar

líder que ha extendido demasiado su línea.

nuarla. Es más, debía haber

El comercial más eficaz fue uno en el que se

reforzado la idea en el punto de

explicaba que las hamburguesas Burger King saventa. En lugar de “La Casa de

la Hamburguesa”, el letrero en

bían mejor porque eran asadas en parrilla, a diferencia de sus restaurantes, debería decir

encia de las McDonald's que se freían.

“La Casa de la Hamburguesa

Asada a la Parrilla”.

“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 Bur-

ger 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

172 La guerra de la hamburguesa 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 McDo-

nald'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 flan-

queo 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 "infinitud de servilletas", anuncian los comerciales.

Usted no les daría a sus hijos una hamburgue-

sa 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.



La guerra de la hamburguesa 173

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, Cuando Clara Peller murió, el

eslogan de Wendy’s “¿Dónde

siendo pronunciado por Walter Mondale y mu-

está la carne?” también desa-

chísimos otros.

pareció. Creemos que esto

Pero más importante que promover las ventas,

fue un error. Un buen posi-

cionamiento nunca muere.

fue que el lema captó la esencia de la estrategia Atestiguemos el continuo éxito

de Wendy's: una hamburguesa más grande para el de "Un diamante es para siem-apetito adulto.

pre" (57 años). "El mundo

Marlboro" (51 años) y "El mejor

Lo que aconteció después demuestra que la

vehículo" (33 años).

estrategia debe dominar a la publicidad, no viceversa. El mismo escritor, el mismo director artísti-co, 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



174 La guerra de la hamburguesa

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 convendría dar. La nostalgia por una hamburguesa es otra forma de considerar la atracción del producto. Todavía más notable es que cada uno de esos White Castle todavía existe,

establecimientos situados en construcciones de demostrando la fuerza de una

acero y azulejo de la era de la Depresión produce pequeña compañía que practica las tácticas de guerrilla.

ventas anuales de 1.28 millones de dólares, con lo Sus ventas por tienda actual-cual supera a las ventas por unidad de Mc-

mente son de 1,308,300

Donald's.

dólares anuales.

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 hambur-

guesa, 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.

175

176 La guerra de la computadora 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.

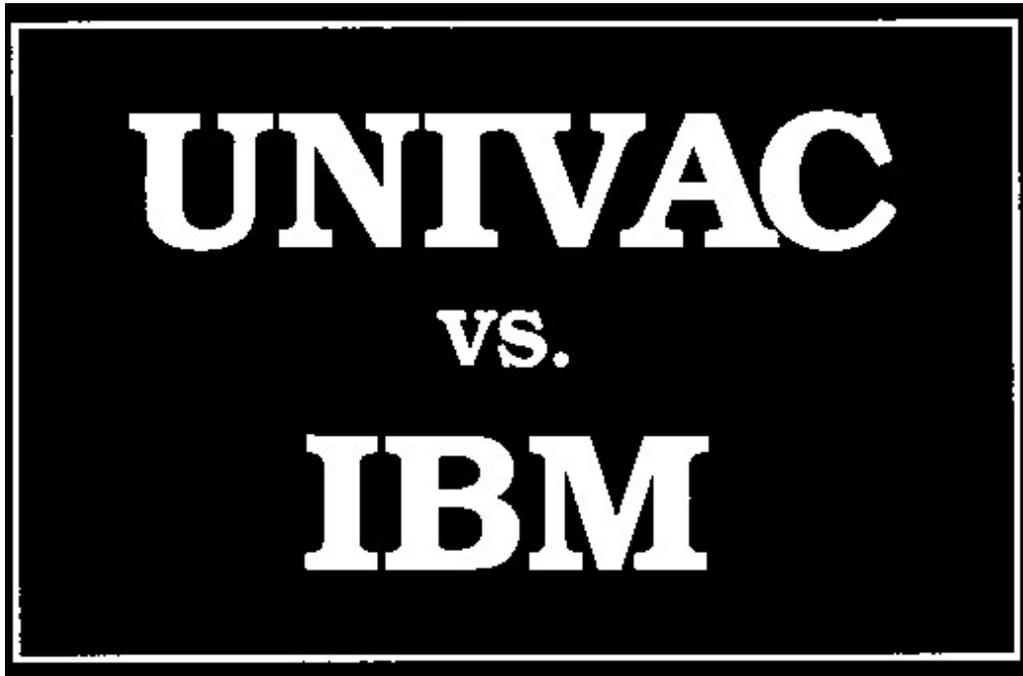
La batalla podría haberse decidido de cual-

quier 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, perma-

neció 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



La guerra de la computadora 177

una batalla parece más bien una perturbación

lenta del equilibrio que un vaivén oscilante, como lo suponen aquellos que se descuentan por

CONTRA

descripciones mal intencionadas”.

Muchos mercadólogos nunca tendrán la oportu-

nidad de participar en una lucha tan elemental como la que libraron IBM y Sperry Rand en los Estábamos equivocados. Fue

años cincuenta. Pero, en caso contrario, hay que Remington Rand's Univac

recordar las palabras de Clausewitz: “Es deber de y no Sperry Rand’s Univac.

Remington Rand surgió con

un general procurar agregar todo peso a la ba-Sperry en 1955 para formar

lanza en la primera batalla, esperando y esfuerzán-Sperry Rand. En 1979 se le

cambió el nombre a Sperry

dose por ganar todo a través de ella”.

Corp. En 1986 Sperry surgió

La necesidad de establecer una superioridad

con Burroughs para formar

al principio del juego es una cuestión clave para Unisys. El cambio de tantos

nombres tiende a quitar poder

un general de mercadotecnia competente. Es co-a la marca, así como a con-

mo el juego de ajedrez en donde el arrebató de fundir a autores de libros.

un único peón al inicio del juego casi siempre es suficiente para garantizar la victoria.

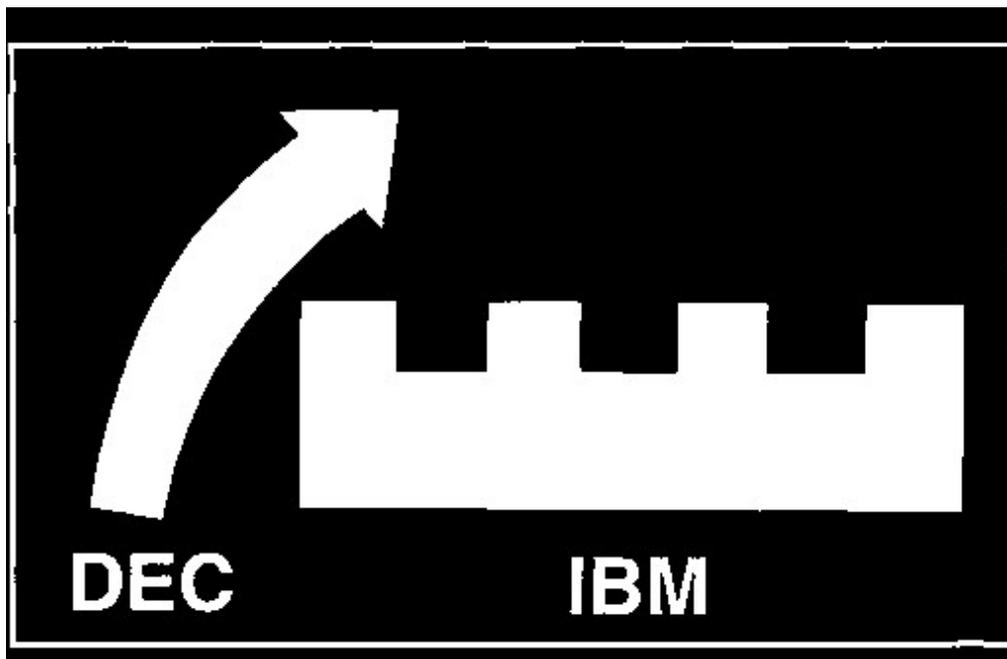
Después de vencer a Sperry Rand, IBM consolidó sus ganancias. Aun cuando otras compañías incur-sionaron en el negocio de las computadoras, año tras año IBM captó del 60 al 70% del mercado.

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



178 La guerra de la computadora

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

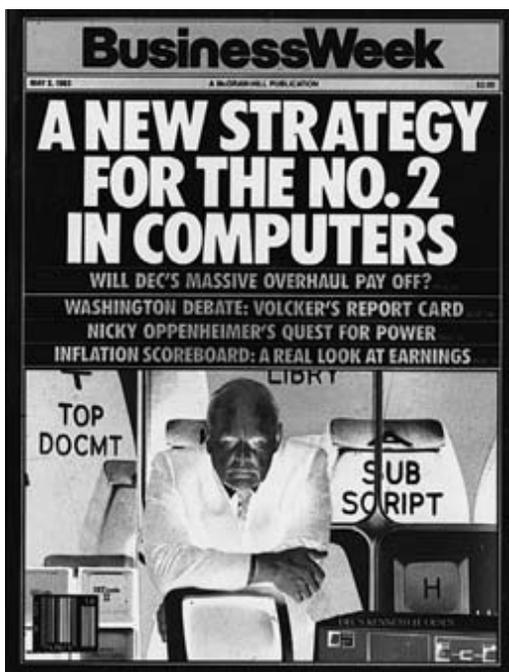
raros errores: dejar de cubrir el ataque de DEC.

DEC (Digital Equipment

Principio defensivo núm. 3: *Los movimientos com-Corporation) flanqueó a IBM*

en el extremo inferior.

petitivos enérgicos siempre deben ser bloqueados.



La guerra de la computadora 179

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 despe-

garon como cohete. Digital Equipment fue la con-sentida 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 minicomputado-DEC se convirtió en la segunda

ras; no así IBM. No fue sino hasta 1976 que intro-compañía de computadoras

dujo en el mercado su minicomputadora Serie 1.

más grande del mundo. Uno no

llega a ser el número dos emu-

Sin embargo, ni siquiera IBM puede regalar 11

lando al líder. Se llega a ser la

años, y esperar recuperar el terreno. Nunca con-segunda al ser lo opuesto al

líder. Éste es un principio gene-

siguió más de 10% de la participación del mercaral cierto de casi todos los

do de las minicomputadoras. DEC continúa domi-mercados.

nando el mercado con una participación aproximada del 40 por ciento.

A fines de los setenta, el mundo de las computadoras experimentó otro cambio. Jóvenes com-

pañías destacadas como Apple, Radio Shack y

Commodore, introdujeron una nueva palabra en

el vocabulario: la computadora personal.

El escenario estaba listo para una represen-

tación 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 mi-croprocesador de 8 bits o “computadora de un

chip”. Surgieron cientos de compañías especializadas en la fabricación de microcomputadoras personales o domésticas.



¿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?

Digital Equipment tenía una

La respuesta resultó ser todo esto y más. De

posición poderosa que debió

hecho, la microcomputadora (computadora per-

defender a toda cosa. Era el

mayor fabricante mundial de

sonal o doméstica) era realmente una compu-

computadoras pequeñas. Le

tadora pequeña para todo tipo de propósitos. Por propusimos a Ken Olsen, presidente de DEC que fuera el

unos cuantos miles de dólares una computadora primero en lanzar seriamente

personal podía realizar muchos de los trabajos una computadora de negocios

que solían requerir una microcomputadora de 1

de 16-bites. “Noquea a IBM”,

fue nuestra sugerencia.

millón de dólares.

Pero Olsen pensó que hacerlo

*Este territorio era dominio de DEC. En retrospectiva sería mejor.
“De*

*pectiva, es fácil decir que DEC debió defender su ese modo”, dijo,
“podemos*

noquear sus especificaciones”.

posición de computadoras pequeñas. Sin embar-

En la guerra entre primero y

*go, no es necesario ser profeta para conocer los mejor, generalmente
gana*

primero.

*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 con-fiarse 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

**Gateway to
Lay off 2,500
With Closing of
188 Retail Stores**

La guerra de la computadora 181

*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 Fiore-*

*llo La Guardia dijo una vez, "Yo no cometo muchos errores, pero
cuando incurro en uno, es ma-El encabezado de abril 2 del*

2004 del The New York Times.

yúsculo”.

Gateway es sólo uno de los

muchos fabricantes de compu-

DEC pudo llegar a ser un gigante en el campo

tadoras que abrió tiendas de

de las computadoras, quizá más grande que IBM, de menudeo, únicamente para

haberse decidido por las computadoras perso-

cerrarlas pocos años después.

Estratégicamente muchas

nales, temprana y decisivamente, ya que había un cosas fallan cuando una com-factor importante en la situación que la mayoría pañía manufacturera abre tienda los mercadólogos pasó por alto.

das al menudeo. No única-

mente la empresa divide sus

La computadora personal no se adquiría con

fuerzas abriendo un segundo

finés personales, sino de negocios para emplearla frente, sino que también com-pite con sus clientes, los

en la casa o en la oficina.

minoristas que manejan su

Por otra parte, no había fabricantes prestigio-línea. Aún así, la urgencia

de expandir la distribución es

dos de computadoras personales en el mercado.

excepcionalmente fuerte.

Todos tenían reputaciones caseras o de aficionados.

Gateway no es quizá la única

¿Acaso General Motors equiparía sus oficinas

compañía que aprendió que las

tiendas de menudeo general-

corporativas con computadoras Radio Shack TRS-mente no funcionan para el

80? (Conocidas afectuosamente por los aficionados fabricante. Esperamos que

Apple Computer aprenda esta

como la Trash 80). ¿O con mascotas Commodore

lección después que su punto

o Apple II?

candente iPod se enfríe.

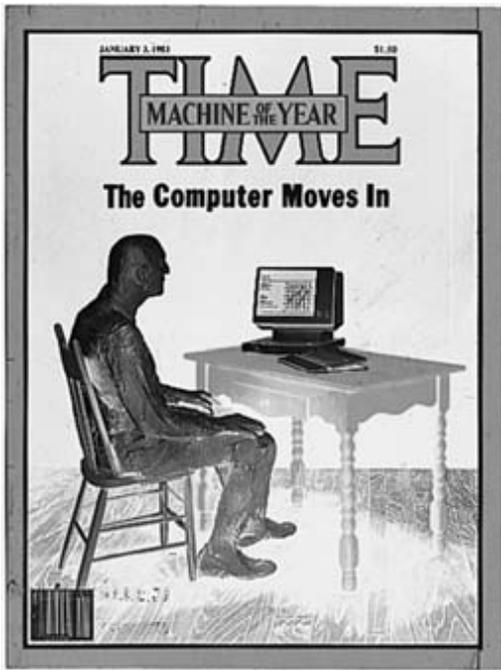
Mientras DEC desperdiciaba el tiempo, las luces de Boca Ratón se apagaban hasta tarde preparando la introducción de la PC de IBM.

En tanto, DEC se debió concentrar en proteger su posición de las computadoras pequeñas y no en fragmentar sus esfuerzos en cuatro áreas no coor-dinadas.

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.



182 La guerra de la computadora

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 El punto más alto de dominio

del mercado de la computado-

24 millones de dólares para ayudar a financiar la ra personal de IBM vino en

Trilogy Ltd., una compañía de alta tecnología ini-enero de 1983, cuando la

revista Time nombró su PC. “La

ciada por Gene Amdahl para crear una computa-

máquina del año”.

dora superveloz que compitiese 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 compu-

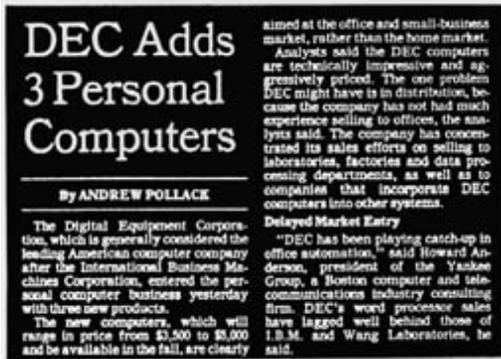
tadoras pequeñas a nivel mundial. En 1981, IBM

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-



La guerra de la computadora 183

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.

Los defensores algunas ve-

La suerte juega un papel mucho mayor en

ces ganan presentando una

línea completa de productos.

mercadotecnia de lo que admiten la mayoría de Generalmente es un error

los expertos. Incluso las compañías más grandes que un atacante haga esto,

como lo comprendió Digital

como IBM obtienen su parte: en los seis años que Equipment.

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 di-

rección; 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 Xe-

rox una compañía de copadoras. Un mes de vera-no 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 compu-

tadoras de negocios que introdujo una compu-

tadora 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 adquirían en compañías de computadoras caseras, como Apple y Radio Shack.



184 La guerra de la computadora

La oportunidad que se vislumbraba para Digi-

tal 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 El documento de la saga de

mercado. El razonamiento lógico fue que el último DEC surgió una década después

cuando su fundador fue despe-

que entra en el mercado puede ajustar el produc-dido. “El imperio de Ken Olsen

to, sus características y precio para desempeñar un construyó su propia destruc-papel mejor que el de la competencia.

ción”, comentó el USA Today

en su edición de julio 17 de

Ésta es una reflexión de la convicción arraiga-1992. ¿Es posible que un

da en forma profunda entre la gente a nivel de error estratégico (el fracaso al

lanzar una computadora per-

dirección de que, en una batalla de mercadotec-sonal muy temprano en el

nia, el producto mejor casi siempre gana. No obs-juego) los llevara a la destruc-

ción de una gran compañía?

tante, muchos expertos en computadoras coinci-Eso creemos.

den en que, a diferencia de Altair y Apple que la

You can't take on IBM and Wang on guts alone.

Build correct enough to take your sales from 100,000 to 200 million in 2 years. Over the thousands used that peak, you know they are gone. How come? You've got to have the guts.

System 1000 Series... the only memory typewriter with a 25-line screen and line length management being released that holds up to 100,000 pages.

And you've got to have good software.

Typewriter based word processing.

The size of a Synthes word processing system is something you've seen in million sales. The Synthes Wang and IBM have in they bring a storage system, something new in word. Behind that comes the price, something new to the world. The Synthes word processing system Synthes word is high. And because the typewriter based Synthes word writer is the price, everything the Synthes needs to be a standard desk return.

The only memory typewriter with a screen.

The Synthes Libras is the only memory typewriter with a full 25-line screen. The full screen has one letter in a 25 to 80-character window. When Libras gives you a full display, the computer is handling you a job.

Modular systems.

Synthes built convenience out by making our office systems modular. As you graduate to more advanced systems, you simply add on to existing equipment. With Wang and IBM, when you move up you may have to start over.

Exclusive features.

Synthes can do everything from repetitive typing to word processing, from simple calculations to complex communications. Plus, you incorporate it to other Synthes or third company systems.

And only Synthes can give you "integrity" — a complete letter or system. Our printer has built window editing remote enable proofing, automatic reformatting, automatic word document holding just to name a few of our exclusive features.

Call or write right now.

We have told you only a part of the Synthes story. Fill in the coupon. We'll tell you more about the goods that give us the guts to take on Wang and IBM.

Do call toll-free
1 800 526-2829
In N.J. 201 942 1800



FOR A FREE
Fill in more about the features that give the goods or wait to the guts.

Name _____
Address _____
City _____ State _____ Zip _____

SYNTHES



La guerra de la computadora 185

precedieron, la PC de IBM no aportó nueva tecnología al mercado. IBM ganó la guerra de las computadoras personales con las mismas armas y municiones disponibles para cualquier otro.

Ésta es una situación no diferente de una lu-

cha verdadera. ¿Acaso los aliados ganaron la Segunda Guerra Mundial por poseer armamento

superior al de los alemanes? ¿O Estados Unidos perdió la guerra de Vietnam por tener armas inferiores? El principio de la fuerza decidió la guerra de la computadora personal. Sin embargo, la

industria de computadoras tendría que volver a aprender todas esas lecciones.

Aquí vemos el anuncio de

Synrex atacando de frente a

IBM y Wang. Además de tener

Todos contra IBM

*agallas y dinero, también se
necesita ser muy estúpido para
hacer esto.*

La reacción de la competencia fue casi inmediata al desacreditar a IBM en una orgía de atrevimiento publicitario.

“Dimensión. La computadora personal más poderosa, más compatible, que usted pueda comprar”, decía un encabezado. “Casi al mismo precio que la PC de IBM, es obviamente el mejor valor que usted puede hallar”, afirmaba una copia del anuncio de Dimensión.

“¿Cómo obtener una PC de IBM por sólo 1 995 dólares?”, mencionaba otro competidor. “Compre una Chameleon”, decía la copia del anuncio.

La guerra de la computadora personal pareció sacar a luz lo peor de los egos corporativos: la postura machista.

“Usted no puede desplazar del mercado a IBM y Wang sólo por la fuerza”, decía un anuncio de Syntrex en un intento obvio por probar su fuerza.

(No Syntrex, usted no puede desplazar del mercado a IBM y Wang sólo por la fuerza. Necesita di-Anuncio de Wang atacando a nero y mucho).

IBM.



The advertisement features a black and white photograph of a family—a father, mother, and two children—gathered around a Radio Shack TRS-80 personal computer. The father is pointing at the monitor while the others look on with interest. The computer system, including the monitor, keyboard, and system unit, is prominently displayed on a desk. The background is decorated with a Christmas tree, suggesting a holiday theme.

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, plays, displays, and makes it possible for kids to understand the problems and delights of today's electronic world. An educator thanks us "for making possible the tapping of human innovation and creativity on an unprecedented scale. A father writes to tell us his investment 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."

232-page manual makes it easy to start with no 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 tomorrow, 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 Searo Corporation. Fort Worth, Texas 76102

186 La guerra de la computadora

“¿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”,

¿Por qué llamar a la marca de

señaló Wang en una campaña publicitaria común su computadora Radio Shack?

en esos días. “Estamos preparados y ansiosos por Es más, ¿por qué le daría a

avanzar contra IBM.”

un modelo el nombre de “TRS-

80”, que únicamente hizo que

Hasta AT&T Information Systems tomó parte en los usuarios la llamaran la

esto. “En esta etapa del juego de la computadora

“Basura 80”? Este tipo de

estrategia para nombrar un

personal”, decía un anuncio de AT&T, “es impres-producto funcionaría única-

cindible que conozca el marcador”. Velocidad, mente si el mercado no tiene

amplitud, gráficas, compatibilidad y una categoría competencia. En un punto en

el tiempo, la TRS-80 fue la

llamada “Etc.”, integraron una tarjeta de califica-computadora personal más

ciones por computadora. ¿Y la puntuación? Cinco vendida. (“El gran nombre en

pequeñas computadoras”, es

a nada, AT&T sobre la IBM. (Sin embargo, el mercado que decía el anuncio). Es

do votó 50 a uno en favor de IBM).

fácil ver por qué la computado-

Otra compañía bien conocida que se enfrentó

ra personal de Radio Shack ya

no está entre nosotros.

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-

La guerra de la computadora 187

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 gas-

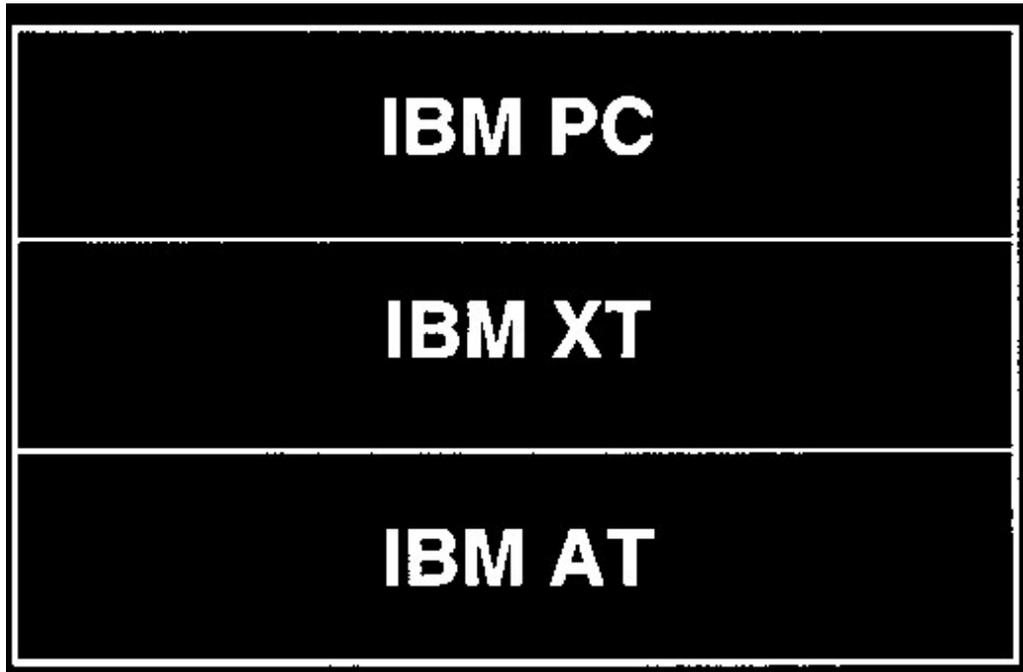
taron menos de 1000 millones de dólares en publicidad. Dos años más tarde, esta cantidad ascendió a más de 3 000 millones de dólares al año, superando en gastos a los automóviles y los cigarrillos, por nombrar dos categorías de productos altamente promovidos.

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-



188 La guerra de la computadora

*tegia defensiva: atacarse a sí mismo. Esto les dio **IBM PC***

buen resultado a Gillette, a General Motors y también a IBM.

IBM XT

El conocimiento avanzado de esta táctica es lo que realmente ha ayudado a IBM. Los clientes

IBM AT

saben que el gigante azul introduce constantemente nuevos y mejores productos que hacen

“Atáquese a sí mismo” es la estrategia de un líder del mercado, y eso es exactamente lo obsoletos los propios productos de IBM.

“Más barata y mejor que IBM”, es la estrategia que hizo IBM con su línea de

computadoras personales.

de IBM. Es difícil para los competidores darle a un Después de su introducción en

blanco que está en constante movimiento. Por

agosto de 1981, IBM continuó

con el lanzamiento del modelo

otro lado, los clientes y los consumidores han XT y el AT. Aunque parezca

demostrado que pueden esperar los nuevos pro-

extraño, esto parecería ser

ductos de IBM.

el final de la línea. Desde

entonces no hubo más intro-

Los nuevos productos aparecieron de un mo-

ducciones de computadoras

do incesante en el campo de batalla de la compu-personales de IBM que tuvieran

el impacto de la XT y la AT, per-

tadora personal. La primera fue la PC XT, que mitiendo así que Compaq se

tenía un disco duro que el dueño podía emplear apropiara de la siguiente ge-para almacenar hasta 5 000 páginas de texto.

neración de computadoras

personales.

Después vino la PC AT, con un microproce-

sador 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 sor-

prendentemente barata, la AT promete una am-

plia 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 Com-dex, la exposición de las marcas principales de la industria, la cual atrae 100 000 visitantes. “Ni un solo competidor importante de IBM expuso una



La guerra de la computadora 189

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.

“Un buen sueño” es tal vez el

No pasó mucho tiempo antes de que las mis-

anuncio más famoso que IBM

mas publicaciones encargadas de los ataques pu-haya tenido. El anuncio reforza-

ba la percepción en el merca-

blicitarios a IBM informaran de los percances entre do de que IBM podría ser más

los atacantes. Raytheon remató su Data Systems cara, pero siempre estaría ahí

Division, sufriendo una pérdida neta de 95 millo-para proteger a sus consumi-

dores. (Nunca nadie fue des-

nes de dólares. Computer Devices, Gavilan Com-pedido por comprar una IBM).

puter, Osborne Computer, Victor Technologies y Esta percepción es una de las

razones de que IBM lo haya

Franklin Computer pasaron a ser los protago-

hecho tan bien en sus servi-

nistas del caso del capítulo 11.

cios de operaciones globales.

Pitney Bowes renunció a los procesadores de

Actualmente el 60% del nego-

cio de IBM es el software y los

palabras, teniendo una pérdida neta de 22.5 mi-servicios. El hardware es un

llones de dólares. Fortune Systems, Columbia

pequeño segmento.

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.

Primer round: Apple contra IBM

Apple engulló a sus competidores con la Apple II, la primera computadora personal integrada en



190 La guerra de la computadora

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.

La Apple II fue la primera

computadora personal “en

Primero surgió la II Plus, después la Iie. Cada paquete”. Este producto que

máquina era compatible con el diseño anterior, se construyó la marca y la percepción de que Apple era una

valía del mismo software y estaba diseñada para computadora del “hogar”.

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.



La guerra de la computadora 191

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 IBM tenía un fuerte posicio-obtiene la victoria. Éste es el segundo principio de namiento en las oficinas, pero

Clausewitz: la superioridad de la defensa.

no así en casa. ¿Por qué debería pensarse que una

Lo mismo le pasó al gigante azul al tratar de computadora personal IBM

abrir tiendas de menudeo para competir con sería exitosa, especialmente con un nombre como PCjr?

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.



192 La guerra de la computadora

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 relacioComo fue predicho, Macintosh

nando la Macintosh con la Apple. Éste es el coco nunca progresó grandemente

de la Macintosh de Sculley.

en el mercado de las oficinas.

De acuerdo con la revista

Steve Wozniak, cofundador de Apple, contem-

Fortune (noviembre 9 de

pla con resignación el problema. “La dirección de 1987), “Un asalto frontal hace

Apple estuvo horrorosamente equivocada por

tres años se desplomó, así

que la compañía empezó a

cinco años”, comentó. Acusó también a la direc-presionar a Macintosh a

ción de Apple de rehusarse a financiar la conti-través de la puerta poste-

nuación de un proyecto técnico de la computado-rior del corporativo”. Este

desplome le costó el puesto

ra personal Apple II.

a John Sculley. Actualmente

El señor Wozniak tiene razón, Apple debería

Apple tiene únicamente el 3%

concentrarse en el hogar y en los negocios pe-del mercado mundial de las

computadoras personales.

queños.

Además de los mercados de

casas y pequeños negocios,

otra posibilidad para la marca

Macintosh hubiera sido la

El segundo lugar contra IBM

industria gráfica. Si Apple

hubiera comprado PowerPoint

(lo cual hizo Microsoft por

“El negocio de las computadoras personales de catorce millones de dólares),

hoy día se parece mucho a la industria automotriz la combinación Macintosh y

PowerPoint hubiera obtenido

de principios de siglo”, comentó la revista Time.

una participación substancial

“En ese entonces, como ahora, el desarrollo de una en el mercado de los negocios. En ese caso, la mejor

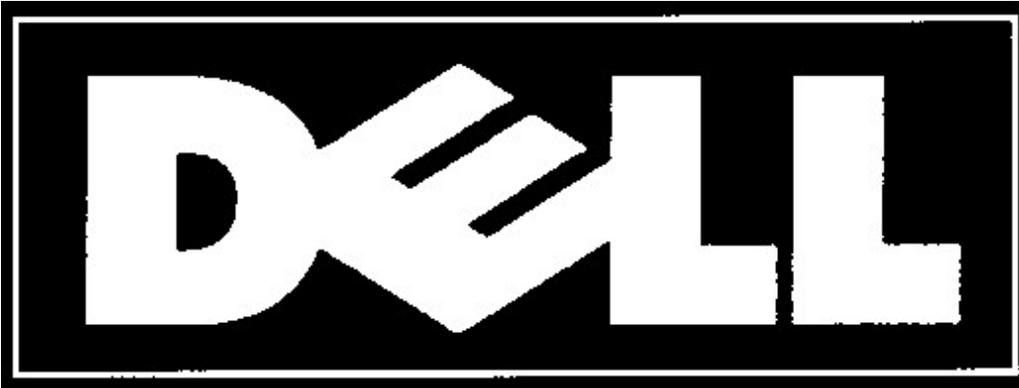
nueva tecnología tuvo efectos potencialmente re-estrategia es atacar en un

volucionarios que atrajeron a hordas de com-

frente angosto.

pañías; algunas de ellas hasta tuvieron nombres como Apple y Commodore. Por supuesto, sólo unos cuantos de esos primeros fabricantes de autos lograron sobrevivir".





La guerra de la computadora 193

“Nadie duda que IBM ha llegado a ser el Ge-

neral 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 Compaq subió a la cima del

cualquier compañía de computadoras que desee

campo de las computadoras

entrar en acción y llegar a estar en un poderoso personales, y en un punto se

convirtió en la marca de

segundo lugar.

PC

más vendida en el mundo, con

Digital es la que tuvo más probabilidades, ya dos brillantes estrategias de

que fue el líder mundial en computadoras peque-flanqueo. En marzo de 1983,

Compaq fue la primera com-

ñas. Llegó a tener un nombre y una reputación en pañía en introducir la compu-el negocio, pero los desaprovechó.

tadora “portátil”, de ahí el nom-

bre de “Compaq”. En septiem-

Hertz y Avis; Coca-Cola y Pepsi; General Mo-

bre de 1986, Compaq fue la

tors y Ford; McDonald’s y Burger King; siempre primera compañía en introducir

hay cabida para un segundo lugar.

la PC de 16-MHz Intel 80386, la

Deskpro 386 de Compaq. Fue

Hay una escasa oportunidad para otra nueva

este último movimiento que

empresa de avanzar a una posición abierta. Los llevó a la compañía a la cima

del campo.

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, Mitsu-bishi, NEC, Oki, Panasonic, Sanyo y Toshiba.

¿Confundido? Así está el consumidor. En este

De manera increíble Dell

punto, las credenciales, en ocasiones, son el ins-Computer encontró la manera

de convertirse en el líder de las

trumento de venta más importante. Los clientes computadoras personales -no

no están comprando una computadora, sino una

por ser mejor que el resto de

compañía. Conviene observar las debilidades de los competidores, sino siendo

diferente-. Dell fue la primera

algunos de los jugadores.

compañía en vender compu-

AT&T es una compañía de teléfonos, no una tadoras directamente (primero

por vía telefónica y actualmen-

compañía de computadoras.

te por Internet). Éste es un

Burroughs es una compañía de macrocompu-

ejemplo clásico de ataque de

tadoras y no es particularmente fuerte en eso.

flanqueo, quizá la estrategia

más poderosa en mercadotec-

Compaq utiliza un movimiento de flanqueo

nia. (En el caso de Dell, fue un

de bajo costo contra IBM muy exitoso, pero con flanqueo de distribución).





194 La guerra de la computadora

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.

Estábamos equivocados acerca del poder de la marca de

NCR significa National Cash Register, no compu-IBM. En veintitrés años, la com-

tadoras. Su principal éxito en computadoras son pañía ha reportado una pérdida de quince mil millones de

los sistemas de registro de datos de menudeo, en dólares en su línea de com-donde puede aprovechar su fuerza en las cajas putadoras personales.

registradoras.

Debimos haber tenido el valor

de nuestras convicciones que

Sperry es otra empresa de macrocomputadoras.

una línea de extensión es un

Wang es un fabricante de procesadores de pala-error. En ese tiempo, sin

embargo, era difícil ser crítico

bra. Tiene probabilidades, pero su posición en de una compañía que tenía el

este mercado no le sirve de ayuda.

50% del mercado de PC's.

Xerox es una compañía de copiadoras. IBM no

tendría éxito en copiadoras, Xerox no puede tenerlo en computadoras.

Zenith fabrica televisores.

Conviene olvidar lo japonés. Su enfoque deli-

berado 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 oportu-

nidad? 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

Estábamos en lo correcto

. Nadie puede reemplazar a esta última. Hew-

acerca del poder de la marca

lett-Packard puede conseguirlo convirtiéndose en de Hewlett-Packard. A pesar de

una mejor opción de negocios ante IBM que

que su estrategia es un desas-

tre, HP tiene la segunda parti-

Apple, demostrando después al mercado que di-

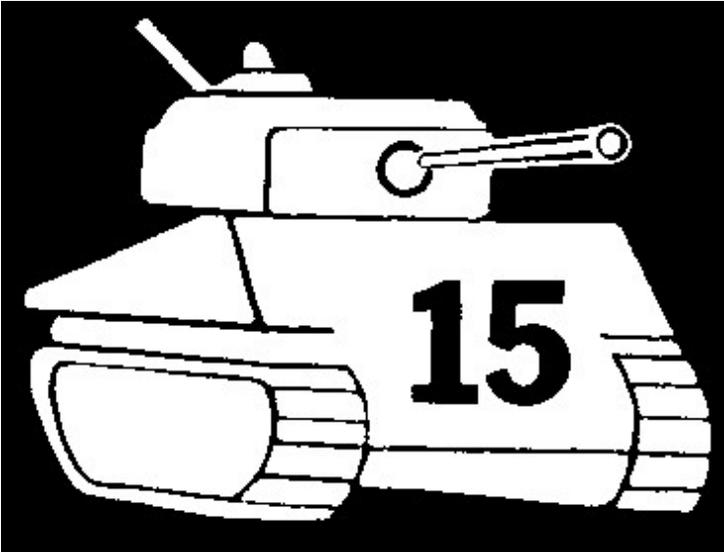
cipación más grande del mer-

cha razón social significa negocio.

cado de computadoras perso-

nales.

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 Una de las ideas más importantes.

tantes derivadas del estudio de

Otras compañías son afectas a trasladar a to-

la guerra es el concepto de

que las tácticas nos deben lle-

do su equipo directivo a un centro de conferen-var a la estrategia. Primero,

cias (o de preferencia a una isla del Caribe) a fin encontremos una táctica que

de formular planes para el futuro. “El escape de los funcione, y después cons-truyamos una estrategia. La

teléfonos, el escape de todo acercamiento”.

mayoría de las compañías

Ambos enfoques intentan lograr un pensa-

hacen lo contrario. Deciden

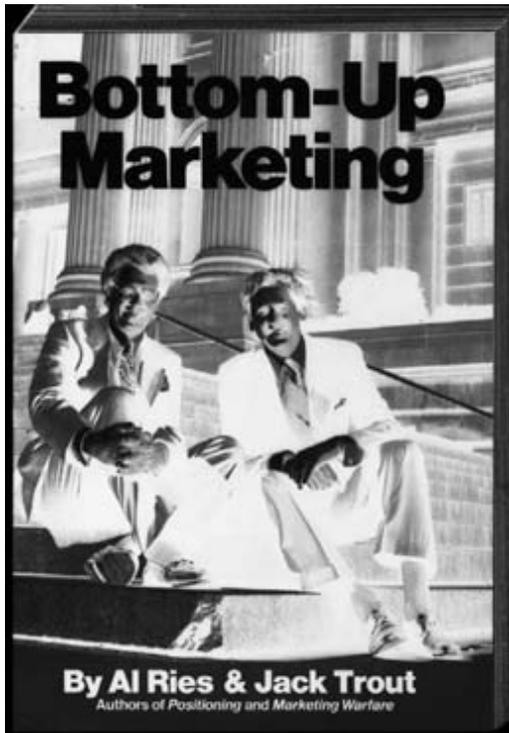
sobre las estrategias que

miento estratégico a largo plazo, lo más diferente quieren seguir y después bus-posible a las decisiones tácticas del diario. Ambos can la táctica que la haga fun-son erróneos.

cionar.

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 195



196 Estrategia y tácticas

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 pro-

fundo 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 mer-

cado, no del ambiente antiséptico de una torre La idea de que la táctica debe

llevar a la estrategia fue el

de marfil. (El general en su sillón, apartado de la tema de nuestro libro editado

batalla, tiene su contraparte en la sala de confe-en 1988, Bottom-Up rencias del consejo de administración).

Marketing. Este libro aún se

imprime.

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-



Estrategia y tácticas 197

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 Los conceptos de estrategia de

masiva entre los ejércitos de Napoleón y los del Karl von Clausewitz son tan

Zar. En el río Berezina, una de las escenas más básicas y fundamentales que

negras en toda la historia, donde miles de fran-aún hoy en día se estudian en

West Point y otras academias

ceses fueron pisoteados bajo los caballos de los militares del mundo. Qué mal

*cosacos. También estuvo en Waterloo. Sus granque su obra maestra, *On War*,*

no se estudie en Harvard y

des conceptos estratégicos surgieron de la

otras escuelas de negocios en

caldera de la experiencia práctica. Clausewitz el mundo.

supo la importancia de la victoria porque pro-bó lo amargo de la derrota, tan frecuente en su carrera.

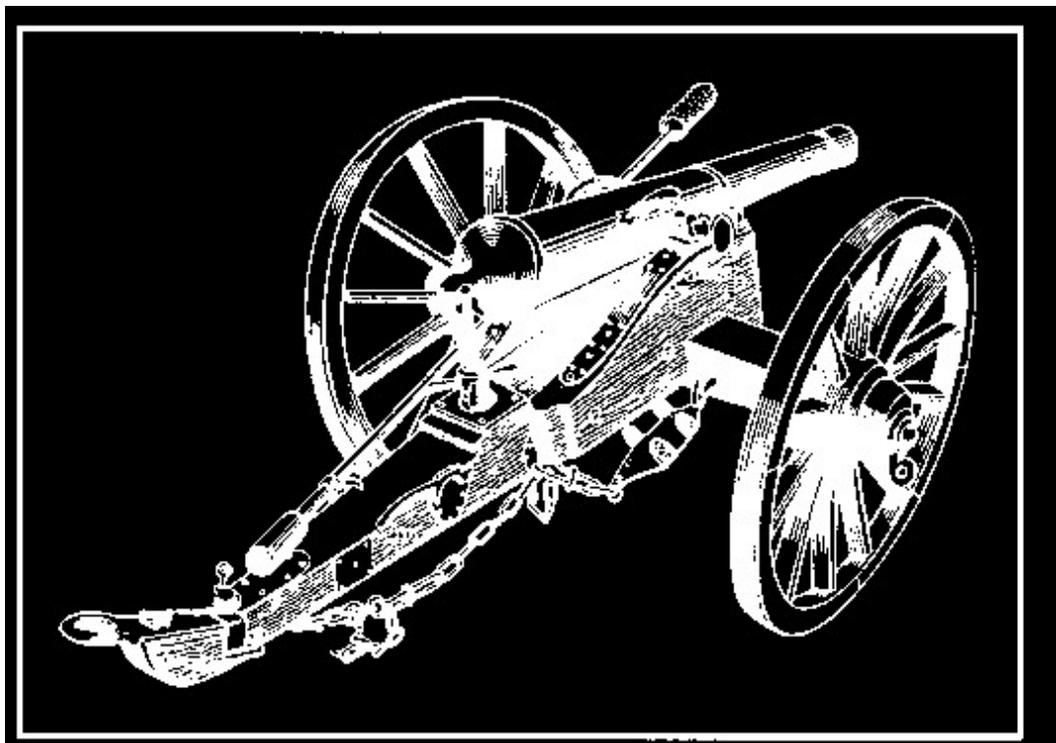
Todos los grandes estrategias militares han seguido el mismo patrón. Aprendieron estrategia conociendo primero las tácticas de la lucha. La estrategia va detrás de las tácticas.

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.



198 Estrategia y tácticas

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.

Napoleón fue un ex oficial de

Nadie estuvo más consciente de esto que Na-

artillería que se convirtió quizá

en el estrategia militar más

*poleón Bonaparte, el ex oficial de artillería, quien grande del mundo. Los ge-llegó a ser general a la edad de 24 años y empe-
rentes que se convierten en*

expertos en manejar las

rador a los 34.

armas de la mercadotecnia

*El secreto del brillo estratégico de Napoleón también tienden a tener
unas*

carreras brillantes. Antes, el

*fue su manejo de la artillería, a grado tal que ten-arma clave era la
televisión,*

*dría el mayor efecto a nivel táctico. Napoleón ex-actualmente lo es
Internet.*

plotaba 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



Estrategia y tácticas 199

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 sal-vaje y meteórica marcha a través de Francia en 1944, en donde su tercer ejército rompió todo Fue el conocimiento de Patton

récord conocido de captura de un territorio.

y el uso del tanque blindado

Pese a todos sus excesos de carácter, Patton

el arma táctica clave en la

Segunda Guerra Mundial, lo

*fue un estratega astuto, cuyos excesos militares se que lo convirtió
en un gran*

basaron en conceptos cabales del modelo de

estratega militar. ¿Cuántos ge-

rentes piensan en sí mismos

Clausewitz.

como estrategias de mer-

“Uno no planea y después procura que las cir-

cadotecnia sin saber mucho

acerca de PR, televisión,

cunstancias se ajusten a esos planes”, decía Patton.

Internet y algunas otras armas

*“Uno procura que los planes se ajusten a las cir-para un programa de
mer-*

*cunstancias. Pienso que la diferencia entre éxito y cadotecnia?
Demasiados.*

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

200 Estrategia y tácticas 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 su-

piese 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 con-

tra 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 em-

bargo, 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

Estrategia y tácticas 201

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

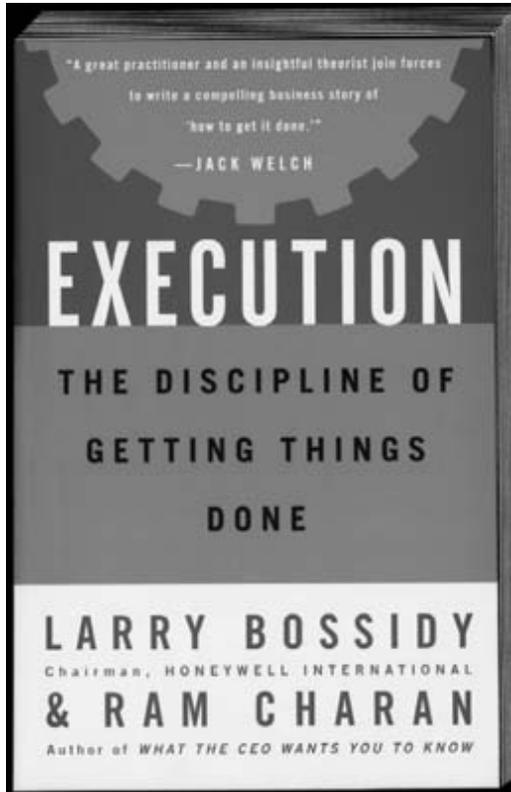
“golpe maestro” que les permita ganar la guerra.

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 irre-levantes; si se requieren tácticas grandiosas para



202 Estrategia y tácticas

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 Muchos libros de negocios

forma rotunda. “Entre más desesperada es la

promueven la idea de que

situación”, dice Clausewitz, “más presión existe una buena ejecución ganará

cualquier batalla. Un típico

hacia un solo ataque desesperado”.

ejemplo es: Execution: The

En el fútbol, la bomba es una jugada desespe-

Discipline of Getting Things

Done, de Larry Bossidy y Ram

rada, a la que se recurre cuando todo lo demás ha Charan.

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

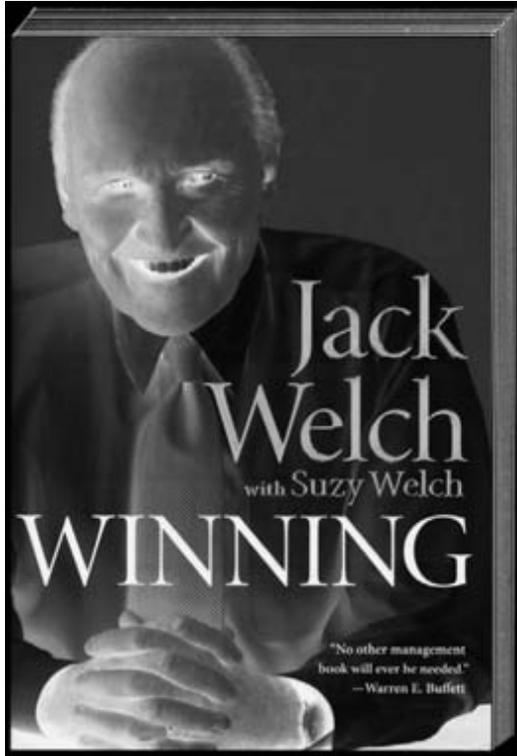
una táctica superior para ganar la guerra no tarda, casi siempre, en acusar el arma que no funcionó.

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 y tácticas 203

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 de-

Incluso Jack Welch (“Gerente

jar que el negocio decaiga o eliminar productos del Siglo”, de acuerdo con

beneficiosos si no son compatibles con la estrategia revista Fortune) minimiza la

importancia de la estrategia.

gia de uno. Esto puede causar problemas con un

“En la vida real”, dice Welch en

personal orientado a obtener su ingreso en su último libro, Winning, “la

ción del volumen de ventas. Clausewitz insiste en estrategia es actualmente muy

directa. Tomas una dirección

la unidad de la estrategia.

general e implementas de

Descarta la idea de que la captura de cierto

inmediato”. Esto puede fun-

cionar para General Electric,

punto geográfico, o la ocupación de una provincia que tiene una posición de lide-

cia desprotegida, tenga algún significado, a merzago muy poderosa virtual-

mente en todos los mercados,

nos que esto contribuya a la operación en conjun- pero no para la mayoría de las

to. "Al igual que en el comercio el comerciante no compañías.

puede separar y asegurar ganancias adquiridas en una sola transacción", dice Clausewitz, "en la guerra una sola ventaja no puede dissociarse 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 dissociarse del resultado de un todo".



“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.

204 Estrategia y tácticas

Un enfoque de administración descentraliza-

do 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 Sólo porque una compañía es

pagando el precio de años de gerencia descentra-exitosa en un mercado no

necesariamente debe ser exi-

lizada.

tosa en otros. Aún así,

El razonamiento que la mayor parte de las or-

existen muchos gerentes que

atacarían cualquier objetivo

ganizaciones descentralizadas emplean para justificar su existencia con una gran dosis de confianza-

ficar su existencia es lograr tomar una decisión en el campo. Veamos lo que el anterior

el campo. Salir al campo a estudiar la situación CEO de MCI tiene que decir del

mercado de zapatos.

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 Se sabía que Exxon Office

Systems estaba en problemas

estirón.

cuando la compañía lanzó su

Júzguese la operación malograda de la Exxon

publicidad anunciando su

“compromiso para el futuro”.

en productos y sistemas para oficina: Qwip, Qwyx, Únicamente las compañías en

Zilog, Vydec, Daystar, Dialog y Delphi. Éstos son problemas lanzan publicidad

algunos de los nombres que Exxon empleó en su diciendo que estarán en el

mercado por largo tiempo.

ataque en el mercado de los equipos de oficina.



Estrategia y tácticas 205

*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 El anterior presidente de

de su PC. (La misma clase de pensamiento que dio Coca-Cola, Roberto Goizueta,

dijo una vez, “Hay una percep-

ción en este país que eres

360/370 IBM, unas cuantas décadas antes).

mejor si estás en dos malos

Las compañías a menudo equipan divisiones

negocios que si estás en uno

bueno, que estás extendien-

con dinero y material y después las abandonan con do tus riesgos.

Eso es una

poca dirección o sin ella. “¡Eh! Adquieran estos locura”.

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. Cuan-

do 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?



206 Estrategia y tácticas

¿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 Sony, por supuesto, no alcanzó

batalla que uno está perdiendo. Además, Sony lo su meta de ser una compañía

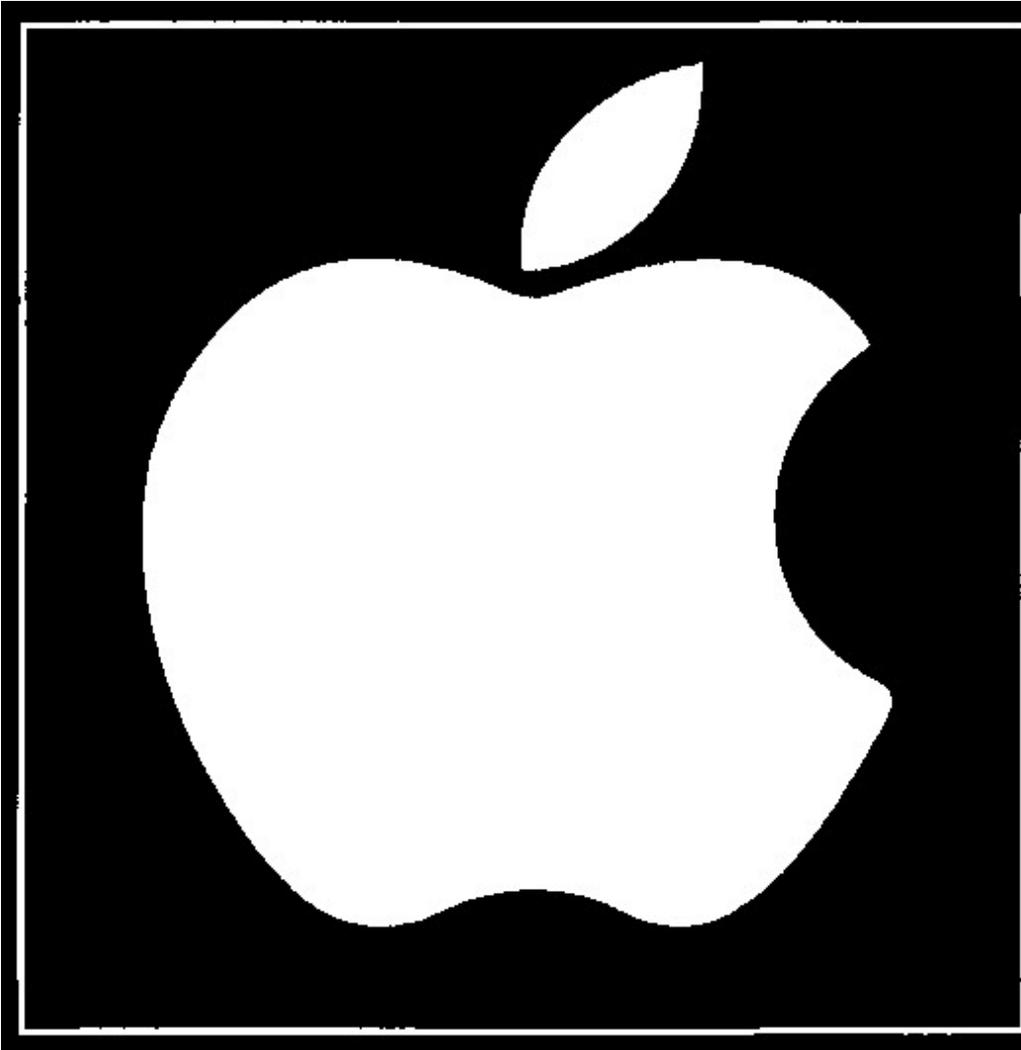
50-50. Es más, Sony está

hace cada vez que enfrenta una crisis en su nego-actualmente más enfocada al

cio de productos de consumo: qué hacer con la consumidor que hace 20

años.

tecnología Betamax que perdió terreno ante VHS.



Estrategia y tácticas 207

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 com-

petidores 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

Apple atacó el mercado corpo-

de la estrategia

rativo y, por supuesto, fue un

miserable fracaso. No se

puede ir de frente contra un

Cualquiera que sea la acción que una compañía enemigo superior... ni en la

efectúe o intente desarrollar, no puede divor-guerra ni en mercadotecnia.

208 Estrategia y tácticas *ciarse de la estrategia que la acción implica. La acción es la estrategia. Sin embargo, hay muchos mercadólogos que piensan que pueden separar-las. Apple, por ejemplo, ha anunciado que ingre-sará 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 mejo-

rar 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

Estrategia y tácticas 209

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 continuo 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 con-

tratan 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 táct-

icas de tratar de establecer dos marcas importantes bajo un mismo nombre? Aparentemente

no. Miller desarrolló la estrategia y después asignó

210 Estrategia y tácticas *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 discu-

tirá 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 agen-

cias 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-

Estrategia y tácticas 211

pre es necesario, o incluso conveniente, comprometer todas las reservas en cada batalla.

Ninguna compañía gastaría todo su presu-

puesto 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.

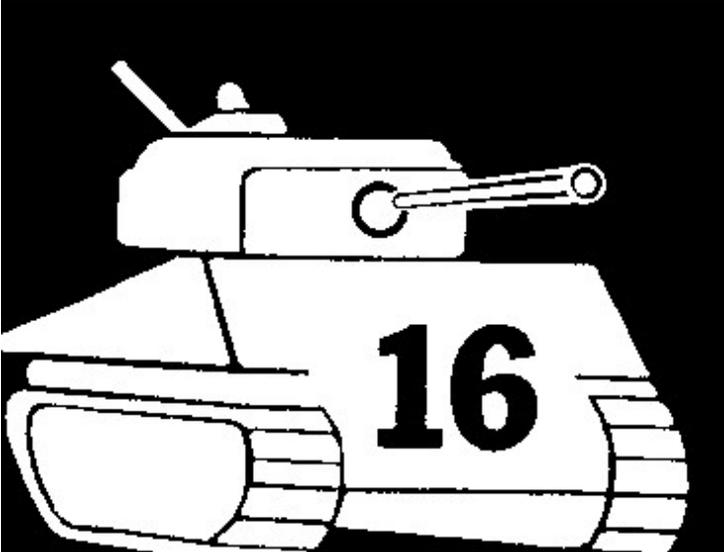
El empresario que lanza dos negocios en lugar de uno, cae en la trampa de las reservas estratégicas. Uno no puede ser una reserva para el otro, ya que ninguna inversión se puede liquidar con rapidez en una urgencia. Conviene más lanzar un negocio con recursos líquidos en reserva.

El mismo principio se aplica a aquellas com-

pañías que se aventuran demasiado, en dema-

siados 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 213

214 El general de mercadotecnia 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 pro-

ceso 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.

El general de mercadotecnia 215

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 mer-

cadotecnia? ¿Hay que aprender algo en lugares como el Virginia Military Institute, Annapolis y West Point?

Un general de mercadotecnia

debe ser flexible

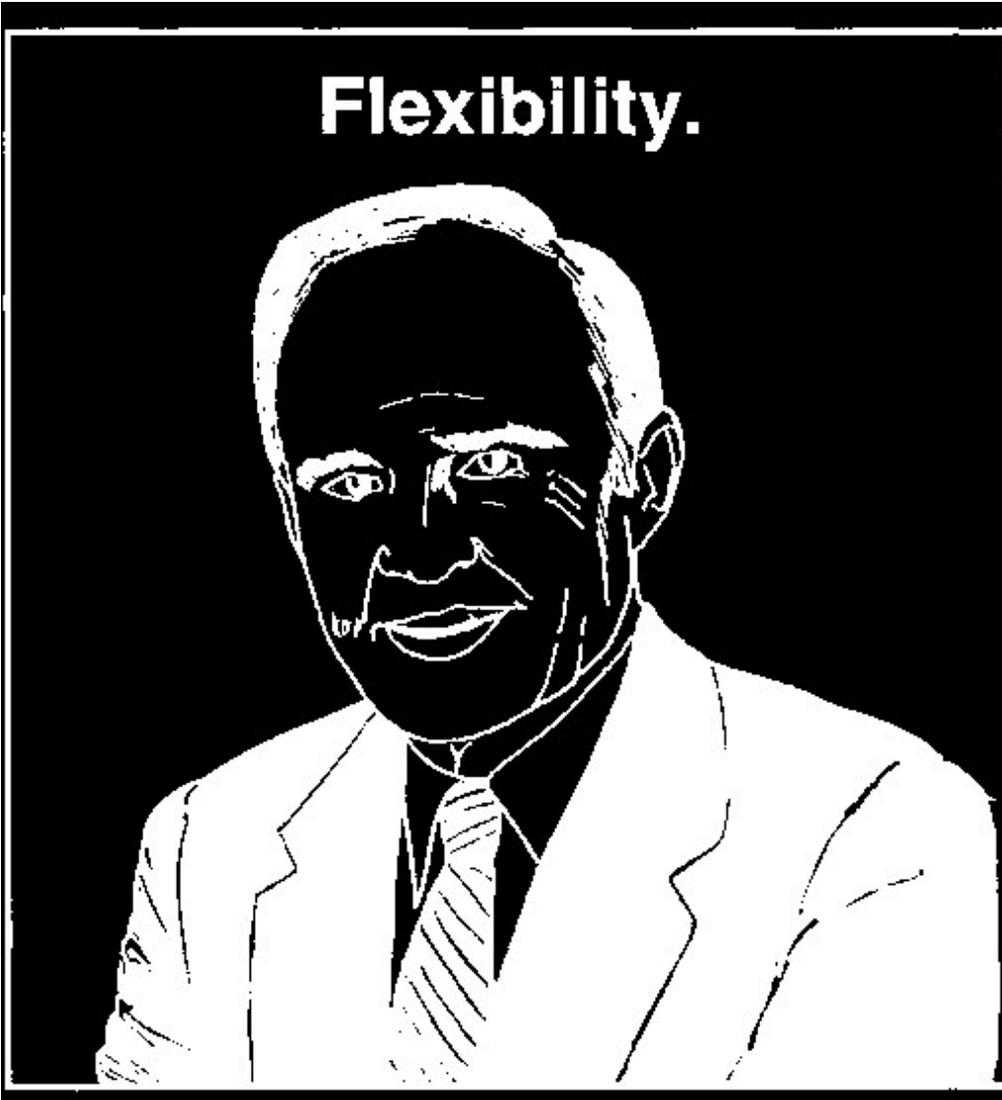
La característica clave de un general de mercadotecnia es la flexibilidad. No es encantadora y no siempre se reconoce como una virtud. No obstante, ningún general de ningún ejército ha alcanzado un gran éxito sin ella. Un general debe ser lo bastante flexible para ajustar la estrategia a la situación y no viceversa.

La mayoría de los supuestos generales de mer-

cadotecnia 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 in-

formación obtenida en la guerra es contradictoria, una aún mayor es falsa y la parte más grande es de carácter dudoso”.



216 El general de mercadotecnia

*En la niebla de la guerra, es bastante fácil aplicar **Flexibilidad**.*

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

Jack Welch de General Electric

es quien mejor demuestra la

mercadotecnia actual. Un competidor rebaja un flexibilidad requerida por un

precio y la gerencia dice: "Ellos saben lo que vale general de mercadotecnia. Él

no se comprometió con ningún

su producto". Un empleado sugiere atacar a un producto o servicio. Si no era

competidor y la gerencia plantea: "Creemos en el el número uno o el dos, él lo

enfoque positivo, en vender nuestros productos arreglaría, lo vendería o lo

desecharía.

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.

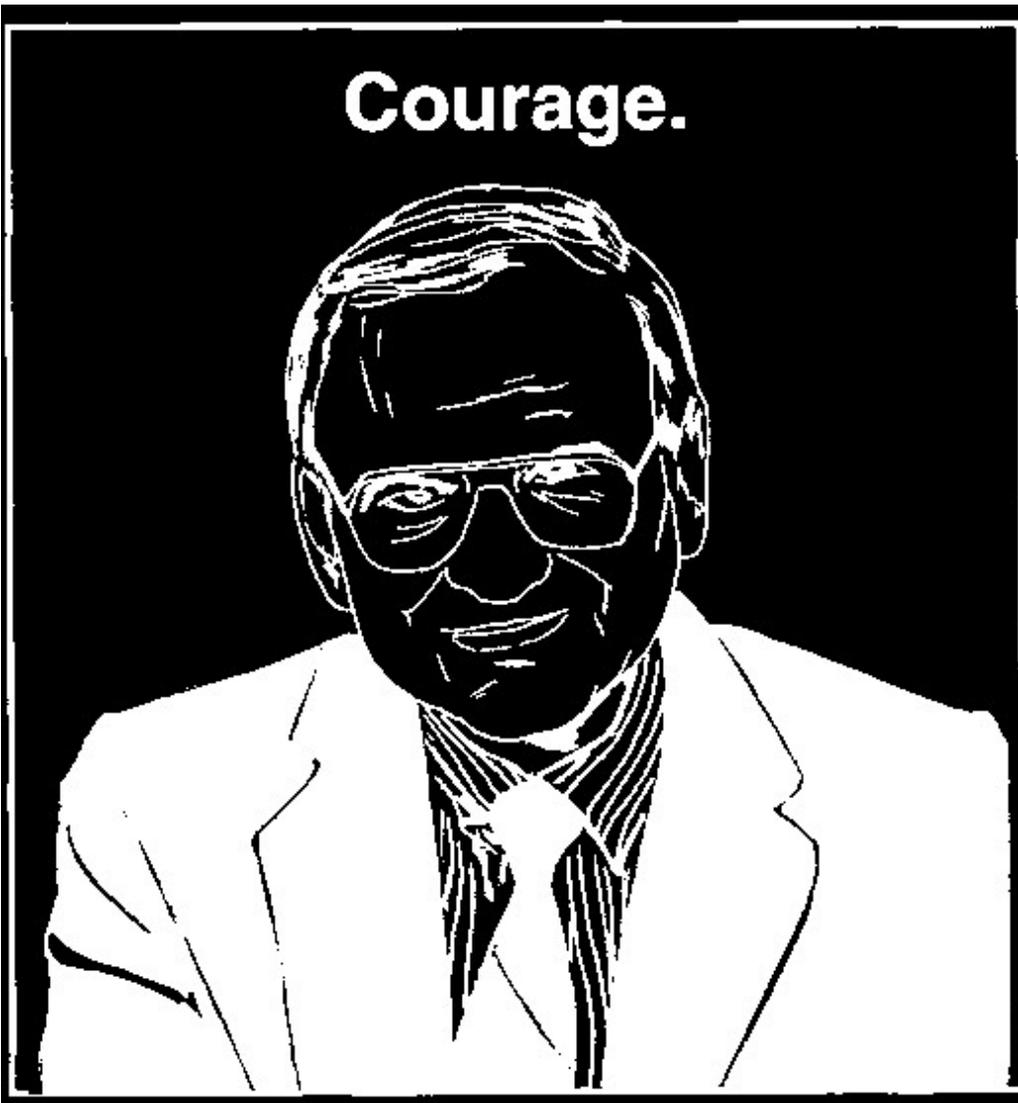
Es esta mente flexible lo que puede aterrorizar el campamento del enemigo. Nunca saben cuándo o por dónde se asestará el golpe. Es difícil defenderse contra lo que uno no está preparado.

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



El general de mercadotecnia 217

abierta para escuchar todos los puntos de vista, en Valor.

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 Lee Iacocca de Chrysler es

quien mejor demuestra el valor

hay que juntar toda la información, establecer una guía requerido por un general de

y actuar.

mercadotecnia. Él tomó una

compañía que estaba casi en

Los generales mediocres a menudo son del

bancarrota y con una serie de

movimientos brillantes de flan-

tipo macho: "Nadie va a decirme cómo actuar".

queo convirtió a Chrysler en un

Les atrae la mercadotecnia por sus semejanzas ganador.

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 deci-

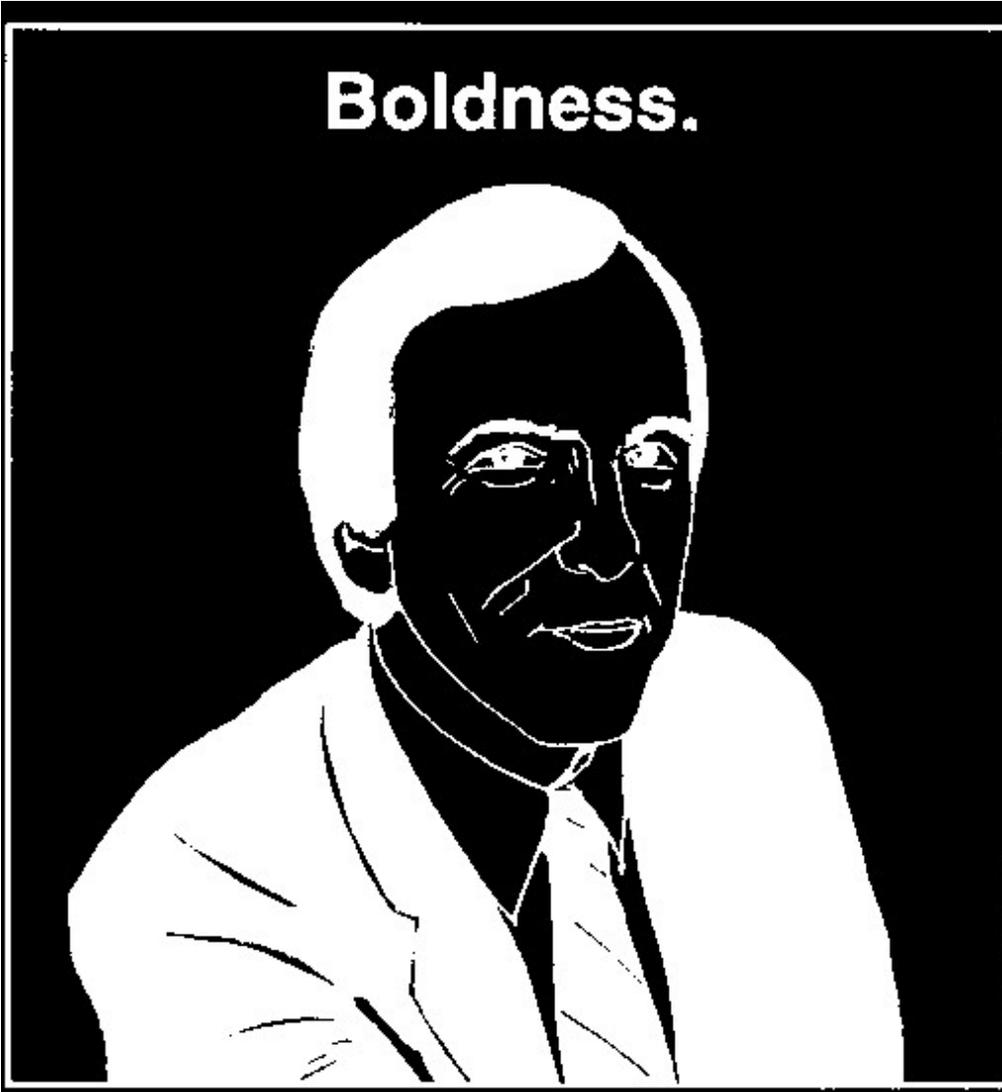
siones tomadas en el pasado, parecen tener un compromiso emocional con las decisiones y estrategias del pasado. Por su naturaleza, tienden a las causas perdidas. El acto fundamental de valor, según su parecer, es morir por su compañía.

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



218 El general de mercadotecnia

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 importan-

cia 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
Jeffrey Campbell de Burger

King es quien mejor demues-

de las tropas.

tra la osadía requerida por un

general de mercadotecnia. Él

lanzó un ataque muy exitoso

contra el líder del mercado

Un general de mercadotecnia

McDonald's con su estrategia,

debe ser osado

“asada a la parrilla y no frita”.

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.

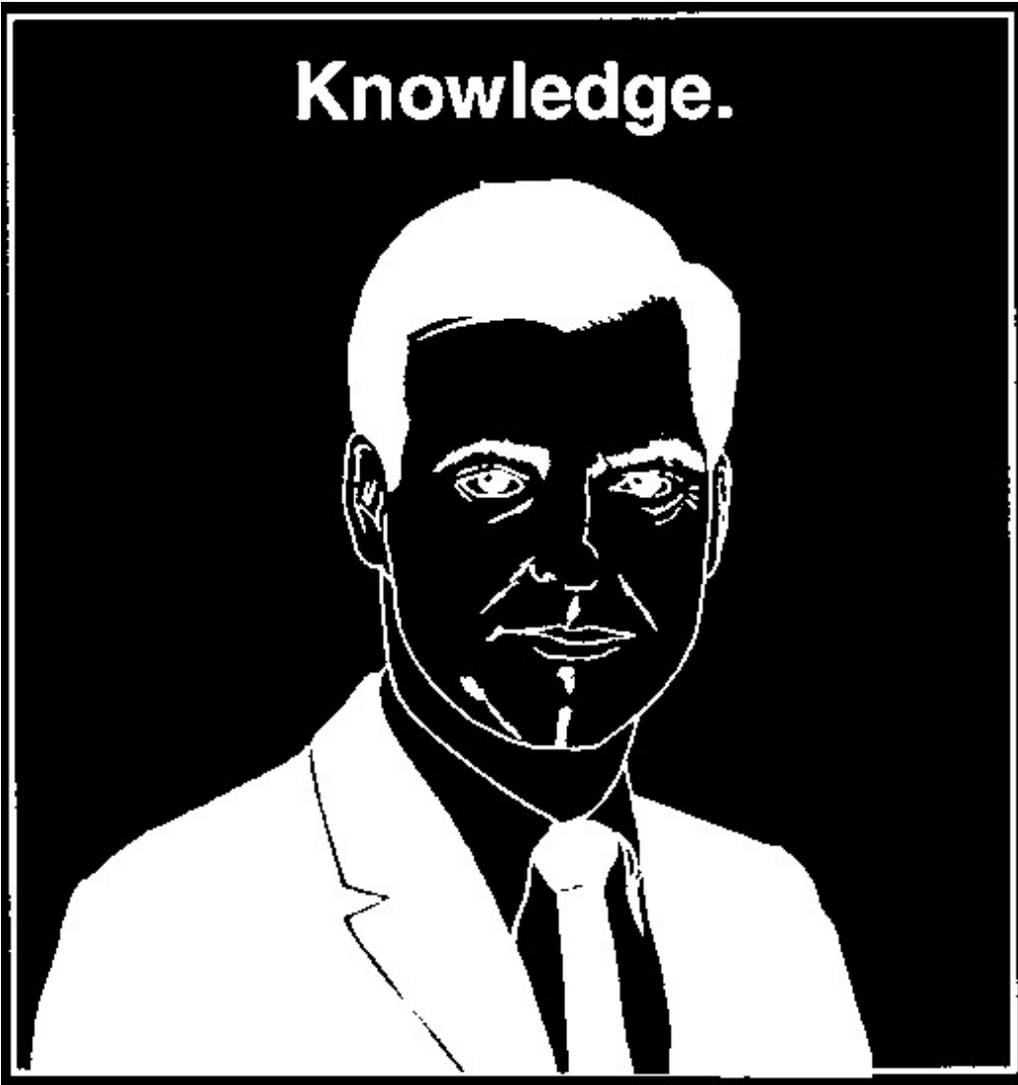
En lugar de coraje físico, los generales de mercadotecnia requieren osadía. Cuando la ocasión es oportuna, deben ser capaces de atacar rápida y decididamente. Muy a menudo, sin embargo, cuando avanzan por la escalera del éxito, los generales de mercadotecnia pierden su espíritu intrépido.

“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 especialmentepreciado

cuando la marea favorece a uno. Es entonces cuando la operación de mercadotecnia se beneficia en



El general de mercadotecnia 219

*realidad de tener un comandante que sabe cómo **Conocimiento.***

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

John Reed de Citibank es

Los generales generalizan. Según se supone, real- quien mejor demuestra el

conocimiento requerido por

mente no es necesario conocer los detalles para un general de mercadotecnia.

elaborar una estrategia maestra. De hecho, el es-Él fue el pionero en lanzar

los cajeros automáticos de

pecialista es tratado a menudo con cierto desdén Citibank, lo que revolucionó al

en los peldaños superiores de la gerencia, es decir, consumo bancario.

hay poca confianza en quien sabe bastante de

algún campo, no se cree que tenga una visión

amplia.

La estrategia mercadotécnica es fácil, cual-

quiera puede hacerla. Cada editor de publica-

ciones sobre comercio parece tener la urgencia de explicar a las corporaciones estadounidenses cómo dirigir su negocio.

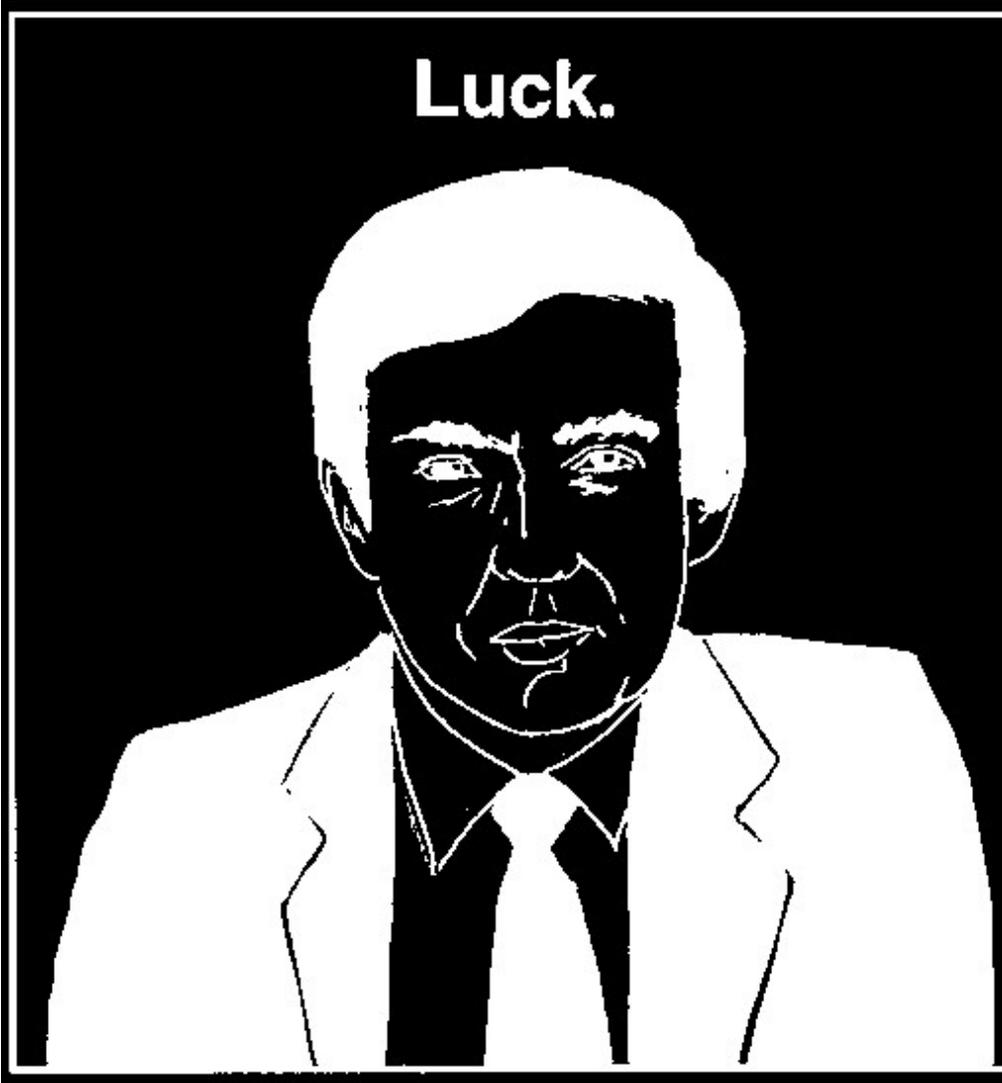
Nada podría estar más lejos de la verdad. Para cada problema de mercadotecnia, hay una respuesta fácil y obvia, la cual casi siempre

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.



220 El general de mercadotecnia

Un general de mercadotecnia

Suerte.

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 Donald Trump es miembro del

Lucky Sperm Club. Donald ha

un juego de naipes”.

pasado su carrera construyen-

Cuando la suerte se agota, hay que estar

do su fortuna familiar en lu-

gar de gastar su herencia.

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 armis-

ticio 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



El general de mercadotecnia 221

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 a-

prender primero los principios de la lucha de mercadotecnia y después olvidarlos al jugar el partido. Un general competente no deberá pregun-

tar conscientemente: "¿Qué tipo de lucha estamos Actualmente en las salas de

librando? ¿Qué principios debemos seguir?".

juntas de los corporativos,

Los generales aptos deben conocer las reglas

hay muchas Carly Fiorinas

—grandes líderes pero pobres

tan bien que sean capaces de olvidarlas para con-estrategas—. Para Hewlett-

centrarse en los oponentes. Como los buenos

Packard el fusionarse con

hábitos, las reglas se aprenden para olvidarlas Compaq Computer no tiene

ningún sentido, excepto para

después.

los inversionistas bancarios

El problema con la mercadotecnia actual no

y los propios líderes impor-

tantes.

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.

Índice

Acción, dependencia en la estrate-

Falacia de:

gia 207-209

el “mejor producto”, 28-29

Aliados, desarrollo de 117, 118

la “mejor gente”, 27-28

Ataque:

Filosofía de mercadotecnia,

de mercadotecnia, 35-36

necesidad de una nueva, 2-3

único punto de, 204-206

Fuerza, debilidad en la, 76-80

y contraataque, 207

Gerencia descentralizada, 203-204

Batallas:

Guerra de flanqueo:

Arbela, 10-11

factores en el éxito de, 100-102

Austerlitz, 16

movimientos en la, con:

Balaclava, 18

distribución, 97-98

Bunker Hill, 15

forma del producto, 97-99

Crecy, 13-14

menos calorías, 100

Gettysburg, 18-19

precio elevado, 92-94

Hastings, 12-13

precio bajo, 91-92

Maratón, 9-10

tamaño grande, 96-97

Metauro, 11-12

tamaño pequeño, 94-96

Quebec, 14

principios de:

Sedán, 20-21

movimientos en áreas no

Somme, 19-20

disputadas, 86-87

Trenton, 15-16

persecución, 89-91

Waterloo, 17-18

sorpresa táctica, 88-89

y lucha de guerrilla, 104

Contraataque, 207

Guerra de guerrilla:

Descentralización, 213-215

creando aliados en, 117-119

Distribución como movimiento

principios de:

de lucha de flanco, 96-97

actuar como el líder del merca-

Diversificación, 213

do, 107-109

defensa de un pequeño segmen-

Estrategia, 197-213 de mercadotecnia,

to del mercado, 103-107

para American Motors, 53-54

retirarse cuando sea necesario,

para Chrysler, 52-53

109-110

para Ford, 51-52

Guerra de mercadotecnia (véase ca-

para General Motors, 51

sos de la historia: guerra defensiva;

inseparabilidad de las tácticas,

guerra de flanqueo; guerra de gue-

209-211

rrilla; guerra ofensiva)

relación con la acción, 207-209

relación con la táctica,

Guerra defensiva:

rol al dirigir la táctica, 202-204

la fricción favorece la defensa,

y tolerancia de la táctica, 201-202

34-35

Extensión de líneas,

principios de:

99,158,159,168,203

atacarse uno mismo 56-58

estrategia de la, 152

bloqueando los movimientos

trampa de la, 106-107,117,160

competitivos, 58-63

223

224 Índice

el líder del mercado jugando a

y la mente de los consumidores

la defensiva, 55-56

lenguaje de, contra lenguaje mil

Guerra ofensiva, principios de:

itar, 37-38

ataque en un frente reducido,

necesidades generales, de, 213-

74-75

221

ataque a la debilidad en la

conocimiento de las reglas, 220-

fuerza del líder, 72-74

221

consideración de la posición del

conocimiento de los hechos, 219

líder, 70-72

flexibilidad, 215-216

Guerrillas:

osadía, 218-219

tipos de, 111-117

suerte, 219-220

demográficas, 111-112

valor mental, 216-218

del extremo superior, 115-117

y liderazgo, 217

geográficas, 111-112

paz en, 66-67

de productos, 114-115

plan de, en el futuro, 5-6

industriales, 113-114

principios militares aplicados a,

7-8

Historia de casos:

pronóstico de, 39-40

guerra de la cerveza, 143-161

Monopolio, ataques, 82-84

guerra de la computadora 177-

Moral, 218

192

guerra de la hamburguesa, 163-

Organizaciones, integradas de arriba

174

hacia abajo, 117

guerra de los refrescos de cola

Orientación hacia:

121-141

competidor, 4-5

consumidor, 3-4

Liderazgo, 217

Líderes de marcas, longevidad de los,

Precio

32-33

como movimiento en la guerra

Líderes industriales, fuerza defensiva

de flanqueo, 92-94

de los, 33-34

respuesta al, ataque de,

Publicidad, 199-202, 209-210

Mente

amplia, desventajas de ser de, 79-

Reglamentos:

80

federales, 64-65

estrecha beneficios de ser de, 78-

gubernamentales, 64-65

79

Mente como campo de batalla,

Reservas, uso de, 210-211

la, 43-45

Mercadotecnia:

Segmentación, 46-47, 86-88

ataque, 35-36

Sorpresa táctica, 88-89

batalla de:

Suerte, papel de la, en la batalla de

matemáticas de, 25-26, 31-32

mercadotecnia 219-220

suerte en, el rol de, 219-220

campo de batalla de, 43-44

Tácticas (véase estrategia)

conflictos de, desde la década de

Tamaño como movimiento de lucha

los setenta, 40-41

de flanqueo, 94-97

investigación en, 88-89

A black and white image of a handwritten signature in cursive script, reading "Al Ries". The signature is written in white ink on a black background.A black and white image of a handwritten signature in cursive script, reading "John Trout". The signature is written in white ink on a black background.

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 cons-truidas 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.

Document Outline

- LA GUERRA DEL MARKETING
 - PÁGINA LEGAL
 - CONTENIDO
 - Introducción: mercadotecnia significa guerra
 - Capítulo 1- 2.500 años de guerra
 - Capítulo 2- El principio de la fuerza
 - Capítulo 3- La superioridad de la defensa
 - Capítulo 4- La nueva era de la competencia
 - Capítulo 5- La naturaleza del campo de batalla
 - Capítulo 6- El cuadro estratégico
 - Capítulo 7- Principios de la guerra defensiva
 - Capítulo 8- Principios de la guerra ofensiva
 - Capítulo 9- Principios de la guerra de flanco
 - Capítulo 10- Principios de la guerra de guerrillas
 - Capítulo 11- La guerra de los refrescos de cola
 - Capítulo 12- La guerra de la cerveza
 - Capítulo 13- La guerra de la hamburguesa
 - Capítulo 14- La guerra de la computadora
 - Capítulo 15- Estrategia y tácticas
 - Capítulo 16- El general de mercadotecnia
 - Índice

Table of Contents

LA GUERRA DEL MARKETING

PÁGINA LEGAL

CONTENIDO

Introducción: mercadotecnia significa guerra

Capítulo 1- 2.500 años de guerra

Capítulo 2- El principio de la fuerza

Capítulo 3- La superioridad de la defensa

Capítulo 4- La nueva era de la competencia

Capítulo 5- La naturaleza del campo de batalla

Capítulo 6- El cuadro estratégico

Capítulo 7- Principios de la guerra defensiva

Capítulo 8- Principios de la guerra ofensiva

Capítulo 9- Principios de la guerra de flanqueo

Capítulo 10- Principios de la guerra de guerrillas

Capítulo 11- La guerra de los refrescos de cola

Capítulo 12- La guerra de la cerveza

Capítulo 13- La guerra de la hamburguesa

Capítulo 14- La guerra de la computadora

Capítulo 15- Estrategia y tácticas

Capítulo 16- El general de mercadotecnia

Índice