

LA GUERRA DE LA MERCADOTECNIA.

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 donde el enemigo es la competencia y el cliente el territorio que se debe ganar.

LA MERCADOTECNIA EXIGE UNA NUEVA FILOSOFÍA

ORIENTACIÓN HACIA EL CONSUMIDOR; Hoy en día todas las empresas están orientadas al consumidor. Saber lo que el cliente desea no es de gran utilidad cuando una docena de empresas ya está satisfaciendo los deseos de éste. El problema no es el consumidor, sino los líderes.

ORIENTACIÓN AL COMPETIDOR; Para obtener éxito hoy en día la empresa debe orientarse al competidor. Debe buscar los puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después atacarlos mercadotécnicamente.

EL PLAN DE MERCADOTECNIA DEL FUTURO; Este plan analizará con detenimiento a cada participante en el mercado y expondrá una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas o defenderse de ellas.

QUIZÁS CLAUSEWITZ TIENE RAZÓN; En la actualidad, la naturaleza real de la mercadotecnia involucra conflicto entre las corporaciones, no la satisfacción de las necesidades y deseos humanos. Si estos son satisfechos por el proceso de la competencia, entonces es en bien del interés público que debe permitirse la competencia. Sin embargo, no debe olvidarse la naturaleza de la mercadotecnia.

EN DEFENSA DEL CONCEPTO GUERRA DE LA MERCADOTECNIA; El estudio de la guerra no es sólo un análisis de cómo ganar, pues es igual de importante saber cómo no perder.

2,500 AÑOS DE GUERRA: Los especialistas en mercadotecnia tienen mucho que aprender de las mayores batallas mundiales.

En la guerra del maratón se establecieron definitivamente las tácticas militares de trabajar al unísono y mantener las fuerzas concentradas. En la Batalla de Arabela: Alejandro Magno logró su mayor victoria con una estrategia, que llamarían "la Teoría del acercamiento Indirecto". Un ejército victorioso, opera, en la línea que menos se espera.

EL PRINCIPIO DE LA FUERZA: El primer principio de Clausewitz es el principio de la fuerza; el pez grande se come al chico, el ejército grande vence al pequeño. Esto también ocurre en el mercado: la gran empresa vence a la pequeña.

LAS MATEMÁTICAS DE UNA ACCIÓN BAJO EL FUEGO; Cuando se examinan estas, es fácil comprender por qué la empresa grande casi siempre gana. No es un secreto por qué los aliados ganaron la II Guerra Mundial en Europa. Donde los alemanes colocaban dos soldados, los aliados ponían cuatro; donde los alemanes tenían cuatro, los aliados tenían ocho. La destreza y experiencia de un enemigo que casi inventó la guerra moderna, no podían cambiar las matemáticas del campo de batalla.

LAS MATEMÁTICAS DE UNA RIÁ DE MERCADOTECNIA; Cuando dos compañías avanzan cabeza con cabeza, se aplica el mismo principio. "Dios favorece a la fuerza de ventas más grande". La General Motors, la General Electric y la IBM no necesitan estudiar este principio para alcanzar el éxito. Sin embargo, las pequeñas compañías con menores acciones en el mercado necesitan pensar como comandantes de batalla; deben tener en mente el primer principio de lucha, el principio de la fuerza, sea militar o de mercadotecnia. "El arte de la guerra con ejército de menor número", decía Napoleón, "consiste en tener siempre fuerzas más numerosas que el enemigo en el punto que va a ser atacado o defendido".

LA FALACIA DE LA "MEJOR GENTE"; Resulta muy fácil convencer al propio personal que la mejor gente prevalecerá, aun contra la suerte; esto es lo que les gusta oír. Y claro está que en una guerra de mercadotecnia la calidad es un factor, al igual que la cantidad; pero la superioridad de la fuerza es una ventaja dominante que supera la mayoría de las diferentes cualidades. Muchas compañías se aferran a la estrategia de la mejor gente; están convencidas de que pueden reclutar y contratar un personal mejor que el de la competencia y de que sus programas de entrenamiento mejores pueden ayudarlos a mantener la ventaja de su "gente". Pero si bien es posible formar un pequeño equipo de gente superior, cuanto más grande es la compañía más probable es que el empleado promedio tenga realmente un rendimiento promedio.

LA FALACIA DEL "MEJOR PRODUCTO"; Si alguien tiene las razones de su lado, basta con hallar una buena agencia de publicidad que pueda comunicar esos hechos al cliente en perspectiva, y una buena fuerza de ventas que cierre la venta. A este enfoque se le llama la forma de pensar de adentro hacia fuera. Sin embargo, lo más inútil que puede hacerse en mercadotecnia es tratar de cambiar una mente humana. Una vez que una persona está decidida es casi imposible hacerle cambiar de opinión.

SI SE ES TAN LISTO, ¿PORQUÉ CARAMBA NO SE ES TAN RICO?; Aún cuando se consiga convencer a unas cuantas mentes, los poseedores de esas mentes se dejarán influir pronto por la mayor parte. Es una pregunta difícil de contestar. En una guerra de mercadotecnia no se puede ganar con tan solo tener la razón. Existe la ilusión, por supuesto, que a la larga gane el mejor producto. No obstante, las historias militares y de mercadotecnia las han escrito los ganadores.

LA SUPERIORIDAD DE LA DEFENSA: El segundo principio de Clausewitz es la superioridad de la defensiva. Ningún comandante buscaría entablar combate si tiene los números en contra; ¿entonces porqué muchos generales de mercadotecnia se lanzan contra competidores bien atrincherados a la defensiva?. Como Cardigan en Balaclava, y Lee en

Gettysburg, muchos generales de mercadotecnia lanzan ataques contra competidores que poseen la colina.

LAS MATEMÁTICAS DE UNA ACCIÓN DEFENSIVA BAJO EL FUEGO; En un campo abierto, una lucha a fuego abierto entre dos escuadras se decide de manera rápida a favor de la unidad más numerosa. Pero ¿qué sucede cuando una de las dos está en la defensiva?. Imagínese a un comandante rojo con una fuerza de nueve soldados que se enfrenta a un comandante azul con sólo seis soldados, pero atrincherados. Después de la primera descarga, la fuerza roja aún supera a la azul por un margen de 7 a 5. tras la tercera descarga, las fuerzas son las mismas, 4 a 4. en este punto el comandante rojo debería suspender el ataque, pues ya no cuenta con una superioridad numérica.

EL FRUTO DE LA VICTORIA; A través de la historia militar, la defensiva ha probado ser la forma más fuerte de lucha. Entonces; ¿por qué librar una guerra a la ofensiva en todo si la defensiva es tan atractiva?. La paradoja es el fruto de la victoria. Si se puede ganar una batalla en mercadotecnia y llegar a ser la marca principal en una categoría determinada, se puede disfrutar la victoria por largo tiempo.

NO SER UN HÉROE: El mayor error que los expertos en mercadotecnia cometen es dejar de apreciar la fuerza de una posición defensiva. El encanto de la guerra ofensiva y la emoción de la victoria incitan al gerente de mercadotecnia promedio a coger una lanza y ensartársela al competidor atrincherado más cercano. "ahora quiero recordarles que ningún bastardo ha ganado guerra alguna muriendo por su patria", decía George C. Scott. "la ha ganado haciendo que el otro pobre estúpido muera por su pueblo".

LA FRICCIÓN FAVORECE LA DEFENSA; Una de las razones por las que la variante defensiva de la guerra sea tan fuerte es la dificultad de recibir un ataque sorpresa. En teoría "la sorpresa promete mucho", es decir, cuánto mayor sea la operación, menor será la sorpresa. Una compañía pequeña podría sorprender a una grande con un nuevo producto, pero es difícil que se le tome desprevenida.

UN ATAQUE TOMA TIEMPO; En una campaña militar un atacante no sólo tiende a sacrificar la sorpresa, sino también pierde tiempo al poner en acción a las fuerzas. Debido a problemas logísticos del transporte, pueden pasar días o semanas antes de que toda la fuerza de un ataque se deje sentir en el defensor. En un ataque de mercadotecnia, la transportación casi nunca representa un problema; una compañía puede, en pocos días, entregar productos en miles de destinos. El cuello de botella está representado por la comunicación. Hacer comprender el mensaje de mercadotecnia a millones de consumidores puede llevarse meses o años.

LA NUEVA ERA DE LA COMPETENCIA: El lenguaje mercadotécnico se ha tomado del militar (se dice lanzar una campaña mercadotécnica). Se habla y actúa como generales; pero no se piensa y planea como tales. Es hora de aplicar los principios de la estrategia militar a las operaciones del mercado y así aumentar las probabilidades de éxito.

Mucho mejores son los golpes rápidos, tipo relámpago, que dependen más del tiempo que de la fuerza; lo que los alemanes llaman Blitzkrieg. El éxito de la IBM estriba en pensar mejor y no en pensar más.

LA NATURALEZA DEL CAMPO DE BATALLA: Las batallas mercadotécnicas no se pelean en lugares físicos, como la estantería de una farmacia o de un supermercado, tampoco en las calles de las ciudades; se pelean en la mente del cliente en perspectiva. La mente es el campo de batalla, terreno enmarañado y difícil de entender.

UN LUGAR MALO Y FEO; Para salir a luchar con un competidor, es útil saber a dónde dirigirse. Las batallas de mercadotecnia no se libran en la oficina del consumidor, ni en los supermercados o las droguerías. Estos lugares no son más que puntos de distribución de la mercancía, cuya selección de marca se decide en otra parte. Las batallas de mercadotecnia se libran dentro de la mente; en la propia y en la de los clientes en perspectiva cada día de la semana. La mente es el campo de batalla. El objetivo es aventajar y vencer a los competidores desde una montaña mental del tamaño aproximado de un melón. Una guerra de mercadotecnia es únicamente una guerra intelectual.

TRAZO DE LA MENTE; Un general eficiente estudia el terreno en forma cuidadosa antes de la batalla, estudia también la posición del enemigo. Por fortuna, la ubicación exacta y la fuerza de cada unidad se trazan en un mapa y se estudian antes de que la batalla principie. En una guerra de mercadotecnia, la explosión es difícil en extremo. Una forma de inspeccionar la mente humana es mediante una investigación de mercado, pero no de la manera tradicional que consiste en preguntar a los consumidores lo que desean comprar. Lo que se intenta averiguar es qué posiciones mantienen cuáles compañías. Hecho en forma correcta, es posible perfilar la mente del cliente en perspectiva para trazar un mapa que resulte útil a un general de mercadotecnia.

MONTAÑAS EN LA MENTE; algunas montañas son muy disputadas. La montaña de los refrescos de cola está ocupada, en parte por la Coca-Cola; pero siempre la ataca la Pepsi. Cuando el consumidor emplea 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 faciales Scott y dice "alcázame unos Kleenex", se reconoce quién posee la montaña del pañuelo facial en la mente de esa persona.

LA SEGMENTACIÓN DESMORONA EL TERRENO; Hace muchos años la Ford poseía la montaña del automóvil en EU; sin embargo, esta montaña se desmoronó por la estrategia de segmentación de la General Motors. El dueño original tiene dos opciones: expansión o contracción. Si se enfrenta a un enemigo que intenta dividir el mercado, una compañía puede extender sus fuerzas para controlar todo el territorio, o contraerlas para proteger su matriz. Los instintos del dueño son casi siempre erróneos. La voracidad estimula al líder de una marca a extender sus fuerzas para tratar de controlar todos los segmentos. Muy a menudo pierde todo al intentar proteger una parte de la montaña.

EL CUADRO ESTRATÉGICO: No hay un solo camino para pelear la guerra mercadotécnica, sino cuatro. Investigar qué tipo de batalla pelear es la primera y más importante decisión. Dicho tipo depende de la posición de la empresa en el cuadro estratégico, el cual puede elaborarse para cualquier producto o industria.

TIPO DE LUCHA QUE DEBE SOSTENER LA GENERAL MOTORS; Primero, sus competidores son el Departamento de la Justicia, la Comisión Federal de Comercio, la

Comisión de Seguridad e Intercambio, etc. Para la General Motors la victoria en la guerra de la mercadotecnia no es un triunfo. Si aniquilara a uno o más de sus competidores automotrices, las cortes o el Congreso la desbaratarían. La única forma de ganar es perdiendo; debe sostener una lucha defensiva. No obstante, la guerra defensiva no debe concebirse como una operación pasiva.

QUÉ DEBE HACER LA FORD; La Ford ocupa sólidamente el segundo lugar. Esta compañía cuenta con los recursos necesarios para lanzar ataques ofensivos. La tentación es hacer presa del más débil y no del más fuerte, según la teoría del camino más fácil. No obstante lo opuesto se acerca a la verdad. La mejor estrategia de la Ford es sostener una lucha defensiva. Debe lanzar ataques ofensivos contra aquellos puntos débiles en la línea de la General Motors.

QUÉ DEBE HACER LA CHRYSLER; Esta, debe evitar la batalla entre la General Motors y la Ford y lanzar ataques por los flancos.

QUÉ DEBE HACER LA AMERICAN MOTORS; es muy pequeña para lanzar un ataque por los flancos contra la industria; es decir, no demasiado pequeña como para iniciarlo, pero sí para dominar el segmento después de ser la primera en lanzar el concepto. Con la que se ha mantenido ganadora: El Jeep.

LA MONTAÑA EN LA MENTE; He aquí un análisis del campo de batalla en la mente. La montaña, por supuesto, es el terreno alto que el líder posee. Si se va hacia la montaña, se está librando una guerra defensiva de mercadotecnia. Por fortuna, habrá un valle o una grieta que las tropas aprovecharán para abrirse camino. Sin embargo, la batalla es difícil y muchas veces costosa, ya que el líder casi siempre tiene los recursos para lanzar contraataques enérgicos.

PRINCIPIOS DE LA GUERRA DE MERCADOTECNIA A LA DEFENSIVA

Sólo el líder puede pelear a la defensiva. Hay tres claves principales que seguir, la más importante es la estrategia de autoataque y no al enemigo.

Principio Defensivo N° 1. SÓLO EL LÍDER DEL MERCADO TIENE LA OPCIÓN DE JUGAR A LA DEFENSIVA: las compañías no crean líderes, quienes los crean son los consumidores, pues es aquel que el cliente percibe como líder quien define la verdadera categoría de liderazgo. Un general de mercadotecnia eficiente debe tener una visión clara de la situación real, de manera que pueda conducirse según la verdad. Hay que engañar al enemigo, nunca a uno mismo.

Principio Defensivo N° 2. LA MEJOR ESTRATEGIA DEFENSIVA ES EL CORAJE PARA ATACARSE A UNO MISMO: Por su posición de liderazgo, el defensor posee un punto fuerte en la mente del cliente en perspectiva. La mejor manera de reforzar una posición es atacándola constantemente. Dicho de otro modo, uno fortalece su posición al introducir nuevos productos o servicios que hagan obsoletos a los existentes. El ataque a uno mismo quizá signifique sacrificar las ganancias a corto plazo; sin embargo, esto tiene

un beneficio fundamental: proteger la acción en el mercado, el arma esencial en cualquier batalla de mercadotecnia. Cualquier compañía que vacila en atacarse a sí misma, casi siempre pierde su participación en el mercado y, al final, su liderazgo en el mismo.

Principio Defensivo N° 3. LOS MOVIMIENTOS ENÉRGICOS DE LA COMPETENCIA SIEMPRE DEBERÁN SER BLOQUEADOS; la mayoría de las compañías tienen sólo una oportunidad de triunfar, sin embargo, los líderes tienen dos. Si un líder pierde la oportunidad de atacarse a sí mismo, la compañía casi siempre se recupera al copiar el movimiento de la competencia. No obstante, el líder debe contraatacar en forma rápida, antes de que el atacante consiga establecerse. También la posición psicológica beneficia al líder. El poder de la mayoría se hace evidente; "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 mucha gente se deja influir más por la opinión de otros que por la suya propia.

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 destruyó por completo un movimiento de la competencia, sino que el movimiento de protección impulsó la marca hasta la posición del producto farmacéutico más vendido de Estado Unidos. Lo acontecido en la Montaña de la Migraña comprueba la importancia de la programación. Quien quiera obstruir, deberá hacerlo de inmediato; de lo contrario, podría ser demasiado tarde. Se trata de la marca Tylenol, comercializado por Jonson & Jonson (su precio es 50% más elevado que el de la aspirina), contra Datril producto que lanzaría la Bristol-Myers por un precio mucho más bajo (uno de los errores fue realizar la idea en sus tradicionales mercados de prueba).

JONSON & JONSON AMINORA EL ESTAMPIDO; Dos semanas antes del inicio de la campaña publicitaria del Datril, la Jonson & Jonson notificó a la Bristol-Myers su decisión de rebajar el precio de Tylenol, hasta igualarlo al del Datril. Terca la Bristol-Myers lanzó su ataque, adelantaron la fecha de lanzamiento. Tras una lucha ante la Asociación de Propietarios y Consejo de Ética, finalmente la CBS y la NBC se rehusaron de manera terminante a transmitir los anuncios de Datril. Si Datril hubiera sido menos voraz e iniciado una lucha de guerrilla y no un ataque directo, el Tylenol no hubiera despegado como cohete.

ESTAR PREPARADO PARA DEVOLVER GOLPE POR GOLPE; Como la batalla de la Montaña de la Migraña lo demostró, hubiese habido abundante mercado para el Tylenol de la Jonson & Jonson de alto precio y para el Datril de la Bristol-Myers de bajo precio. Sin embargo, no hubiese sido una buena estrategia de la Jonson & Jonson compartir el mercado. La filosofía de "vive y deja vivir" no encaja en la guerra. Compañías como la Jonson & Jonson y la Procter & Gamble no toman prisioneros.

MANTENER ALGO EN RESERVA; Otra estrategia eficaz para los líderes es mantener "algo en reserva". Mientras que un atacante debe arriesgar el todo por el todo, no siempre es aconsejable que el líder gaste la mayor cantidad de dinero posible en operaciones de mercadotecnia. Conviene más emplear sólo lo necesario para "mantener a la competencia en línea". Hay que mantener el resto como una reserva. En caso de que la competencia atacara con una oferta muy atractiva, habría entonces con qué defender la posición. Es

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

¿QUÉ OCURRE CON LAS AUTORIDADES FEDERALES?; Los defensores deben destinar una cierta cantidad para gastos legales como parte de su costo normal de operación. Quizá la estrategia de atacarse a sí mismo sea legalmente más segura que atacar a la competencia. Además, ejercer el poder en la línea vertical para defender un mercado, también es más seguro que moverse de modo horizontal para extender ese poder a otro mercado.

LA PAZ EN LA MERCADOTECNIA; La meta de toda guerra defensiva, por supuesto, es la paz en la mercadotecnia es lo que la Kodak ha logrado con los rollos fotográficos, la Campbell's con las sopas y la IBM con las computadoras con sistema maestro. Cada una de ellas posee una acción dominante en su mercado, tan dominante que no hay otras en segundo lugar en la mente del cliente en perspectiva. Sin embargo, los líderes deben ser precavidos. Las guerras muchas veces surgen en pares, y casi siempre el perdedor de la primera es el que inicia la segunda.

PRINCIPIOS DE LA GUERRA DE MERCADOTECNIA A LA OFENSIVA

Éste es el juego para al segunda o tercera empresa del ramo. La clave central es encontrar la debilidad en la fortaleza del líder.

Principio Ofensivo N° 1 LA PRINCIPALCONSIDERACIÓN ES LA FUERZA DE LA POSICIÓN DEL LÍDER: La reacción inmediata a un problema de mercadotecnia es estudiarlo hasta sus entrañas; considerar sus propias fuerzas y debilidades, la calidad del producto, de su fuerza de ventas, sus precios y distribución. De ahí que casi todas terminen hablando y actuando como si fuesen el líder. Lo que una compañía N° 2 ó N° 3 debe hacer es orientarse hacia lo que hace el líder: el producto líder, la fuerza de ventas del líder, los precios del líder y la distribución del líder. 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 N° 2 mantener en mente este concepto. De ahí que casi todos los planes de mercadotecnia exijan "aumentar la participación en el mercado". Nunca hay que olvidar que la guerra de la mercadotecnia es un ejercicio mental y que el campo de batalla es la mente humana.

Principio Ofensivo N° 2 HALLAR UNA DEBILIDAD EN EL PUNTO FUERTE DEL LÍDER Y ATACARLO: Significa que hay que "hallar una debilidad en el punto fuerte del líder", no en su debilidad. El precio no siempre es algo que el atacante deba evadir. Cuando es inherente en una fuerza, el precio puede emplearse en forma muy eficaz.

Principio Ofensivo N° 3 EL ATAQUE DEBERÁ LANZARSE HACIA UN FRENTE TAN REDUCIDO COMO SEA POSIBLE: Atacar de preferencia con un solo producto. La "línea completa" es un lijo que sólo los líderes pueden darse. La lucha ofensiva deberá emprenderse con líneas reducidas, con productos individuales tan limitados como sea

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

LA SUERTE FAVORECE AL DEFENSOR; El segundo principio sostiene que la suerte favorece al defensor. Las estadísticas demuestran que casi todos los ataques tienden a fracasar. Es evidente que la guerra a la ofensiva es un juego sólo para los mercadólogos decididos e ingeniosos. Sin embargo, se pueden acrecentar bastante las posibilidades de éxito a través de un análisis cuidadoso de la fuerza del líder.

LA DEBILIDAD EN LA FUERZA; Existe una debilidad en la fuerza, si uno puede encontrarla. No hay que esperar que cualquier compañía asimile este concepto en forma inmediata. Las buenas ideas ofensivas son extremadamente difíciles de 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; Como la Federal Express que al principio intentó competir con expendedores de carga aérea (quienes tenían las opciones de entregas de dos, de tres y de un día para otro), la publicidad señalaba "Contamos con nuestros propios aviones y camiones, por lo que somos más puntuales y cobramos menos". Esto fue un error. Las pérdidas fueron millonarias. La línea completa de productos es un lujo que sólo el líder puede darse. El principio ofensivo N° 3 menciona que el ataque debe tener lugar en un frente tan reducido como sea posible. Posteriormente la Federal Express volvió a organizarse, enfocando su atención en una sola opción (entregas de un día para otro). Con el paso de los años, los resultados de esta estrategia de mente estrecha han sido espectaculares.

LAS DESVENTAJAS DE SER DE MENTE ABIERTA; Una compañía que aprendió a apreciar la necesidad de atacar con un solo producto es la MSA, (proveedor independiente más grande de programas para macrocomputadoras). En un movimiento típico de actuar como si fuese el líder y no como la competencia introdujo 25 diferentes programas.

ATAQUE A UN MONOPOLIO; Los monopolios aparentan una fuerza especial. Sin embargo, hasta una compañía poseedora de casi 100% de un mercado, puede ser atacada con éxito si uno encuentra una debilidad inherente en la fuerza. Como la estrategia del Business Times que proviene en forma directa de los tres principios de la lucha ofensiva. Principio 1: La principal consideración es la fuerza de la posición del líder. En otras palabras, se enfoca en la posición del Journal no de la propia. Principio 2: Hallar una debilidad en la fuerza del líder y atacar en ese punto. Como la mayoría de los monopolios, el Journal tiene todo para todos, esa es una fuerza que puede llegar a convertirse en una debilidad. Principio 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. Uno puede darse el lujo de gastar más en un ataque ofensivo cuando se sabe que el mercado está allí.

PRINCIPIOS DE LA GUERRA DE FRANQUEO

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

Principio De Flanqueo N° 1 UN MOVIMIENTO DE FLANQUEO ADECUADO DEBE EFECTUARSE DENTRO DE UN ÁREA NO DISPUTADA: Un movimiento de flanqueo no requiere necesariamente un producto nuevo, diferente a cualquier cosa existente en el mercado. Sin embargo, debe poseer cierto elemento de novedad o exclusividad, para que el cliente en perspectiva lo ubique dentro de una nueva categoría. La teoría de mercadotecnia designará a este acercamiento segmentación, la búsqueda de segmentos o nichos, 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.

Principio De Flanqueo N° 2 LA SORPRESA TIENE QUE SER UN ELEMENTO IMPORTANTE DEL PLAN; Por su naturaleza, un ataque de flanqueo es un ataque sorpresa. Los movimientos de flanqueo más exitosos son los totalmente inesperados. Cuanto mayor es la sorpresa, más tiempo le lleva al líder reaccionar y tratar de recuperarse. Desafortunadamente, los grandes movimientos de ataque por los flancos se ven minimizados con acciones en mercados de prueba y con el exceso de investigación, lo que descubre la estrategia a la competencia. Llevar a un mercado de prueba un ataque de flanqueo es un planteamiento suicida. Si la prueba falla, todo falla; si la prueba triunfa, esto alerta al líder a tomar las medidas necesarias para garantizar el fracaso del ataque cuando se pase del mercado de prueba a un mercado regional o nacional. En otras palabras, hay que tener los dedos cruzados esperando que la competencia no note lo que se está haciendo.

Principio De Flanqueo N° 3 LA PERSECUCIÓN ES TAN CRÍTICA COMO EL ATAQUE MISMO: Cuando se tiene un producto fruto de un ataque de flanqueo que empieza a dar frutos, realmente debe difundirse. El objetivo en mente debe ser ganar y ganar en grande. El éxito llama al éxito. Es importante emplear el peso de mercadotecnia que se tenga para hacer despegar un nuevo producto, antes de que el líder pueda cubrirse y uno se quede anonadado por un desfile de demasiados productos iguales. ¿Y si no se tienen los recursos para hacer el seguimiento de un ataque de flanqueo exitoso?. Éste suele ser el caso en muchos campos. Quizá no convendría lanzar un ataque de flanqueo en primera instancia, sino emprender una guerra de guerrillas. La historia de la mercadotecnia está repleta 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.

FLANQUEO CON PRECIOS BAJOS; La forma más obvia de flanquear es con precios bajos. No obstante es difícil hacer dinero rebajándolos precios. El truco está en rebajar los costos en lugares en donde los clientes no lo noten o no les importe; el acercamiento sin adornos inútiles.

FLANQUEO CON PRECIOS ALTOS; Para muchos productos, el precio elevado es una cualidad, el precio da credibilidad al producto. Existen muchas oportunidades para los movimientos de flanqueo con precios elevados. Un ejemplo son las palomitas de maíz Gourmet-Popping Corn con un precio 2.5 veces más alto que la marca líder, la Orville Redenbacher. No existe casi ninguna categoría en donde no se haya establecido un flanqueo exitoso con precios altos. Dos de las razones de por qué los precios altos representan mayor oportunidad de mercadotecnia que los precios bajos son: Una es la tendencia del cliente en

perspectiva a 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 clásico ejemplo es la Volkswagen, cuando después del gran éxito de pensar en pequeño (Volkswagen), empezó a suicidarse al pensar en grande (Audi). La compañía ha recorrido todo el círculo. Pensar en pequeño la hizo grande. Pensar en grande la hizo de nuevo pequeña.

FLANQUEO CON GRAN VOLUMEN; Prince (marca de raquetas) introdujo una raqueta extragrande. Esta empresa logró ser grande pensando en grande. Prince está ahora dedicada a pensar en pequeño y en el proceso se volverá a hacer pequeña.

FLANQUEO CON LA DISTRIBUCIÓN; otra estrategia poderosa es flanquear a la distribución del competidor. Algunas veces se puede flanquear con energía a los competidores atrincherados abriendo un nuevo canal de distribución. Como Avon, que fue la primera compañía que vendió cosméticos de puerta en puerta, un movimiento que flanquea varias formas establecidas de distribución.

FLANQUEO CON LA FORMA DEL PRODUCTO; es decir, flanquear con una forma diferente del producto, como las pastas dentales en donde en lugar de ser color rojo claro (Close-Up) lo transformaron a una combinación de pasta blanca para combatir las caries y un gel azul para refrescar el aliento (Aqua-Fresh). Este concepto no se limita a la pasta dental. Casi cualquier producto se presta a esta técnica. Como el ejemplo de los jabones en barra que han sobrevivido a una variedad de aditivos. En donde se les ha añadido perfume (Camay), desodorantes (Dial), crema humectante (Dove).

FLANQUEO CON MENORES CALORÍAS; en una era en que a mucha gente le acosa la fiebre de estar en forma, se introdujeron productos dietéticos.

FLANQUEO PARA UN FLANQUEO EXITOSO; El flanco no es para el tímido o el cauto, es una jugada con la posibilidad de un gran resultado final o una gran pérdida. Además de que requiere visión y previsión. La mayoría de los gerentes de mercadotecnia con espíritu de investigación, consideran particularmente difícil el concepto de flanco; y tienden a sustituir la investigación por la previsión, es decir, los clientes en perspectiva no pueden saber los que probablemente comprarían en un futuro si sus gustos van cambiando en forma drástica. Un buen movimiento de flanco es aquel que afecta sustancialmente los gustos disponibles. "¿Compraría una computadora personal por 2 mil dólares?". Hace 10 años, toda la gente hubiera dicho no. Pero hoy en día, mucha de la misma gente sale de Computilandia con computadoras con un precio mayor.

PRINCIPIO DE LA GUERRA DE GUERRILLAS

Muchos de los participantes en la guerra mercadotécnica deben ser guerrilleros. las compañías pequeñas pueden tener éxito mientras no traten de emular a los gigantes del medio.

Principio De Guerrilla N° 1 HALLAR UN SEGMENTO DEL MERCADO LO SUFICIENTEMENTE PEQUEÑO PARA DEFENDERLO: En ciertos aspectos, una campaña emprendida a base de guerrillas se semeja a un ataque de flanco. Podría decirse, por ejemplo, que la Rolls-Royce es un flanco caro. Sin embargo, hay una diferencia crítica entre la lucha de flanco y la de la guerrilla. Un ataque de flanco se lanza deliberadamente cerca de la posición del líder, el objetivo del ataque es sangrar o debilitar la participación del líder. La Mercedes Benz practica un ataque de flanco de precio elevado contra Cadillac, y en verdad triunfó al debilitar las operaciones a la división de la General Motors, a tal grado que la Cadillac lanzó el Seville en un intento por defenderse. La Rolls-Royce utiliza una verdadera guerrilla; aunque pudiera arrebatar el negocio a cualquier otro, su estrategia no está planeada para enredarse en una posición competitiva. Esto quiere decir que hay que escoger un segmento lo bastante pequeño para convertirse en su líder.

Principio De Guerrilla N° 2 NO IMPORTA LO PRÓSPERO QUE SE LLEGUE A SER, NO HAY QUE ACTUAR NUNCA COMO EL LÍDER: Las guerrillas deben explotar esta debilidad colocando la mayor cantidad posible de su personal en la línea principal de batalla; deben resistir la tentación de integrar organigramas formales, descripciones de puestos, desarrollo de la persona en el puesto y otros atavíos de una organización repleta de personal. Siempre que sea posible, las guerrillas deberán estar todas en la línea y no en el personal. Una guerrilla también puede aprovechar su tamaño pequeño para tomar decisiones rápidas. Esto puede ser una cualidad preciada al competir con las grandes compañías nacionales, para quienes una decisión rápida significa 30 días de trabajo administrativo en lugar de 6 meses usuales.

Principio De Guerrilla N° 3 ESTAR PREPARADO PARA RETIRARSE PRESURADAMENTE ANTE UNA NOTICIA DE ÚLTIMO MOMENTO: una compañía que huye sigue viviendo para luchar en otra ocasión. No vacilar en abandonar una posición o un producto si la batalla se vuelve contra uno, una guerrilla no tiene tantos recursos como para desaprovecharlos en una causa perdida; debe decidir con rapidez si renuncia o entra en acción. 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.

GUERRILLAS GEOGRÁFICAS; Casi cualquier producto o servicio nacional puede atacarse localmente, una táctica clásica de guerrilla. 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 del concepto de guerrilla. Un ejemplo es la banca: en casi cualquier ciudad o estado hay bancos pequeños que deben aprender cómo competir con los grandes.

GUERRILLAS DEMOGRÁFICAS; Otra táctica de guerrilla clásica consiste en atraer un segmento específico de la población, creado estableciendo una categoría específica por edades, nivel de ingresos, ocupación, etc.

GUERRILLAS RELACIONADAS CON INDUSTRIAS; Otra estrategia de guerrilla consiste en concentrarse en un sector industrial específico. En el negocio de las

computadoras, por ejemplo, esta estrategia se conoce como mercadotecnia vertical. Algunas compañías de computadoras seleccionan un sector industrial (publicidad, banca, editorial, etc.) 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. 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 esperar que surjan muchos problemas.

GUERRILLAS RELACIONADAS CON 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. Pero mantienen un lugar muy seguro.

GUERRILLA EN EL EXTREMO SUPERIOR; muchas guerrillas potenciales del extremo superior vacilan en penetrar en el mercado al temer que los nombres de sus marcas no tengan la mística que justifique los precios extravagantes que están pensando cobrar; por ello, acceden a introducir sus productos a precios menores. En consecuencia, algunas veces sacrifican calidad o cualidades para poder hacerlo; el nuevo producto nunca crea la mística o las ventas elevadas que ellas 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. "Hey, mira lo que cobran por este producto", comenta el consumidor, y después pregunta por qué. Se requiere fe y valor para llegar a ser una guerrilla del extremo superior. Fe en el futuro de su innovación y valor para lanzar el producto con un nombre desconocido. A menudo, las guerrillas potenciales del extremo superior intentan ceder también ante el atractivo del nombre. Ya que su objetivo es establecer precios rigurosos, sienten la necesidad de respaldarse con un nombre establecido. Esto, por supuesto, es otro ejemplo de extensión de la línea, una amenaza constante para el éxito de una compañía. Un nombre no puede sostener dos estrategias diferentes.

DESARROLLO DE ALIANZAS; Es una estrategia común en muchos sectores industriales, sobre todo donde la competencia predominante está constituida por hordas de guerrilleros locales. Un modelo típico es el concesionario, quien intenta montar una cadena nacional, bajo un nombre nacional, pero con propiedad y contorno local. Esta estrategia puede intentarse de dos maneras diferentes: de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. Las organizaciones que operan de arriba hacia abajo crean todo el paquete y lo ofrecen a los empresarios locales para que lo difundan: McDonald's, Pizza Hut, Holiday Inn y Coca-Cola son ejemplos típicos. Dicho de otro modo, se desarrolla un concepto y después se trata de reclutar un ejército de guerrilleros que lo ponga en juego. Un enfoque más creativo es la organización de abajo hacia arriba, que puede dar por resultado algunos éxitos espectaculares, debido a que tal operación requiere menos recursos para ponerse en marcha. Un ejemplo es la Century 21. la compañía reclutó corredores de bienes raíces con el fin de incorporarlos al grupo nacional, con el cual intercambiaría mandos e información. La 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 al de otro.

LAS GUERRILLAS ESTÁN EN TODAS PARTES; Casi todas las empresas deben librar una lucha de guerrilla. De cada 100 compañías, por lo general una debe jugar en la defensiva, dos en la ofensiva, tres deben flanquear y 94 deben ser guerrilleras.

LA GUERRA DE LOS REFRESCOS DE COLA: La Pepsi está ganando este conflicto a su archirrival, la Coca. La razón principal es que ésta no utiliza efectivamente sus ventajas estratégicas.

COCAÍNA Y CAFEÍNA; La Coca-Cola fue creada hace 100 años, y al principio fue todo menos gaseosa, se introdujo como una medicina exótica que contenía cocaína de las hojas de la coca y cafeína de las nueces de cola. En 1915 se diseñó una nueva presentación de 6.5 onzas, lo cual dio originalidad a la Coca-Cola. En los años veintes, no tenía una verdadera competencia. La única preocupación de la compañía era incrementar el consumo de bebidas gaseosas.

HASTA LO DOBLE POR UN NÍQUEL, TAMBIÉN; La depresión de los treintas ayudó al arranque de la competencia de la Coca-Cola, sobre todo la Pepsi-Cola y la Royal Crown. El concepto clave fue la botella de 12 onzas que se vendía por el mismo precio que la presentación de Coca-Cola de 6.5 onzas. La Coca-Cola se halló en aprietos, ya que no podía aumentar la cantidad a menos que estuviera dispuesta a desechar mil millones de envases de 6.5 onzas. La Pepsi-Cola había lanzado un clásico ataque de flanqueo en el extremo inferior. Pero fue más allá de eso, convirtió un exitoso movimiento de flanqueo a un ataque ofensivo contra el corazón de la fuerza de la Coca-Cola. Principio ofensivo N° 2: hallar una debilidad en la fuerza del líder y atacar en ese punto. Los magnates de Atlanta obviamente pensaron que la botella de Coca era su mayor fuerza, por lo que la emplearon en cada anuncio e incluso la patentaron. La Pepsi convirtió esa fuerza en debilidad. Esa botella de 6.5 onzas, de diseño perfecto que se adaptaba a la mano no podía llevarse a una escala de 12 onzas, ya que, para sostenerla se necesitaría tener la mano de un jugador de basketball.

LO QUE LA COCA-COLA PODRÍA HABER HECHO; Principio defensivo N° 2: La mejor estrategia defensiva es tener el coraje para atacarse uno mismo. La Coca debería haberse atacado con una segunda marca mucho antes que la Pepsi lo hiciera, y el momento ideal, con un bajo costo tipo la Pepsi, pudo ser a principios de los treintas cuando la depresión apenas comenzaba. (Doble Cola, una marca en el mercado actual, podría haber sido un nombre eficaz). Para 1955 la Coca lanzó las presentaciones de 10, 12 y 26 onzas, lo cual la comprometió a una extensión de línea

LA GENERACIÓN DE LA PEPSI; El propósito de la nueva estrategia de la Pepsi fue hacer ver a la competencia disorde, alejada y anticuada, lo cual logró, aunque también tuvo otro beneficio psicológico de igual valor: aprovechó la rivalidad natural de los hermanos. Ya que más gente tomaba Coca-Cola que Pepsi, también los hermanos mayores solían hacerlo. Los hermanos menores podían entonces manifestar su rebeldía tomando Pepsi. Esta estrategia funcionó en toda la escala de edades. Mientras la Coca-Cola entierra a sus consumidores, los nuevos clientes de Pepsi apenas están naciendo. Pepsi también empleó sabiamente la música, una forma tradicional de la rebelión de los adolescentes,

como un componente clave de su estrategia. No obstante, al igual que casi todas las compañías, Pepsi tiende a perder a menudo la ruta estratégica. En las últimas dos décadas, la Pepsi ha empleado la idea de generación aproximadamente sólo una tercera parte del tiempo. Al ofrecer un producto al consumidor, la publicidad es el arma estratégica más importante de la marca. Es un error cambiar la dirección estratégica sobre una base anual; quizá nunca deba cambiarse hasta trasladar el producto de una forma de lucha de mercadotecnia a otra. Por supuesto, desde un punto de vista táctico, las palabras, las imágenes y la música pueden cambiarse tan seguido como sea necesario; la estrategia no.

INTENTOS DE REHABILITACIÓN DE LA COCA-COLA; Con los años, la Coca perdió la oportunidad de bloquear a la Pepsi al no introducir una segunda marca en una botella más grande. Mientras la Coca vendía gaseosas, la Pepsi vendía Pepsi. No obstante, en 1970 la Coca halló al fin la mejor estrategia defensiva para un líder. Es decir, el liderato mismo. "la auténtica". Por deducción, todo lo demás era una imitación de la Coca, lo cual, por supuesto, es exactamente lo que las otras colas son.

ROYAL CROWN: DEMASIADO PEQUEÑA, DEMASIADO TARDE; Royal Crown, la cola N° 3, intentó regresar al juego en 1969 con la contratación de la agencia publicitaria más famosa ese año, y el lanzamiento de un importante programa publicitario. La publicidad de Royal no tiene importancia, ya que no se considera un factor. No puede avanzar a la par de dos grandes marcas con la esperanza de ganar. Año tras año, la participación de la Royal en el mercado de los refrescos de cola disminuye. ¿Qué puede hacer una distante marca N° 3?. La respuesta, es cambiar su estilo de lucha y su estrategia de mercadotecnia. La elección lógica para Royal es convertirse en guerrillera. El primer principio de la lucha de guerrilla es hallar un segmento del mercado lo suficientemente pequeño de defender.

LA BATALLA DEL DESPLOME; La Royal inició la década de los sesentas con un poderoso movimiento de flanqueo: Cola Rite Dietética, que sorprendió a la competencia. Pasaron tres años antes que la Coca respondiera con la Tab y la Pepsi con la Pepsi dietética. Principio de Flanqueo N° 3: la persecución es tan importante como el ataque mismo. Rite dietética alcanzó el éxito con un atrevido movimiento de flanqueo que la Coca y la Pepsi lo fomentaron retrasándose tres años. La Cola Rite Dietética se deslizó hacia la oscuridad ya que las dos empresas grandes emplearon las utilidades obtenidas de la Pepsi y la Coca para financiar sus marcas de cola dietética. Royal empleó las ganancias de su Rite dietética para financiar sus vanos ataques contra las marcas Coca y Pepsi en la línea principal. "mantener las fuerzas concentradas". La batalla del desplome demuestra una vez más la importancia de esta máxima militar clave.

FLANQUEO CON LA NO-COLA; Otro jugador que inicialmente participó en el juego de los refrescos de cola fue la Seven-Up. En 1968, la compañía posicionó su bebida de lima-limón como la no-cola. La estrategia era hacer del 7-Up la alternativa frente a la Coca y la Pepsi. Las ventas ascendieron el primer año hasta el 15%. Lo que la Seven-Up hizo fue crear una posición de "alternativa" separada. Al hacerlo, arrebató el negocio del Ginger Ale, las bebidas de naranja y las otras opciones ante los refrescos de cola. Era el momento de cambiar a una lucha ofensiva, dar a los consumidores de Coca y Pepsi una razón para "continuar". Principio ofensivo N° 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 N° 2: hallar una debilidad en la fuerza del líder y atacar en ese punto. El sabor: la nuez de cola. La estrategia de sin cafeína dio a la Seven un gran impulso en el ramo de las ventas. Pero no paso mucho tiempo sin que perdiera su concentración. La estrategia sin cafeína accedió a incluir "sin colores artificiales". Logrando con esto una confusión en el consumidor. El objetivo de una guerra de mercadotecnia es crear confusión en los mandos enemigos, no en los de uno. Pasará algún tiempo antes de que la Seven-Up logre enderezarse.

CAOS Y CONFUSIÓN EN LAS BEBIDAS DE COLA; De hecho, la campaña "sin cafeína" logró exactamente lo que un ataque ofensivo; crear caos y confusión en los mandos de la Coca y la Pepsi. Hasta el fabricante de Pepsi declaró que estaba "firmemente comprobado" que la cafeína no representaba un riesgo para la salud. Parece ser que la campaña tuvo éxito. Antes de que pasaran seis meses, PepsiCo introdujo Pepsi Free en versiones regular y dietética. Los competidores se concientizaron de la cafeína. Las marcas que nunca la emplearon fue lo primero que mencionaron. RC100 fue la primera bebida de cola descafeinada introducida por la Royal, este producto despegó con rapidez. Pero como una repetición de la situación de la Cola Rite Dietética, RC100 se extinguió a causa de productos con cafeína de la Coca y la Pepsi. No basta con ser el primero, hay que serlo con lo que más se pueda.

LA BATALLA DEL DESPLOME; ROUND 2; en 1982 la Coca lanzó su Coca Dietética, con lo que Tab se hundió. Las ganancias de la Coca dietética casi se han visto alcanzadas por las pérdidas de Tab y la Coca-Cola misma.

EL RETO DE LA PEPSI; Uno de los movimientos estratégicos de la Pepsi, efectuado a mediados de los sesentas, merece comentarse. Llamado el reto Pepsi. ¿Buena estrategia?. Quizá, ya que explota un punto débil en el producto competitivo. Pero no es una buena estrategia como un segundo frente del principal esfuerzo de la Pepsi. Un producto N° 2 no puede permitirse dos campañas. Principio Ofensivo N° 3: lanzar el ataque en un frente lo más estrecho posible. Sin embargo la Coca procedió de manera en que un líder nunca debe hacerlo. Después de soportar años el reto Pepsi, repentina y públicamente cambió su fórmula hasta hacerla tan dulce como la Pepsi. De pronto, la auténtica dejó de ser para siempre eso. En un arrebato debilitó su propia posición.

EL RETORNO DE LA AUTÉNTICA; Menos de tres meses después de la introducción de la Nueva Coca Cola anunció que la "auténtica" volvía con un nuevo nombre: Coca Cola Clásica. La percepción es más fuerte que la realidad. A pesar de que las pruebas demuestran que la Nueva Coca sabe mejor que la anterior, los consumidores piensan de otra manera. La percepción afecta el sabor igual que afecta a todo juicio humano; la batalla ocurre en la mente: allí no hay hechos, sólo percepciones. Esto es la realidad. Regresar a lo anterior fue reconocer públicamente que la compañía había cometido un error. Por primera vez en su historia, el liderato de la Coca estaba en peligro. La Pepsi tenía la oportunidad de ocupar el sitio principal en la categoría de los refrescos de cola.

EL RETO DE LA CAFEÍNA; La capacidad de la Coca de mantenerse a distancia del reto de la Pepsi se ha visto afectada por un desarrollo en otro frente. En un esfuerzo para protegerse de los ataques "sin cafeína" de 17-Up, la Coca lanzó versiones descafeinadas de

sus tres marcas de cola, de manera que ahora la Coca tenía seis productos de cola e infinidad de caos y confusión. Con el tiempo, la gente no tomará Coca por contener cafeína y no ingerirá Coca sin cafeína por no ser la "auténtica". Incluso el consumidor que apoya a la Coca en su crisis, tendrá problemas al ordenar el producto, como lo demuestra esta conversación en una fuente de sodas: "Deme una Coca", --"¿Prefiere una Coca clásica o una Coca dietética?", --"Prefiero una Coca dietética", --"¿Prefiere una Coca Dietética Regular o una Coca Dietética sin cafeína?", --"Al diablo con ella. Dame un 7-Up".

LA GUERRA DE LA CERVEZA: El negocio cervecero está en proceso de consolidación, de cientos de productores regionales a un puñado de empresas a nivel nacional. En tanto que los pequeños productores deberían concentrar sus fuerzas, están haciendo lo contrario.

LA PENETRACIÓN POR PARTE DE LA BUDWEISER; El liderazgo del mercado cervecero fue y vino. En 1951 Schlitz se encontraba en la cima; en 1953 estaba la Budweiser; en 1955 le tocó de nuevo a Schlitz. Lo cierto es que cualquier marca pudo obtener la victoria. Unos cuantos millones de dólares más en publicidad podrían haber inclinado la balanza. No obstante, compañías en estas situaciones muy a menudo no alcanzan a apreciar las enormes ventajas a largo plazo que encierra un pequeño margen de diferencia en un solo año. 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". Algunos cerveceros sostienen que la victoria de la Budweiser fue resultado de un producto inferior producido por la Schlitz. Quizá fue así, sin embargo, eso sucedió una década después que la Schlitz perdió su liderato por culpa de la Budweiser. Por lo que la enseña la historia de la mercadotecnia (así como la de la lucha), cuando el otro bando toma la delantera y es impetuoso, las cosas marchan de mal en peor; el rico se vuelve más rico y el pobre más pobre.

EL ATAQUE POR PARTE DE LA HEINEKEN; las ganancias de la Budweiser se obtuvieron por completo a expensas de la Schlitz. Heineken, por suerte, no tuvo competidor, ya que era la primera y principal cerveza importada que arribó a EU después de la guerra, estableció con facilidad una huella en el mercado. Fue un típico ataque de flanqueo contra ninguna defensa. Principio de Flanqueo N° 3: la persecución es tan crítica como el ataque mismo. En los primeros años, la Heineken derramó sin cesar cantidades cuantiosas de dólares en mercadotecnia y, sobre todo, en publicidad. La primera marca que robó una tajada del mercado a Heineken fue Lowenbrau de Munich, el problema no fue el mercado, el problema, fue la Heineken, ya que debió haber lanzado una taque ofensivo para asegurar el territorio. Primero hay que poseer el mercado, después iniciar un programa de edificación del mismo. Principio Ofensivo N° 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. Ese era el punto débil. Principio ofensivo N° 3: lanzar el ataque en un frente lo más estrecho posible. Lowenbrau debió decir "Ahora que ha probado la mejor cerveza de Holanda, pruebe la mejor de Alemania". Hay que embestir a la competencia con un ataque estrecho y enfocado que exponga y explote su debilidad. El error de la Lowenbrau cuando era un producto de exportación, fue convertirse en marca nacional.

EL CONTRAATAQUE POR PARTE DE LA ANHEUSER; la respuesta clásica de los

líderes es "yo también puedo". En otras palabras, la 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 ofensivo N° 3. Desafortunadamente, la Anheuser esperó demasiado tiempo para utilizar esa estrategia de bloqueo. Para contraatacar a la primera cerveza importada cara, la Anheuser lanzó la primera cerveza americana cara, a la cual le dio un nombre caro, Michelob, y para redondear la idea se dotó a Michelob de un envase caro y, por supuesto un precio elevado (movimiento que a menudo es desapercibido por compañías que quieren cubrirse en ambas direcciones; el producto y el envase).

EL SURGIMIENTO DE LA MILLER; En 1970 se introduce la Miller, esta tenía dos ventajas: el dinero de la Philip Morris y una estrategia clara y consistente. El blanco la Budweiser. "Bienvenido al momento Miller", decían los comerciales. El momento Miller era para la gente de cuello azul. Usted trabaja duro, usted se merece una recompensa, era el mensaje de la Miller. El problema fue el nombre. La fina distinción entre lo que la etiqueta decía y lo que el tomador de cerveza pedía iba a causar a la Miller una enorme resaca en los años venideros.

EL LANZAMIENTO DE LITE; En 1975, la Miller introdujo la cerveza Lite, fue un clásico movimiento de flanqueo. Principio de flanqueo N° 1 Un Área No Disputada: no había marcas nacionales de cervezas ligeras, solo existían unas cuantas marcas regionales o de guerrilla. Principio de flanqueo N° 2 Sorpresa Táctica: la Lite tomó por sorpresa a la competencia. Nada de pruebas de mercado ni rumores en la prensa. Lite fue introducida y difundida a nivel nacional lo más rápido posible. Principio de flanqueo N° 3 La Persecución: la Miller saturó las transmisiones con publicidad de Lite, gastando cuatro veces el promedio por barril de la industria.

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 esa publicidad como en la Miller. Los resultados fueron fáciles de predecir. La Schlitz Light fue reemplazada como retador de la Lite por la Natura Light "pida una natural, no se deje engañar" era la publicidad que la compañía Anheuser lanzaba, burlarse del nombre de la marca es un signo seguro de debilidad del mismo. Había un cervecero del que aún no se oía hablar y que contaba con un elemento ganador en potencia para la carrera de las cervezas ligeras, la marca era Coors, elaborada con agua manantial pura, proveniente de las Montañas Rocallosas, en la cervecería más grande del mundo, esta llegó a ser la más exitosa de las guerrillas regionales.

COLORADO KOOL-AID; Coors ya era una cerveza ligera (hay menos calorías en la cerveza Coors que en la Michelob Light). En las tabernas de Denver se solía bromear con el producto pidiendo un Kool-Aid de Colorado. La presión para convertir a la Coors en una marca nacional, con la ventaja de ahorrar gastos en publicidad, fue intensa. La llegada de la Lite le brindó esta oportunidad. "la fuerza empleada en el momento correcto contra el adversario correcto", "da más fuerza". La Coors pudo llegar hasta la cima a raíz del éxito de la Lite y después explotó una debilidad en la fuerza de ella, el principio clave de la lucha ofensiva. Dicho de otro modo, la Coors tuvo la oportunidad de pasar de una estrategia de guerrilla a una estrategia ofensiva ya que contaba con todas las armas apropiadas para apoderarse de la posición de la "cerveza ligera original" y en lugar de eso lanzó Coors

Light, una copia de las otras 23 cervezas ligeras existentes en el mercado. Ahora la Coors tenía dos marcas encaminadas a la distribución nacional, con dos programas de publicidad como apoyo. A excepción de la 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 en calorías. Desafortunadamente para la Miller, vivimos en un mundo radioemitido. En la radio y la televisión, el sonido de la palabra es más importante que como aparezca escrita. También en el ambiente natural de un bebedor. Un nombre no puede amparar dos marcas diferentes. Tarde o temprano, de una manera u otra, la Miller iba a tener que pagar el precio por su error con Lite.

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. El punto crítico llegó cuando la Miller lite aventajó a la Miller High. 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 la Miller, o puede proteger la marca base y tener como resultado un movimiento flanqueador sin éxito, pero costoso. La expansión de la línea es como montar un sube y baja. Un nombre no puede amparar dos productos diferentes. Cuando uno sube el otro baja. Una razón de que la expansión de línea sea tan insidiosa es que el efecto a largo plazo es opuesto al efecto a corto plazo. A corto plazo, la expansión de línea es casi siempre un éxito, como la Miller Lite lo fue, pero a largo plazo casi siempre es la estrategia del perdedor.

LA CARGA DE LA BRIGADA LIGERA; Una y otra vez la industria cervecera no cesó en su intento de imitar a la Miller. Schlitz Light era la segunda marca en importancia dentro de la categoría ligera. Por lógica, esta ventaja inicial debería haberle conferido una gran ventaja; sin embargo, no fue así. Las ventas de Schlitz superaban los 24 millones, el año de lanzamiento de Schlitz Light, en conjunto con Schlitz descendieron a menos de 3 millones. Resultó un movimiento de flanqueo del todo exitoso; ambas marcas acabaron destruyéndose. No hay evidencia de que la industria cervecera haya captado el mensaje de la expansión de línea. Todo lo contrario, continúan debilitando sus marcas.

LA CARGA DE LA BRIGADA PESADA; en la actualidad, se están preparando para cometer el mismo error (horror)... pero esta vez en dirección opuesta. Los primeros candidatos para la brigada pesada son la Michelob Classic Dark y la Coors Extra Gold. Ambos están cayendo en la clásica trampa de la expansión de la línea.

LA GUERRA DE LA HAMBURGUESA: McDonald's continúa dominando este negocio; pero Burger King y Wendy's han hecho progresos usando algunos de los principios clásicos de la guerra mercadotécnica.

LA McDonald's HACE ACTO DE PRESENCIA; La explicación del éxito, es el lanzamiento de un ataque ofensivo contra la cafetería local, para más tarde ampliar la operación a escala nacional. En aquel entonces, las cafeterías vendían todo aquello que era común, fácil y barato de preparar. Desde un punto de vista militar, la línea se expandió y esto provocó su debilitamiento. Kroc hizo la elección obvia. Atacar por el centro. (¿Cuál

era el platillo más popular en el menú de la cafetería?. La hamburguesa y su primo hermano, la hamburguesa con queso). De este modo nació la cadena de la hamburguesa. Debido a que no había competencia; más que cualquier otro factor, esta expansión temprana fue lo que aseguró el éxito de McDonald's. McDonald's es el líder por ser el primero en aparecer en la escala de la hamburguesa y por sostenerse allí, gracias a su rápida expansión. Quien posee el liderazgo tiene la ventaja del tiempo para corregir cualquier problema que pueda surgir.

EL MÉTODO DE LA BURGER KING; La primera en aplicar una estrategia eficaz contra McDonald's fue la 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. Principio ofensivo N° 2 hallar una debilidad en la fuerza del líder y atacar ese punto: La fuerza de McDonald's era la hamburguesa, su uniformidad, su rápida preparación y su bajo costo; ¿Cuál es la debilidad inherente en esa fuerza?. El sistema de línea de montaje empleada para la preparación rápida de hamburguesas económicas. Si se deseaba algo especial, había que formarse en otra fila, mientras el cocinero se hacía líos con los sistemas de preparación en la parte de atrás. Por lo que la 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". Esto constituye la medida de un buen movimiento ofensivo; siempre se debe preguntar: ¿el defensor puede competir sin debilitar su propia posición?. Una fuerza también es una debilidad. No obstante, hay que encontrar la costura que la sostiene.

LA McDonald's RECURRE AL POLLO; y al pescado, y alas costillas asadas y a los huevos revueltos. La década de los sesentas fue la era de la expansión de línea de McDonald's, cuando la cadena buscó medios para aportar nuevos clientes y elevar el importe de las cuentas de consumo, aunque estas metas son convenientes, siempre resultan peligrosas, cuando uno expande su línea, su centro se torna vulnerable. Las primeras dos expansiones resultaron un fracaso. Fue entonces cuando surgió Chicken McNuggets, que tuvo una gran aceptación y elevó las ventas. Sin embargo, hubo que esforzarse mucho e invertir millones de dólares en publicidad. Lo sorprendente fue la falta de respuesta de Kentucky Fried Chicken, la cual solo después de ocho años decidió introducir su propia versión del producto de McDonald's: la llamó Chicken Nuggets. Principio defensivo N° 3 siempre hay que bloquear los movimientos competitivos enérgicos: Kentucky Fried Chicken desperdició ocho años, durante los cuales aprovecho la publicidad de McDonald's para reforzar su lugar atrayendo clientes a la casa del General.

YO TAMBIÉN, DICE LA BURGER KING; Al correr la década de los ochentas le tocó a Burger King seguir la corriente, introdujo una variedad de emparedados que duraron poco, desde ternera con queso parmesano hasta carne asada, sin dejar de mencionar el jamón con queso, pechuga de pollo deshuesada bien frita, filete de pescado y bistec. "Perdimos la visión de nuestra identidad", declaró el mismo Director.

LA BATALLA DE LAS HAMBURGUESAS; La Burger King dirigió de nuevo su ataque al centro de la línea de McDonald's. La clásica estrategia ofensiva de explotar una debilidad inherente al líder que ha extendido demasiado su línea. El comercial más eficaz "asada a la parrilla Vs. Frita" atrajo al instante la atención del público y de los abogados de McDonald's, quienes de inmediato entablaron juicio. Esto fue lo mejor que le pudo suceder

a Burger King. La reacción indignada de McDonald's convirtió la campaña en una historia que se difundió en las tres cadenas televisivas, docenas de estaciones de TV y periódicos de todo el país (publicidad gratuita).

FLANQUEO A LA McDonald's; Tras un movimiento tardío llegó Wendy's quien avanzó rápidamente gracias a un movimiento de flanco en el extremo adulto del mercado de la hamburguesa. "pídala a su gusto"... "sin pepinillos, sin condimento y sin niños", fue la estrategia publicitaria que transmitió la idea de la hamburguesa adulta en la conciencia del público. Pronto, los márgenes de utilidad habían casi duplicado las utilidades promedio de los restaurantes de comida rápida. Lo que aconteció demuestra que la estrategia debe dominar a la publicidad, no viceversa. Pero al igual que McDonald's, la Wendy's se volcó sobre el pollo. ¿Qué sucedió?... "el flanco, la persecución es tan crítica como el ataque mismo".

LA GUERRILLA DEL EXTREMO INTERIOR; Ningún análisis de la guerra de la hamburguesa está completo sin mencionar a la White Castle. La nostalgia por una hamburguesa es otra forma de considerar la atracción del producto. Todavía más notable es que cada uno de esos establecimientos situados en construcciones de acero y azulejo de la era de la depresión produce ventas que superan las de McDonald's. Principio de Guerrilla N° 2 no importa cuánto éxito se alcance, nunca hay que actuar como el líder: En White Castle no hay Universidad de la Hamburguesa, tampoco Egg McMuffins o Whoppers, ni papas cocidas al vapor con opción a cuatro aderezos diferentes. Hay varias maneras de vender una hamburguesa, siempre y cuando se emplee la estrategia apropiada. Así White Castle coexiste pacíficamente con sus grandes y agresivos vecinos.

LA GUERRA DE LA COMPUTADORA: Nadie desarrolla la guerra mercadotécnica tan bien como el Gigante Azul; pero aun la IBM puede caer de cara cuando trata de competir en un terreno que no le pertenece.

SPERRY RAND vs. IBM;

PRIMER ROUND: DEC vs. IBM;

SEGUNDO ROUND: DEC vs. IBM;

ROUND TRES: DEC vs. IBM;

TODOS vs.: IBM;

IBM vs. IBM;

ROUND 1: APPLE vs.: IBM;

ROUND 2: APPLE vs.: IBM;

N° 2 vs. IBM.

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, en realidad, única meta de la estrategia. Ésta se debe desarrollar de abajo hacia arriba y 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.

- LA ESTRATEGIA ESCOLTA A LA TÁCTICA;
- EL OFICIAL DE ARTILLERÍA;
- EL COMANDANTE DEL TANQUE;
- EL EXPERTO EN PUBLICIDAD;

- LA ESTRATEGIA TOLERA EL EMPLEO DE UNA TÁCTICA MEDIOCRE;
- LA ESTRATEGIA DIRIGE LA TÁCTICA;
- UN SOLO PUNTO DE ATAQUE;
- ATAQUE Y CONTRAATAQUE;
- LA ACCIÓN NO ES INDEPENDIENTE DE LA ESTRATEGIA;
- LA ESTRATEGIA NO PUEDE ESTAR DIVORCIADA DE LA TÁCTICA;
- EL EMPLEO DE RESERVAS;

EL GENERAL DE MERCADOTECNIA: En la actualidad, los negocios claman por más mariscales de campo, más gente capaz de responsabilizarse de planear y dirigir un programa de mercadotecnia completo. Los atributos clave de los futuros generales de mercadotecnia son flexibilidad, coraje e intrepidez.

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. En la niebla de la guerra, es bastante fácil aplicar la estrategia probada y efectiva que funcionó en el pasado. Cualquier otro enfoque parecería el colmo de la indiferencia a la frase de: "emprendemos lo que sabemos que resultará". Algunas veces esta actitud se confunde con la fuerza. Una actitud obstinada e inflexible es signo de debilidad en un general, no de fuerza. 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; Un general de mercadotecnia realmente requiere de coraje. Aún cuando posee una mente abierta para escuchar todos los puntos de vista, en determinado momento debe tomar una decisión. Si se es bueno actuando, se puede ser tanto un buen líder como un estratega competente.

UN GENERAL DE MERCADOTECNIA DEBE SER INTRÉPIDO; En lugar de coraje físico, los generales de mercadotecnia requieren intrepidez. Cuando la ocasión es oportuna, deben ser capaces de atacar rápida y decididamente. Muchos generales tienen un defecto básico en su naturaleza: manifiestan demasiado valor cuando están en situaciones desventajosas, y demasiada precaución cuando controlan la situación.

UN GENERAL DE MERCADOTECNIA DEBE CONOCER LOS HECHOS; Para cada problema de mercadotecnia, hay una respuesta fácil y obvia, la cual casi siempre es errónea. "Todo es muy simple en la guerra", "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.

UN GENERAL DE MERCADOTECNIA REQUIERE 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. Un buen general de mercadotecnia debe saber cuándo retirarse. Ningún propósito sirve cuando se gastan recursos para conservar egos; es mejor admitir una 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. Los atajos no funcionan. Uno tiene que empezar por aprender las reglas y después practicar lo suficiente para dominarlas. Un general competente no deberá preguntar consciente: "¿Qué tipo de lucha estamos librando?, ¿Qué principios debemos seguir?". Los generales aptos deben conocer las reglas tan bien que sean capaces de olvidarlas para concentrarse en los oponentes. 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.

Autores del libro: Al Ries y Jack Trout
Bibliografía: La guerra de la Mercadotecnia