

Serie McGRAW-HILL DE MANAGEMENT

MARKETING DE GUERRA

Edición revisada

AL RIES
JACK TROUT

Prólogo de Raúl Peralba



Contenido

Prólogo	IX
Introducción: Marketing es guerra	XIII
Hoy la verdadera naturaleza del marketing 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 conquistar.	
Capítulo 1. 2.500 años de guerra	1
Los especialistas en marketing tienen mucho que aprender de lo ocurrido en batallas más significativas de la historia.	
Capítulo 2. El principio de la fuerza	11
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 marketing; las grandes empresas vencen a las pequeñas.	
Capítulo 3. La superioridad de la defensa	17
El segundo principio de Clausewitz es la superioridad de la defensa. Ningún comandante buscaría entablar combate si tiene los números en contra; ¿entonces por qué muchos generales de marketing se lanzan contra competidores bien atrincherados a la defensiva? Como Cardigan en Balaclava, y Lee en Gettysburg, muchos generales de marketing lanzan ataques ofensivos con fuerzas insuficientes contra competidores que controlan la colina.	
VI	

Capítulo 4. La nueva era de la competencia	21
El marketing se ha apropiado del lenguaje militar (se dice <i>lanzar una campaña</i> de marketing). Se habla y actúa como generales; pero no se piensa y planea como tales. Es hora de aplicar los principios de la estrategia militar al marketing y aumentar así las probabilidades de éxito.	
Capítulo 5. La naturaleza del campo de batalla	25
Las batallas de marketing no se desarrollan en lugares físicos, como la estantería de una farmacia o de un supermercado, tampoco en las calles de ciudades como Dallas y Detroit; las batallas de marketing se desarrollan en la mente del cliente en perspectiva. La mente es el campo de batalla; terreno enmarañado y difícil de entender.	
Capítulo 6. El cuadro estratégico	29
No hay un único método para desarrollar un marketing de guerra. Hay cuatro. Determinar qué tipo de batalla hay que plantear es la primera decisión y la más importante. El tipo de guerra depende de la posición de la empresa en el cuadro estratégico, y este cuadro puede elaborarse para cualquier producto o industria.	
Capítulo 7. Principios de marketing de guerra a la defensiva	33
Sólo el líder del mercado puede actuar a la defensiva. Hay tres claves principales que seguir, la estrategia del autoataque es la más importante no la de cargar contra el enemigo.	
Capítulo 8. Principios de marketing de guerra a la ofensiva	41
Este es el juego para la segunda o tercera empresa del sector. La clave central es encontrar la debilidad en la fortaleza del líder y atacar allí.	
Capítulo 9. Principios de la guerra de flanqueo	51
Esta es la forma más innovadora de marketing de guerra. Los mayores éxitos de marketing se han logrado por movimientos de flanqueo.	
Capítulo 10. Principios de la guerra de guerrillas	63
Muchos de los participantes en un marketing de guerra deben ser guerrilleros. Las compañías pequeñas pueden tener éxito mientras no traten de emular a los gigantes de su sector.	
Capítulo 11. La guerra de los refrescos de cola	73
Pepsi está ganando este conflicto a su archirrival, Coca. La razón principal es que ésta no utiliza efectivamente sus ventajas estratégicas.	
Capítulo 12. La guerra de la cerveza	85
El negocio cervecero está en proceso de consolidación, de cientos de productores regionales a un puñado de empresas a nivel nacional e incluso	

VIII *Contenido*

mundial. En tanto que los pequeños productores deberían concentrar sus fuerzas, están haciendo lo contrario.

Capítulo 13. La guerra de las hamburguesas 97

McDonald's continúa dominando este negocio; pero Burger King y Wendy's han hecho progresos usando algunos de los principios clásicos del marketing de guerra.

Capítulo 14. La guerra de las computadoras 105

Nadie desarrolla el marketing de guerra tan bien como el Gigante Azul; pero aun IBM puede tropezar cuando trata de competir en un terreno que no le pertenece.

Capítulo 15. Estrategia y tácticas 119

Así como la forma es consecuencia de la función, la estrategia debe serlo de las tácticas; esto es, la realización de los resultados de la táctica es la última y, en realidad, única meta de la estrategia. Esta se debe desarrollar de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo. Sólo 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.

Capítulo 16. El general de marketing 129

En la actualidad, los negocios claman por más mariscales de campo, más gente capaz de responsabilizarse de planear y dirigir un programa de marketing global. Los atributos clave de los futuros generales de marketing son flexibilidad, coraje e intrepidez.

Índice 139

Prólogo

Para quedarte donde estás, tienes que correr lo más rápido que puedas. Y si quieres ir a otro sitio deberás correr, por lo menos, dos veces más rápido.

LEWIS CARROLL
«A través del espejo»

Esta frase, que como muchas del autor mencionado pudo parecer un despropósito en su época, tiene aplicación cien años después de escrita a muchos aspectos de la vida actual. Y tal vez muy especialmente a las actividades vinculadas con el mundo empresarial y el marketing.

Además, en las últimas décadas, se ha producido una aceleración importante, consecuencia entre otras razones del avance tecnológico, que nos ha llevado a velocidades absolutas altísimas. Por tanto el «correr lo más rápido que puedas», sólo para quedarnos donde estamos y «por lo menos, dos veces más rápido» para avanzar, no sólo implica una dosis importante de habilidad y reflejos, sino también un riesgo mucho más alto en caso de «accidente».

Marketing de guerra tiene mucho que ver con esto. No sólo explica cómo correr lo suficiente para quedarse donde se está en los mercados, también explica cómo moverse más rápido que los demás para avanzar, y tomar porciones mayores. Pero, además, cómo evitar que lo hagan nuestros competidores. Eso sí, deja de lado el criterio tradicional del marketing «orientado al consumidor». Esta idea está perdiendo vigencia día a día.

Cada vez hay menos posibilidades de encontrar necesidades insatisfechas, por lo menos para productos tradicionales; y el éxito depende cada vez más de nuestros movimientos en un entorno competitivo.

Cuando hoy nos preguntamos cuál será una buena estrategia de marketing, lo primero que conviene es mirar hacia la competencia. Esto significa que la estrategia debe *orientarse al competidor*.

Lamentablemente esta idea todavía no está demasiado difundida.

Para mayor preocupación, muchos empresarios en España consideran que el marketing es una entelequia que está bien para que las grandes

empresas dispongan de ejecutivos muy tratables que hacen cosas de poca consistencia, y que en realidad sirven para muy poco.

No es extraño que un país con una economía casi dirigida hasta hace dos o tres décadas, para luego disponer de un mercado con una demanda en crecimiento permanente y crónicamente insatisfecha, no haya prestado demasiada atención al marketing.

Ni siquiera el *orientado al consumidor*.

Sin embargo, desde hace unos años esta «asignatura pendiente» comienza a pesarle a muchos. E incluso afecta a España como país, en lo que se refiere a la proyección de su imagen internacional.

Ya es hora de que el marketing, como actividad imprescindible en el contexto empresarial, asuma un papel relevante. El que tiene que tener.

Formados en el país más competitivo del mundo, en el que no dejan de producirse casos realmente sorprendentes de continua evolución empresarial, consecuencia de estrategias de marketing global exitosas, implementadas con tácticas eficaces, TROUT & RIES nos cuentan en este libro cuáles son los principios y las reglas del marketing de hoy, el *Marketing de guerra*.

Cuentan también casos históricos que pueden servir de ejemplo y experiencia para muchos. La experiencia es la historia de los propios errores, por lo que hay que comprar toda la que se pueda de «segunda mano».

Este libro, escrito por expertos norteamericanos para el mercado de los Estados Unidos, podría, tal vez, parecer de muy poca aplicación en un país como el nuestro y su entorno.

Esto no es así. Con la apertura, tanto política como económica, se ha observado un incremento en el interés por esta materia. Aunque básicamente limitado sólo a temas de publicidad. Han llegado las multinacionales con sus estrategias bajo el brazo y sus planes de publicidad «empaquetados».

Pero, por otra parte, ¿qué nos pasará a partir del 1 de enero de 1993 cuando comience el mercado único de la CE?

A partir de las cero horas de ese día, Europa se transformará en un gran mercado sin fronteras legales, aunque permanecerán otras como, por ejemplo, las culturales.

¿Qué es lo que va a cambiar? Con la nueva situación, el mayor mercado de la Europa de hoy (Alemania Unificada con sus ya 80 millones de habitantes), se quintuplicará en una noche.

Pero ¿cómo responderán las empresas a esta explosión nocturna? Seguramente la tentación sea la que TROUT & RIES llaman *expansión de línea*. Algunos expertos pensarán que «se necesitará una versión dulce para los ingleses, una ácida para los italianos, otra condimentada para los franceses, etc.».

La *expansión de línea* es en principio lo racional: «Como el mercado es mucho mayor, hará falta una línea de producción mucho más amplia». Por tanto, a finales de 1992, probablemente se produzca una *explosión de expansiones de línea* de los competidores de cada uno de los doce países que

ampliarán sus ofertas para intentar satisfacer mejor a los diferentes mercados con culturas diversas.

Realmente la *expansión* en este contexto parece lógica, pero un examen de la situación sugiere una respuesta totalmente diferente al desafío de 1993. Para explotar con éxito el gran mercado de la CE, las empresas deberían concentrar al máximo su línea de productos, y tender más a ser especialistas que generalistas.

Utilizando una analogía de Al Ries al respecto, supongamos un pueblo de Wyoming (o en nuestro caso de España) con cien habitantes.

¿Qué tipo de tienda hará falta? ¡Exactamente!, una que ofrezca de todo: alimentación, ropa y hasta combustibles.

Ahora pensemos en New York (o por ejemplo, en Madrid) con una población de varios millones.

¿Qué tipo de tiendas se espera encontrar? ¡Exactamente!, tiendas altamente especializadas en determinados tipos de productos. No sólo zapatos, sino zapatos de caballero, señora, niños, deportivos.

A medida que la vida en Estados Unidos se ha ido haciendo más urbana, se ha incrementado esa especialización (es el caso de las tiendas de juguetes «Toys R US») y ha declinado el interés por los grandes almacenes.

Ahora volvamos a la CE, un mercado mayor que el americano.

¿Qué hay que esperar de su desarrollo y madurez?

El aumento de la especialización en todas las áreas: consumo, industrial, bienes de equipo, servicios, venta minorista y mayorista.

Esto por supuesto no ocurrirá en la noche del 31 de diciembre de 1992, principalmente porque los expertos de marketing se moverán inicialmente en la dirección contraria. Van a expandir sus líneas con el lanzamiento de nuevos productos y a través de fusiones y adquisiciones.

Sin embargo, muy probablemente esto no sea lo correcto. Si los directivos de empresas de la Comunidad Económica Europea estudiaran en detalle la experiencia americana (no olvidar que se trata de un país federal, con estados muy autónomos) podrían ver que la *expansión de líneas* es una alternativa perdedora.

Esperemos que no se repitan los errores. Una de las propuestas de TROUT & RIES en este libro es la conveniencia de estudiar la historia para reducir al mínimo el riesgo de repetir equivocaciones. Realmente es útil comprar experiencia de «segunda mano».

¿Y las empresas españolas a partir de 1993?

Hay que asumir que, como las del resto de los países, estarán inmersas en ese gran mercado fuertemente competitivo.

Pero, ¿en igualdad de condiciones?

Si analizamos la lista de las cien mayores empresas europeas, pocas serán las españolas que encontremos allí. Por tanto, en general la actitud de nuestras empresas no podrá ser la misma que, por ejemplo, la de las alemanas.

Según el lenguaje figurativo de *Marketing de guerra*, habrá muchos movimientos de flanqueo y guerrilla por parte española.

XII *Marketing de guerra*

Aunque claramente no va a ser lo mismo invadir mercados nuevos con «colinas» ya dominadas por empresas locales, que defender «las colinas propias» en nuestro país.

Así pues en un caso, según la teoría de TROUT & RIES, los gerentes de marketing españoles tendrán que vestir trajes de camuflaje y llevar armas de comando para actuar en segmentos suficientemente pequeños para (como las *guerrillas*) hacerse notar sólo cuando ya hayan dado el golpe.

En otros, muy pocos tal vez, deberán vestir uniforme de General, y dirigir sus pequeños ejércitos para resistir el ataque de extranjeros que vienen a ocupar sus «colinas». Con lo que habrá que tener especial cuidado es con aquellas empresas sólo disfrazadas de locales, que muchas veces donde tienen el verdadero interés es en colinas lejanas, aunque parezca que defienden las españolas.

En cualquier caso está claro que viene una guerra mucho más amplia, encarnizada y sin duda interesante que las que hemos vivido hasta ahora.

Guerra en la que surgirán grandes amenazas y también oportunidades. Aunque cuidado, las oportunidades que no se aprovechen se transformarán en amenazas.

Y para triunfar, o tal vez sólo sobrevivir, los consejos de TROUT & RIES en *Marketing de guerra* serán de gran utilidad.

RAÚL PERALBA FORTUNY
Socio-Director
SWAP, S. A.
Consultores Internacionales

Introducción: Marketing es guerra

La guerra pertenece a la esfera de la competencia empresarial, que es también un conflicto de intereses y actividades humanas.

KARL VON CLAUSEWITZ

El mejor libro sobre marketing, no es obra de un profesor de Harvard. Tampoco de ningún colaborador distinguido de General Motors, General Electric, ni siquiera de Procter & Gamble.

Pensamos que la mejor obra sobre marketing es la que escribió un general prusiano en sus días de retiro, Karl von Clausewitz. Este libro, publicado en 1832 y que lleva por título *De la Guerra*, describe los principios estratégicos en los que se han basado todas las guerras triunfales.

Clausewitz fue el gran filósofo de la guerra. Sus ideas y conceptos han perdurado más de 150 años. En la actualidad, *De la Guerra* es ampliamente citado en las academias militares de West Point, Sandhurst y St. Cyr.

La guerra ha cambiado drásticamente desde la primera edición de la obra de Clausewitz. A pesar de innovaciones como el tanque, el avión, la ametralladora y un sinnúmero de armas nuevas, las ideas de Clausewitz son tan adecuadas hoy día como lo fueron en el siglo XIX.

Las armas pueden cambiar, pero la guerra en sí, Clausewitz fue el primero en reconocerlo, se basa en dos características inmutables: estrategia y tácticas. Su clara exposición de los principios estratégicos de la guerra es probable que sigan sirviendo de guía a los jefes militares del siglo XXI.

El marketing exige una nueva filosofía

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

Philip Kotler, de la Universidad de Northwestern, afirma que «el marketing es el conjunto de actividades humanas orientadas a satisfacer las

necesidades y deseos, de grupos escogidos de clientes, a través de procesos de intercambio».

Para la American Marketing Association el marketing es «el desarrollo de las actividades empresariales cuyo fin es orientar el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor».

E. Jerome McCarthy, de la Universidad Estatal de Michigan, piensa que el marketing es «la realización de aquellas actividades que buscan cumplir las metas de una organización, al anticiparse a las necesidades del consumidor o cliente».

Acaso la explicación más completa de la teoría de las «necesidades y deseos» sea la definición propuesta en 1973 por John A. Howard de la Universidad de Columbia. El marketing, «es el proceso de: 1) identificar las necesidades del consumidor; 2) formar conceptos de tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir; 3) comunicar dichos conceptos a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa; 4) concretar la producción en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor, y 5) comunicar esos conceptos al consumidor».

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

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

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

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

Ningún grupo conocido parece haber evocado al jeep. Tampoco el identificar las necesidades del consumidor basta para ayudar a un producto secundario a competir con un líder.

Orientación hacia el consumidor

Por tradición los especialistas en marketing han optado por tener una orientación al consumidor. Una y otra vez han insistido a la alta dirección en orientarse al consumidor más que hacia el producto.

Desde la II Guerra Mundial, el consumidor ha sido el rey supremo en el mundo del marketing. Sin embargo, se empieza a creer que el rey consumi-

dor está muerto, y que los expertos en marketing han estado vendiendo un cadáver a la dirección.

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

Para comprender cómo se implantó este criterio debemos remontarnos a la década de los veinte, en que los negocios estaban orientados hacia la producción. Esta fue el cenit de la época de Henry Ford. «Usted puede comprar un Ford del color que desee, siempre y cuando sea negro».

En la era de la producción, las empresas descubrieron la publicidad. Los expertos en publicidad solían afirmar: «La publicidad masiva crea demanda en masa, la cual hace posible la producción en masa».

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

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 de American Motors no es el consumidor, sino General Motors, Ford, Chrysler y los automóviles importados.

Orientación al competidor

Hoy, para tener éxito la empresa debe orientarse al competidor. Debe buscar puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después lanzar ataques de marketing contra esos puntos. Muchas historias recientes de logros en marketing ilustran esta idea.

Por ejemplo, mientras otras compañías perdían millones en el negocio de las computadoras, Digital Equipment Corporation los obtenía con equipos pequeños; explotando la debilidad de IBM.

De igual manera, Savin estableció una cabecera de playa con copadoras pequeñas y baratas; un punto dentro de la línea de productos de Xerox.

Pepsi aprovechó su sabor más dulce para retar a Coca-Cola en el mercado fuertemente competitivo de los refrescos de cola. Al mismo tiempo, Burger King prosperaba frente a McDonald's con su ataque de «hamburguesa a la parrilla, no frita».

Hay quienes diran que un plan de marketing bien elaborado siempre incluye una sección sobre la competencia. Es cierto. Normalmente, hacia el final del plan, en una sección titulada «Evaluación de la Competencia». La parte principal del plan casi siempre hace una descripción detallada del mercado, sus diversos segmentos y cantidad de estadísticas sobre encuestas al consumidor, recogidas con cuidado a partir de interminables grupos examinados, paneles con grupos de prueba y pruebas sobre la verosimilitud de los conceptos y el mercado.

El plan de marketing del futuro

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

Puede que incluso llegue un día en que este plan contenga un dossier de cada uno de los responsables clave del marketing de la competencia. En esas fichas se detallarán sus tácticas favoritas y estilo de operación (nada diferente de los documentos que los alemanes conservaban de los jefes aliados en la II Guerra Mundial).

¿Qué augura todo esto para los expertos en marketing del futuro? Que deberán estar preparados para librar una verdadera guerra. Las campañas de marketing acertadas tendrán que planearse cada vez más a semejanza de las campañas militares.

La planificación estratégica adquirirá cada vez mayor importancia. Las compañías tendrán que aprender cómo atacar por el frente a los flancos a su competencia, cómo defender sus posiciones y cómo y cuándo libran una guerra de guerrillas. Necesitarán un mejor servicio de inteligencia para adelantarse a los movimientos de la competencia.

A nivel personal, los ejecutivos de marketing descrito deberán poseer y mostrar muchas de las virtudes que hacen a un gran general: valor, lealtad y perseverancia.

Quizás Clausewitz tiene razón

Tal vez el marketing sea una guerra, en donde la competencia es el enemigo, y el objetivo ganar la batalla.

¿Esto significa entrar en sutilezas? En realidad no. Compárese el juego de fútbol con la profesión de marketing:

El equipo que marca más goles gana el partido; el equipo de marketing que obtiene más ventas también es el que gana el partido. Hasta aquí, son equivalentes.

Sin embargo, intentemos jugar al fútbol de la misma manera en que jugaríamos un partido de marketing.

Coloquemos un gerente de marketing en el campo de fútbol cuidando que identifique la línea de meta como el lugar para anotar puntos, es decir, para obtener ventas. Observemos después cómo el gerente organiza al equipo y se encamina directo a la portería con el balón.

No se requiere ser un experto en deportes para saber que el avance directo en el fútbol provoca ciertos desastres.

En el fútbol se gana burlando, flanqueando y dominando al otro equipo. Los goles son sólo un reflejo de la capacidad para hacer estas cosas.

En la guerra se gana burlando, flanqueando y agobiando al enemigo. El

territorio que se adquiere es sólo un reflejo de la capacidad para hacer estas cosas.

¿Por qué el marketing habría de ser diferente?

¿Por qué los cientos de definiciones del concepto marketing casi nunca mencionan la palabra competencia? ¿O sugieren la naturaleza esencial del conflicto?

En la actualidad, la naturaleza real del marketing es el conflicto entre las corporaciones, y no la satisfacción de las necesidades y deseos humanos.

Si las necesidades y deseos humanos son satisfechos por el proceso de la competencia empresarial, entonces por razones de interés público debe continuar la competencia. Pero no debe olvidarse cual es la esencia fundamental del marketing.

En defensa del marketing de guerra

Quizás no se esté de acuerdo con la aplicación directa de los principios militares al marketing. La guerra es suficientemente horrible en tiempo de guerra, nos han dicho, como para extenderla a la época de paz.

Cualquiera que se oponga al sistema de libre empresa quizás también objete que los participantes en el sistema practiquen los principios del marketing de guerra. Que así sea.

Incluso la gente que defiende el sistema de libre empresa puede pensar que el marketing de guerra está llegando demasiados lejos. Si usted es una de esas personas, le instamos a considerar los resultados de la analogía de la guerra, antes que la analogía misma.

Un estudio de la historia de empresas en Estados Unidos en la década pasada muestra que muchas de las espantosas pérdidas financieras, registradas por compañías como RCA, Xerox, Western Union y otras, podrían haberse evitado con la aplicación de los principios del marketing de guerra. El estudio de la guerra no es sólo un análisis de cómo ganar. Es igual de importante saber cómo no perder.

La economía norteamericana debe temer más a la agresión corporativa ilimitada y absurda, que a la competencia de los gladiadores del marketing expertos en el arte de la guerra.

Libre empresa es marketing de guerra. Si se desea participar en el juego de la libre empresa, parece lógico aprender primero los principios que lo rigen.

1

2.500 años de guerra

Manten las fuerzas concentradas en una masa avasalladora. La idea fundamental es que siempre hay que lanzarse, por encima de cualquier obstáculo y llegar tan lejos como sea posible.

KARL VON CLAUSEWITZ

Si el marketing es una guerra, obtengamos el máximo provecho posible de ella. Hay que empezar por estudiar la historia de la guerra misma. Y es mucho lo que hay para estudiar.

Según Will y Ariel Durant, de los últimos 3.438 años de historia conocida sólo 268 han estado exentos de guerras. Gran parte de la historia antigua está dedicada a crónicas detalladas de campañas militares triunfales y batallas.

Antes del nacimiento de Jesucristo, ejércitos profesionales, encabezados por soldados profesionales, combatían en los campos de batalla de todo el mundo. Como resultado de los innumerables choques entre ejércitos contrarios, los principios de la estrategia militar se han refinado y perfeccionado.

Maratón: 490 a. de C.

En la bahía de Maratón, al noreste de Atenas, desembarcaron 15.000 persas (originarios de lo que hoy es Irán) para enfrentarse a 11.000 atenienses. Numéricamente más débiles, los griegos tenían una gran ventaja: la falange. Cada soldado griego sostenía su escudo de manera que se superponía con el de su vecino, protegiendo la mitad izquierda de sí mismo y la mitad derecha del hombre localizado a su izquierda.

La falange resultó demasiado para los persas, quienes estaban acostumbrados a combates individuales. 6.000 persas perecieron frente a tan sólo 200 atenienses en esta versión antigua del clásico conflicto entre las empresas del alquiler de automóviles Hertz y Avis.

En Maratón quedaron firmemente establecidas las tácticas militares de trabajar al unísono y mantener las fuerzas concentradas.

Por supuesto, recordaremos el suceso debido a la acción heroica de Feidípides, el soldado que recorrió 35 kilómetros hasta Atenas para llevar las noticias. «¡Hemos ganado!», exclamó con voz quebrada a su llegada, cayendo muerto a continuación.

Actualmente, nuestros corredores de maratón hacen 42 kilómetros; pero, por supuesto, no tienen que luchar contra los persas antes de iniciar la carrera.

Arbela: 331 a. de C.

Ciento cincuenta años más tarde surge Alejandro Magno. Un Thomas Watson de la antigüedad, 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 su patria donde se ve de nuevo sometido a una confrontación con los persas bajo el reinado de Darío. Por 300 talentos, Darío había contratado a Demóstenes, uno de los primeros agentes de publicidad, para que divulgara el falso rumor de que el ejército de Alejandro estaba deshecho.

Al cabo de muchos años de escaramuzas, el enfrentamiento decisivo tuvo lugar en Arbela, en el año 331 a. de C. Tan bien documentadas están la mayoría de las batallas que incluso actualmente, después de más de 2.300 años, tenemos el orden de combate de ambos ejércitos. (¿Podrá sobrevivir algún plan de marketing de la Procter & Gamble hasta el siglo cuarenta y tres?)

Darío dispuso sus fuerzas en forma convencional, ubicando al frente 15 elefantes y 200 carros de combate. Alejandro fue más creativo. La clave del éxito de Alejandro fue el empleo de la caballería en ambos flancos, una formación que se emplearía de una manera u otra en los siguientes 2.000 años. La batalla se inició con un ataque «lateral» por el flanco derecho del ejército de Alejandro, encabezado por la caballería. La maniobra estimuló a los persas a atacar el flanco izquierdo de Alejandro, con lo cual éste viró su caballería móvil por atrás de su centro y con ella se abrió camino para llegar hasta la derecha de los persas.

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

«Un ejército victorioso», afirma Liddell Hart, opera «en la línea que menos se espera».

Metauro: 207 a. de C.

La siguiente potencia militar en prestigiarse por su cuenta fue Roma. Los romanos dieron muestra de su eficacia como fuerza guerrera a lo largo del río Metauro en el año 207 a. de C.

Los ejércitos cartagineses (de la zona hoy conocida como Trípoli) asolaban Italia. Guiados por los dos hermanos «A» (Aníbal en el sur y Asdrúbal en el norte), los cartagineses emplearon elefantes para lanzar la carga, un antecedente de la lucha entre vehículos acorazados del siglo XX.

Sin embargo, los hermanos «A» cometieron un error al dividir sus fuerzas, y correspondería a Nerón (el general, no el arpista) enseñarles el clásico principio militar de mantener las fuerzas concentradas en una masa avasalladora.

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

La batalla fue una repetición de la de Arbela. Nerón movilizó sus fuerzas del flanco derecho, rodeando a Asdrúbal, hasta su propio flanco izquierdo. El ataque fue tan exitoso como inesperado; Nerón obtuvo una victoria casi incomparable en los anales militares.

Sin embargo, la prensa ama a los perdedores, no a los ganadores. De ahí que 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 dan conferencias».

Hastings: 1066

Saltándonos 1.000 años llegamos a la pequeña ciudad inglesa de Hastings, donde los normandos, bajo el mando de Guillermo (conocido como Guillermo el Conquistador), iban a cambiar el curso de la historia. En orden de batalla, frente a los normandos estaban el rey Haroldo y sus sajones.

Como en la mayor parte de las batallas de marketing o militares, la de Hastings fue una serie de pequeños triunfos y derrotas por ambos lados. Entonces, Guillermo tomó una decisión crítica: decidió que siendo Haroldo un gran caudillo, debía ser el punto clave de su ataque.

Así que ordenó a 20 caballeros normandos que se abrieran paso entre las líneas sajonas y se apoderaran de él. (Actualmente, se enviarían 20 abogados armados con contratos por cinco años.) Cuatro de los caballeros realizaron la misión y sin miramientos despacharon al desdichado Haroldo.

Guillermo tenía razón. Cuando la defensa sajona vio que su rey había perecido, se derrumbó, obteniendo los normandos la victoria.

Crecy: 1346

Sin embargo, la guerra es como los negocios. Nunca se inclina de un solo lado. En Crecy, en 1346, el inglés se vengó del francés.

La clave de la victoria de Eduardo III fue el arco largo inglés, un desarrollo tecnológico nada diferente a la penetración de un nuevo producto en un marketing de guerra. Con el arco largo (la ametralladora del siglo XIV), la infantería y los arqueros pudieron hacer frente por primera vez a la caballería montada (la misma que acabó con el pobre Haroldo). Pero el arco, que podía dispararse seis veces más rápido que una ballesta, requería para su manejo destreza y entrenamiento. Para dar un tirón de 45 kilogramos que garantizara un alcance de 182 metros, se requerían seis años de enfrentamiento para llegar a ser un arquero maduro.

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

Sesenta y nueve años más tarde, en Agincourt en 1415, el francés no aprendía aún la lección. 5.500 ingleses derrotaron a 20.000 franceses. Una vez más, el arco fue demasiado arma para la caballería montada.

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

Claro, pero se necesita un arco: la «xerografía» en el caso de la empresa Haloid; la cámara Land, en el de la Polaroid.

Quebec: 1759

En Quebec, en 1759, el ejército francés volvió a ser derrotado, ya que el inglés, bajo el mando de James Wolfe, tomó la «línea de acción menos esperada». La infantería descendió por el río, a espaldas de Quebec, y subió por los acantilados aparentemente «imposibles de subir» hasta las llanuras de Abraham.

En una guerra de marketing, como en una militar, el «mejor» acercamiento no es siempre el más directo. Conviene preguntarse qué acercamiento debilitaría más la posición del competidor.

Desafortunadamente, James Wolfe no vivió para saborear los frutos de su famosa victoria, ni su oponente, el marqués Louis Joseph de Montcalm (recordatorio de que en la guerra, tanto militar como empresarial, hay bajas en ambos bandos).

Bunker Hill: 1775

Apenas 16 años más tarde, la guerra llegó a Estados Unidos. En Bunker Hill, en las afueras de Boston, ocurrió la batalla más famosa de la guerra de la independencia norteamericana.

Es triste decir, sobre el conocimiento de nuestra historia militar, que el americano medio no sepa: 1) en qué colina se libró la batalla de Bunker Hill y 2) qué bando ganó.

En lo alto de Breed's Hill, a corta distancia de Bunker Hill, se hallaban 1.000 americanos atrincherados bajo las órdenes de William Prescott, quien acuñó la frase célebre: «No disparen hasta ver lo blanco de sus ojos». A las tres de la tarde, 3.000 soldados británicos, bajo el mando del general William Howe, iniciaron el ascenso a la colina. Los defensores aplazaron el fuego hasta que los Casacas Rojas (como se apodaba a los ingleses) se encontraron a 50 yardas.

Resultó una carnicería, como suelen ser todos los asaltos frontales contra una competencia bien atrincherada. Las pérdidas británicas fueron enormes; más de 1.000 bajas de los 3.000 hombres que entraron en combate.

¿Quién ganó? Los británicos, por supuesto; aventajados tres a uno, los americanos fueron por fin vencidos; había demasiados blancos de ojo y demasiadas casacas rojas.

Trenton: 1776

Todos cuantos han estudiado la historia de Estados Unidos han oído hablar de la batalla de Trenton en 1776, y la manera en que George Washington atravesó el río Delaware en Nochebuena y derrotó a una fuerza superior de mercenarios ¿Cierto? Falso; en realidad, las fuerzas de Washington 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.

Tampoco en marketing hay que menospreciar lo que Clausewitz llama el principio de la fuerza. La victoria casi siempre la obtiene el ejército más numeroso. «Dios», decía Napoleón Bonaparte, «está de parte de los batallones más grandes».

Austerlitz: 1805

Sin embargo en Austerlitz, en 1805, donde Napoleón obtuvo quizá su mayor triunfo, no contaba con grandes batallones. Con lo que sí contó fue con su maniobrabilidad. Se atrevió a tentar a la alianza ruso-austríaca para que atacara su costado derecho; entonces, empleó su flanco izquierdo para acometer el centro, ya debilitado, del enemigo.

El resultado fue una victoria casi total. La rapidez de movimiento fue la clave del éxito de Napoleón. Sus tropas, sostenía, podían marchar dos kilómetros, por uno del enemigo. «Puedo perder una batalla», decía Napoleón, «pero nunca perderé un minuto».

¿Qué ocurre con el marketing? ¿cuántos minutos, horas, días y hasta semanas se pierden en planificación, investigación y pruebas de mercado? A

menudo se pierde un tiempo precioso y el resultado suele ser: una derrota arrancada de las fauces de la victoria.

En Borodino, en 1812, Napoleón olvidó las lecciones de Austerlitz. Contra el consejo de sus asesores militares lanzó a sus fuerzas, que eran superiores, en un ataque frontal contra los rusos. 30.000 soldados franceses murieron antes de que el enemigo se desvaneciera en la nieve (un cuadro que repetirían las fuerzas de Adolfo Hitler más de un siglo después).

Waterloo: 1815

El fin de Napoleón llegó tres años más tarde, en la pequeña aldea belga de Waterloo. Arthur Wellesley, duque de Wellington, le impidió el regreso a la gloria.

En Waterloo, Napoleón tenía, en efecto, una leve superioridad numérica: 74.000 hombres contra 67.000 de Wellington. Sin embargo, se encontraba en la ofensiva y Wellington podía permitirse el lujo de esperar. Napoleón sabía que tenía que atacar antes de que los prusianos llegaran a reforzar a los ingleses y a sus aliados.

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

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

A las 19,30, al caer la noche del 18 de junio de 1815, Napoleón, en un acto final de osadía, ordenó a diez 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», comenta Clausewitz, «al tratar de 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 le sugiere lo ocurrido a Napoleón en Waterloo a American Motors en Detroit? ¿Olvidarse 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 la idea de pelear hasta el último hombre, como un buen ajedrecista no consentiría seguir jugando una partida obviamente perdida».

Balaclava: 1854

En Balaclava, el ejército inglés, bajo el mando de Lord Raglan, se enfrentó a los rusos guiados... ¿por quién? Cabe recordar que los ganadores son

anónimos. (¿Quién es el presidente de General Motors? ¿O de Procter & Gamble?).

En Balaclava se produjo la carga de caballería más famosa y la más 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 enormes pérdidas. La efectiva, «La 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 ordenó a Cardigan (el que dio su nombre al suéter) entrar en acción, una orden mal interpretada con resultados catastróficos.

Gettysburg: 1863

La historia se repite por sí sola, sólo cambian los nombres. En Gettysburg, en 1863, fue Robert E. Lee contra... Bien, ¿quién recuerda el nombre del general victorioso? No, no fue Ulysses S. Grant. Fue George G. Meade, uno más de una larga lista de ganadores anónimos.

Se han escrito cientos de obras relatando esta batalla decisiva de la Guerra Civil. ¿Qué hubiera pasado si Lee se hubiese puesto en acción más pronto? ¿O si Pickett hubiese demorado su ataque? No obstante, conviene observar los números: Lee contaba con 75.000 hombres, Meade tenía 88.000.

Así pues, no es necesario leer todos esos libros para saber por qué ganó el norte y por qué perdió el sur. El primer principio de la guerra ya se ha mencionado.

El principio de la fuerza es la «idea fundamental». «Para poder lanzarse, por encima de cualquier obstáculo, y llegar lo más lejos posible», menciona Clausewitz, «la mayor cantidad de tropas posible deberá entrar en acción en el punto decisivo».

Clausewitz estudió todas las batallas militares registradas en la historia y halló sólo dos donde la victoria correspondió al bando menos numeroso, en una proporción mayor de dos a uno. La mayoría de las veces ha prevalecido el tamaño del ejército.

La diferencia entre cantar «Dixie» o «The Star Spangled Banner» en la historia americana fue de sólo 13.000 hombres.

Somme: 1916

La «guerra para poner fin a todas las guerras» comenzó con la introducción de una nueva arma mortal, la ametralladora. Una vez más, un descubrimiento tecnológico fortaleció el bando que estaba a la defensiva (como ocurrió con la televisión en el marketing en los años cincuenta y sesenta).

En ninguna parte el concepto fue más claro que a lo largo del río Somme en 1916. El 1 de julio, después de una semana de preparación llevada a cabo por fuego de artillería, las tropas inglesas y francesas salieron de sus trincheras y avanzaron sobre un frente abierto. Sólo para encontrarse con los disparos de las ametralladoras alemanas.

Las bajas aliadas, tan sólo el primer día, ascendieron a 50.000, y la batalla se prolongó 140 días. Una carnicería de un alcance nunca visto antes, ni después.

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

Al año siguiente, en Cambrai, el ejército inglés lanzó el tanque, un desarrollo tecnológico cuya importancia no sería apreciada hasta dos décadas más tarde. El primer día, que los tanques entraron en acción, avanzaron ocho kilómetros, la misma distancia recorrida por la infantería alemana en los ataques en el río Somme. Por desgracia, la infantería no consolidó la conquista y los británicos terminaron perdiendo el terreno con la misma velocidad con la que lo habían ganado.

Sedán: 1940

Muchas veces son los competidores, más que los amigos, quienes valoran los esfuerzos realizados. Lo que los ingleses probaron 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.

«No pueden operar tanques en las Ardenas», decían los expertos militares franceses, probablemente descendientes de los mismos expertos que pensaron que los acantilados de Quebec 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 Inglaterra fue el Canal de la Mancha, que forzó a los alemanes a competir en el aire. En sus cielos patrios, los Hawker Hurricanes y los Supermarine Spitfires fueron muy superiores a los Messerschmidts de Göring.

Pocos años después, el «arma secreta» que más éxitos ha dado: la superioridad numérica, apareció en escena con la llegada del ejército de Estados Unidos y del general Dwight D. Eisenhower.

Si alguna vez un hombre personificó las semejanzas entre los negocios y la guerra, éste fue el general Eisenhower. Desempeñaba sus labores en una oficina, en donde tenía una canastilla de «entrada» y otra de «salida» de correspondencia y contaba con los servicios de una secretaria.

Se expresaba con el lenguaje de los negocios a gran escala. «No

arriesguen en vano sus vidas», prevenía a sus tropas ya preparadas para la invasión de Europa, «hasta que les dé la señal».

Son bien conocidos los resultados de esa invasión. Los americanos ganaron una batalla militar, para perder una de marketing con sus antiguos enemigos. Alemanes y japoneses los superaron luego en los campos de batalla de marketing del mundo.

¿Quién ganará las guerras de marketing de los noventa?

Serán los generales de marketing que conozcan mejor las lecciones de la historia militar; los generales que hayan aprendido a planear a la manera de Alejandro Magno, maniobrar como Napoleón Bonaparte y luchar como George S. Patton.

2

El principio de la fuerza

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

KARL VON CLAUSEWITZ

¿Cuántas veces se ha escuchado decir a la gente de empresa que es más fácil alcanzar la cima que permanecer en ella?

Es falso. Se trata de un mito creado por gente que se interesa más en el estudio de la sociología, que en admitir la realidad de la competencia empresarial.

Resulta mucho más fácil permanecer en la cima que llegar a ella. El líder, rey de la colina, puede aprovechar el principio de la fuerza.

Ningún otro principio de la guerra es tan fundamental como el principio de la fuerza: la ley de la selva, el pez grande se come al pequeño, la empresa grande devora a la pequeña.

Las matemáticas de una acción bajo el fuego

Cuando se examinan las matemáticas de una acción bajo el fuego, es fácil comprender por qué la empresa grande casi siempre gana. Supongamos que la escuadra Roja con nueve soldados se enfrenta a la escuadra Azul con seis; la Roja tiene una superioridad numérica de 50% sobre la Azul. Tanto nueve contra seis como 90 contra 60 ó 9.000 contra 6.000, no importa cuáles sean las cifras, el principio siempre es el mismo.

Consideremos también que, en promedio, uno de cada tres disparos producirá una baja.

Después de la primera descarga la situación habrá cambiado de manera drástica. En lugar de una ventaja de nueve a seis, la Roja tendrá una ventaja de siete a tres, y de una superioridad inicial de 50% tendrá más de 100%.

El mismo efecto de multiplicación continuará con el paso del tiempo, de

modo que después de la segunda descarga, la proporción sería de seis a uno a favor de la Roja, y después de la tercera descarga, la Azul sería aniquilada por completo.

Obsérvese la manera en que se dividieron las bajas entre ambos lados. La fuerza superior (Roja) sufrió solamente la mitad de las bajas de la fuerza inferior (Azul).

Este resultado puede que sea opuesto a lo que se nos hace creer con todas esas películas de Hollywood, en las que un puñado de marinos logra diezmar una compañía de japoneses, antes de ser aniquilados.

En la vida real todo es diferente. ¿Qué sucede cuando un Volkswagen choca de frente contra un autobús de General Motors? El primero termina en un «pancake alemán» muy delgado y el segundo resulta con unas cuantas raspaduras en su parachoques. (Cuanto más grande seas, más pronto caerán tus contrarios.)

Los dos vehículos han intercambiado impulsos. Es una ley básica de la física: el vehículo más grande y pesado sufre menos daño que el más pequeño y ligero.

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 y el liderazgo de hombres de la talla de Rommel y Von Rundstedt no pudieron 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. Su papel es informar a los comandantes sobre el tamaño, localización y naturaleza de la fuerza contraria.

Las matemáticas de una pelea de marketing

Cuando dos compañías avanzan cabeza con cabeza, se aplica el mismo principio. Dios favorece a la fuerza de ventas más grande.

En un territorio virgen determinado, la compañía con mayor fuerza de ventas tiende a quedarse con el segmento más grande del mercado: una vez repartido, es probable que continúe arrebatando el negocio a la compañía más pequeña.

La compañía más grande puede permitirse un presupuesto de publicidad más alto, un departamento de investigación más grande, más puntos de venta, etc. No es extraño que el rico se vuelva más rico y el pobre más pobre.

¿Acaso no hay futuro para el pequeño competidor? Por supuesto que sí; de ahí una de las razones para escribir este libro. General Motors, General Electric e IBM no necesitan estudiar a Clausewitz para alcanzar el éxito. Sin embargo, las pequeñas compañías con menor participación en el mercado necesitan pensar como comandantes de campo; deben tener en mente el

primer principio de la lucha, el principio de la fuerza, sea militar o de marketing. «El arte de la guerra con un 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». Custer hubiese llegado a ser uno de los héroes más famosos de Estados Unidos de haber logrado que los sioux atacaran la colina de uno en uno.

Los generales conocen la importancia del principio de la fuerza. Por eso dedican gran parte del tiempo a estudiar el orden de batalla de la fuerza contraria.

Por motivos de moral, sin embargo, un general trata de animar a sus tropas exaltando sus virtudes como soldados y alabando el equipo que tienen: «Ahora tenemos lo mejor en comida, en equipo, el mejor espíritu y los mejores hombres del mundo», decía George C. Scott al desempeñar el papel del general George S. Patton Jr. «Por Dios que en verdad compadezco a esos pobres bastardos que vamos a arrasar».

Muchos generales del marketing actúan igual y caen víctimas de su propia retórica. En particular, se engañan ellos mismos al caer en las falacias de la «mejor gente» o el «mejor producto».

La falacia de la «mejor gente»

Resulta muy fácil convencer al propio personal de que la mejor gente prevalecerá, aun contra la suerte. Esto es lo que les gusta oír. Y claro está que en una guerra de marketing la calidad es un factor, al igual que la cantidad. Pero la superioridad de la fuerza es una ventaja tan dominante que supera a la mayoría de las cualidades diferenciales.

Sin duda alguna el equipo más deficiente de la Liga Nacional de fútbol americano bien podría derrotar al mejor equipo de la misma, si pudiese situar en el campo a doce hombres contra los once del oponente.

En los negocios, donde los equipos son mucho más numerosos, la capacidad de capitalizar una diferencia cualitativa es más difícil.

Un gerente de marketing de juicio claro no confundiría la charla emotiva en una reunión de ventas, con la realidad en el campo del marketing. Un buen general nunca trama una estrategia militar basándose en que cuenta con un personal superior; tampoco un general de marketing. («Nuestro ejército», decía Wellington, «se compone de la hez de la tierra, la pura hez de la tierra».)

Es obvio que habría problemas en la empresa para aquel que emplease las palabras de Wellington al describir a su propio ejército. Se debe decir a la gente lo estupenda que es, pero no esperar que un personal superior gane la batalla.

Se puede, en cambio, confiar en ganar la batalla con una estrategia superior.

A pesar de ello, 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 mejores programas de entrenamiento puedan ayudarles a mantener la ventaja de su «gente».

Cualquier estudiante de estadística se mofaría de este criterio, pues si bien es posible formar un pequeño equipo de gente superior, cuanto más grande es la compañía más probable es que el empleado medio tenga realmente un rendimiento promedio.

Cuando se trata de superempresas, la posibilidad de montar un equipo intelectualmente superior tenderá a cero desde el punto de vista estadístico.

Según un reciente censo de personal, IBM contaba con 369.545 empleados, cantidad que aumenta a pasos acelerados. Sobre una base de uno a uno quizás haya más empleados en IBM, pero no más materia gris.

IBM está ganando la guerra de las computadoras a la manera Eisenhower: donde la competencia tiene dos, IBM tiene cuatro; donde la competencia tiene cuatro, IBM tiene ocho.

La falacia del «mejor producto»

Otra falacia arraigada en las mentes de muchos gerentes de marketing es la creencia de que el mejor producto ganará la batalla. Detrás de este pensamiento está aquello de que la «verdad siempre triunfa».

En otras palabras, 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 lo llamaremos la «forma de pensar de adentro hacia afuera». A través de ella la agencia de publicidad o la fuerza de ventas pueden, de algún modo, 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 potencial.

No hay que pecar de inocentes. No resulta tan fácil cambiar los conceptos erróneos con un mero esfuerzo de publicidad o de ventas.

¿Cuál es la verdad? Dentro de cada ser humano existe una caja negra. Cuando se ve expuesta a un mensaje de publicidad o de ventas, la persona mira el interior de la caja y dice «Eso es correcto» o «Eso es falso».

Lo más inútil que se puede hacer en marketing es tratar de cambiar una mente humana. Una vez que una persona está decidida es casi imposible hacerle cambiar de opinión.

¿Cuál es la verdad? La verdad es la percepción que tiene la mente del cliente en perspectiva.

Quizá difiera de otras verdades; pero es la única con la que se puede trabajar, hay que aceptarla y después negociar con ella.

«Si es tan listo, ¿por qué no es rico?»

Aunque se logre convencer al cliente potencial de la existencia de un mejor producto, éste pronto cambiará de idea. «¡Hey! si esta computado-

ra es mejor que la de IBM, ¿por qué no es líder, como lo es IBM?»

Aun cuando se consiga convencer a unas cuantas cajas negras, los propietarios de estas cajas se dejarán influir pronto por la mayoría.

¿Si es tan listo, por qué no es rico? Esta es una pregunta difícil de contestar. En una guerra de marketing no se puede ganar sólo con tener la razón.

Existe la ilusión, por supuesto, que a la larga gane el mejor producto. No obstante, las historias militar y de marketing las han escrito los ganadores, no los perdedores.

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

3

La superioridad de la defensa

La guerra a la defensiva es en sí más fuerte que la ofensiva.

KARL VON CLAUSEWITZ

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

Ningún comandante militar pretendería combatir estando en desventaja. La regla empírica establece que para que una fuerza atacante salga adelante, debe tener una superioridad de por lo menos tres a uno en el punto de ataque.

No obstante, ¿cuántos generales de marketing están dispuestos a iniciar una guerra a la ofensiva con una fuerza por completo insuficiente? Como Cardigan en Balaclava y Lee en Gettysburg, muchos generales de marketing lanzan ataques ofensivos con recursos económicos de publicidad y marketing que resultan insuficientes en una proporción de dos a uno, tres a uno, hasta diez a uno. Evidentemente con resultados similares.

Las matemáticas de una acción defensiva

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 escuadras está a la defensiva? ¿Cómo cambia esto las matemáticas de la situación?

Imaginemos a un comandante rojo con una fuerza de nueve soldados que se enfrenta a un comandante azul con sólo seis (una superioridad de fuerza de 50%). Pero en esta ocasión, la fuerza azul está a la defensiva, mejor dicho, en una trinchera.

Para un soldado azul, las probabilidades son todavía las mismas; uno de cada tres disparos acertará a uno de los atacantes rojos. Lo que cambia son las probabilidades de que un soldado rojo pueda acertar a una de las fuerzas

azules, que ahora tiene la seguridad de una posición defensiva. En lugar de uno de cada tres, consideremos que las probabilidades cambian hasta uno de cada nueve disparos. (Esto corresponde a la dificultad de efectuar ventas de «conquista», es decir, arrebatar el negocio a un competidor establecido casi siempre es más difícil que obtener un negocio de un cliente en perspectiva no comprometido previamente.)

Después de la primera descarga, la fuerza roja aún supera a la azul, pero por un margen de sólo siete a cinco. Pasada la segunda descarga, el margen se reduce hasta cinco a cuatro. Tras la tercera descarga, las fuerzas son las mismas, cuatro a cuatro.

La fuerza roja inició el ataque con una superioridad de fuerza de 50%, pero ahora ya está nivelada. En este punto, el comandante rojo debería suspender el ataque, pues ya no cuenta con superioridad numérica.

El fruto de la victoria

A través de toda la historia militar, la defensiva ha probado ser la forma más fuerte de lucha. En la guerra de Corea, Estados Unidos ganó en el sur luchando a la defensiva y perdió en el norte luchando a la ofensiva.

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

En el fútbol, la ofensiva posee el encanto; pero ningún entrenador profesional vacilaría en decir que la acción defensiva gana los partidos.

¿Por qué librar una guerra a la ofensiva si la defensiva es tan atractiva? La paradoja es el fruto de la victoria. Si se puede ganar una batalla de marketing y llegar a ser líder en una categoría determinada, se puede disfrutar de la victoria por mucho tiempo. Simplemente porque a partir de ese momento se puede jugar a la defensiva, que es la forma más fuerte de la lucha.

Un estudio de 25 marcas líderes, realizado a partir de 1923, demuestra este punto. Sesenta años más tarde, 20 de esas marcas aún se mantenían en primer lugar, cuatro estaban en segundo y una ocupaba el quinto lugar.

En seis décadas, sólo cinco de 25 marcas perdieron su posición de liderazgo. Es difícil destronar a un rey.

Ivory en jabones, Campbell en sopas y Coca-Cola en bebidas gaseosas, representan posiciones de marketing firmes que pueden conquistarse sólo a un alto costo y con gran habilidad y energía.

No ser un héroe

El mayor error que cometen los expertos en marketing 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 marketing medio a coger una lanza y ensartársela al competidor atrincherado más cercano.

Nada en marketing es tan patético como el ataque de las brigadas ligeras. RCA y GE contra IBM en computadoras; Exxon y Lanier contra IBM en automatización de equipos de oficinas; Western Union contra todos en el correo electrónico.

El «heroísmo» es una enfermedad que afecta a demasiados expertos en marketing ansiosos de servir o morir por su empresa. Si su aproximación al tema del marketing de guerra busca maneras de cubrirse de gloria empresarial, éste no es el libro indicado.

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

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

La fricción favorece la defensa

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

«En teoría», afirma Clausewitz, «la sorpresa promete mucho. En la práctica, casi siempre es anulada rápido por la fricción de toda la maquinaria».

En teoría, la batalla de 1916 en el río Somme iba a ser un ataque sorpresa, pero después de colocar un millón de hombres en posición y esperar una semana a que la artillería hiciera su trabajo, la sorpresa causada por los aliados fue mínima.

Cuanto mayor sea la operación, menor será la sorpresa. Una compañía pequeña podría sorprender a una compañía grande con un nuevo producto, pero es difícil que Ford tome desprevenida a General Motors. La fricción de toda la maquinaria se interpone en el camino.

Al reflexionar sobre historias de líderes que fueron tomados por sorpresa, casi siempre se observa que tuvieron una amplia advertencia. Los líderes son arrasados cuando ignoran estas advertencias, o menosprecian los esfuerzos de la competencia.

En *Mein Kampf*, un libro que vendió más de diez millones de ejemplares, Hitler expuso con exactitud a Inglaterra y a Francia lo que intentaba hacer: Una década después lo hizo.

Un ataque toma tiempo

En una campaña militar un atacante tiende a sacrificar la sorpresa, pues necesita tiempo para poner en acción a sus fuerzas. Debido a problemas

logísticos, pueden pasar días o semanas antes de que toda la fuerza de un ataque se deje sentir en el defensor, tiempo que puede ser muy valioso para la defensa.

El día D, sólo 156.115 soldados desembarcaron en las playas de Normandía, no obstante fue un esfuerzo masivo. A causa de los problemas de transporte y abastecimiento, a los aliados les llevó varios meses integrar la fuerza de millones de soldados necesarios para garantizar el éxito.

En un ataque de marketing el transporte casi nunca representa un problema; una empresa puede entregar productos en miles de destinos, en pocos días.

El cuello de botella es la comunicación. Hacer llegar un mensaje a millones de consumidores puede llevar meses o años. Con frecuencia el defensor tiene tiempo de sobra para debilitar el mensaje de ventas del atacante, minándolo de una forma u otra.

Pero para evitar sorpresas, el defensor debe permanecer alerta a las posibles amenazas desde cualquier dirección.

4

La nueva era de la competencia

Algunos estadistas y generales tratan de evitar la batalla decisiva. La historia ha destruido esta ilusión.

KARL VON CLAUSEWITZ

El lenguaje más sanguinario empleado en los diarios no se halla hoy en día en las páginas internacionales, sino en la sección financiera.

«Los mataremos».

«Aniquilar o ser aniquilado».

«Esto es una lucha de vida o muerte».

No, éstas no son las palabras de un guerrillero de extrema izquierda, o de un dictador de extrema derecha. Se trata de declaraciones típicas de líderes de negocios cuando analizan futuras campañas de marketing.

El lenguaje de marketing ha sido tomado del lenguaje militar. Se **lanzan campañas** de marketing. Afortunadamente, **campañas de penetración**.

Se **promueve a** la gente a **posiciones superiores**. En **divisiones, compañías, unidades**. Se **informa** sobre **pérdidas y capturas**. Algunas veces, se entrega **uniforme** a la gente. De vez en cuando se acude al **campo** para **inspeccionar** los uniformes y revisar el **progreso de las tropas**. Hasta se dan **ascensos de rango**.

Hasta ahora, sólo se ha copiado el lenguaje del ejército, no el pensamiento estratégico subyacente a este lenguaje.

La intención del marketing de guerra es aplicar el pensamiento militar a los problemas de marketing.

El marketing, como disciplina científica, surgió hace menos de cien años. Su pensamiento existe desde mucho tiempo atrás; pero como su teoría tiene poco desarrollo, la teoría militar puede llenar el vacío.

Las guerras de los titulares

Al leer *Business Week*, *Forbes*, *Fortune*, es probable que uno se sature del lenguaje militar. La guerra de la cerveza, la guerra de los refrescos de cola y la guerra de la hamburguesa son ejemplos recientes del militarismo periodístico.

Sin embargo, fuera de los encabezamientos los escritores ignoran por completo los principios militares más elementales.

«Nueva Xerox invade la oficina», declaraba un titular en el *New York Times*. «Se pretende la supremacía en la automatización», decía el subtítulo.

Si Dinamarca invadiese Alemania Occidental, un país doce veces mayor, la prensa expresaría conmoción e incredulidad. ¿Líder en automatización? Xerox, una compañía con menos de dos mil millones de dólares en ventas anuales de productos automatizados para oficinas compitiendo con IBM, una compañía con más de cuarenta mil millones de dólares.

Hay muchos más ejemplos de humo semántico, carentes del juego estratégico.

«El semiconductor de National está cruzando el Rubicón», anunció el Presidente Charles E. Sporck en el encabezamiento que anunciaba la línea de micro y minicomputadoras de la empresa.

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

¿Dónde están las legiones de Sporck? ¿Se rendirá tan rápido IBM? No hace falta ser un genio militar para saber que esta semi-invasión no tendrá demasiado éxito.

¿Predicciones o propaganda?

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

«Regresaré», dijo Douglas McArthur al dejar las Filipinas en marzo de 1942. Si hubiese agregado «a fin de año», su reputación se habría visto empañada seriamente al momento de regresar en 1944. Las promesas no cumplidas debilitan la moral. Las promesas en marketing deben ser tan vagas como las políticas, de otro modo desgastarán la eficacia de las fuerzas.

Cuando Hitler prometió apoderarse de Leningrado y falló, perdió más que su reputación militar; su imagen de «maestro de la propaganda» se disipó.

La realidad del conflicto en el marketing

Retórica aparte, está claro que el marketing está entrando a una nueva era, una era que hará que los años sesenta o setenta parezcan un picnic escolar. La competencia se vuelve brutal; el nombre del juego ha cambiado, ahora es: «arrebatar el negocio a algún otro».

A medida que las compañías experimentan diferentes formas de aumentar las ventas, recurren cada vez más a la estrategia bélica.

Sin embargo, la agresividad en sí no es el distintivo de una buena estrategia militar. En especial la agresividad representada por el «más» de las escuelas de administración. Más productos, más gente de ventas, más publicidad, más dedicación.

Sobre todo más dedicación. De algún modo, uno tiende a sentirse mejor con respecto al éxito si se trabaja mucho para alcanzarlo. Por tanto, se programan más reuniones, más informes, más memoranda, más inspecciones de la gerencia.

No obstante, la historia militar enseña lo contrario. Un compromiso obsesivo de ganar la batalla con un solo esfuerzo, casi siempre se vuelve en derrota. Desde las trincheras de la I Guerra Mundial hasta las calles de Stalingrado en la II, el comandante que permitió que sus ejércitos se involucraran en una pesada lucha cuerpo a cuerpo casi siempre terminó derrotado.

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

Mucho mejores son los golpes rápidos, tipo relámpago, que dependen más del tiempo que de la fuerza (lo que los alemanes llaman *Blitzkrieg*). No es que el principio de la fuerza no sea importante, todo lo contrario; pero, a menos que un ataque se planee en forma apropiada, se perderá la ventaja si se permite que la batalla degenera en una guerra de desgaste.

Siempre que escuche a un comandante decir «Tenemos que redoblar nuestros esfuerzos», debe considerarlo la frase de un perdedor. Las luces no necesitan estar encendidas tarde en lugares como Armonk. El éxito de IBM estriba en pensar mejor y no en pensar más.

5

La naturaleza del campo de batalla

Por el carácter de la posición de nuestro adversario podemos sacar conclusiones en cuanto a sus proyectos y, por tanto, actuar en consecuencia.

KARL VON CLAUSEWITZ

En una acción bélica, el terreno es tan importante que la batalla se bautiza de acuerdo con su ubicación geográfica. La planicie de Maratón, el río Metauro, el pueblo de Waterloo, una aldea llamada Gettysburg, una colina llamada Bunker, un monte conocido como Cassino.

En una batalla de marketing, el terreno también es importante. Sin embargo, la pregunta es «¿Dónde?». ¿Dónde está el terreno? ¿Dónde se libran las batallas de marketing?

Un lugar sucio y feo

En este libro se aborda el valor que representa mantenerse en el «terreno alto» del marketing y la necesidad de evitar un competidor «bien atrincherado».

¿Dónde está el terreno alto? ¿Dónde las trincheras?

Para salir a luchar con un competidor, es útil saber hacia dónde dirigirse.

Las batallas de marketing no se libran en la oficina del consumidor, ni en los supermercados o las farmacias. Estos lugares no son más que puntos de distribución de la mercancía, la selección de marcas se decide en otra parte.

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

Las batallas de marketing se libran en un lugar sucio y feo. Un sitio oscuro y húmedo, con mucho territorio inexplorado y profundos peligros para atrapar al incauto.

Las batallas de marketing 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; un terreno falso y difícil de entender.

Todo el campo de batalla tiene apenas quince centímetros de ancho. Allí es donde tiene lugar la guerra de marketing. El objetivo es aventajar y vencer a los competidores desde una montaña mental del tamaño aproximado de un melón pequeño.

Una guerra de marketing es una guerra intelectual, con un campo de batalla que nadie ha visto nunca. Sólo se puede imaginar, razón por la que el marketing de guerra es una de las disciplinas más difíciles de aprender.

Mapa de la mente

Un general eficiente estudia el terreno en forma cuidadosa antes de la batalla. Cada colina, cada montaña, cada río se analizan para vislumbrar posibilidades defensivas u ofensivas.

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

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

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. Eso pertenece al pasado.

Lo que debe averiguarse es qué posiciones controla cada uno de los competidores: ¿quién domina el terreno alto?

Hecho en forma correcta, es posible perfilar la mente del cliente en perspectiva para trazar un mapa que resulte tan útil a un general de marketing, como lo fueron los mapas Michelin que Patton llevó por toda Europa.

Tener el mapa del campo de batalla mental representa una enorme ventaja. La mayoría de los competidores quizás ni sepan dónde se librará la batalla; su preocupación se concentra en su propio campo, sus propios productos, su propia fuerza de ventas, sus propios planes.

Montañas en la mente

Cualquier intento por describir una mente humana en términos físicos está limitado a una simbología. No obstante, existen ciertos símbolos empleados

tanto en operaciones militares como en marketing que parecen ser particularmente apropiados.

En una guerra real, las colinas o montañas casi siempre se consideran posiciones fuertes, sobre todo de provecho para la defensiva. En una guerra de marketing, la gente, a nivel de gerencia, con frecuencia se refiere a las posiciones fuertes como «terreno alto». Así pues, se considera conveniente emplear la montaña como un concepto clave en el marketing de guerra.

Pero en la lucha, una montaña puede estar ocupada o desocupada. La montaña del pañuelo facial, por ejemplo, la ocupa la marca Kleenex; la montaña de la salsa de tomate es propiedad de Heinz, la montaña de las computadoras pertenece a IBM.

Algunas montañas son muy disputadas. La montaña de los refrescos de cola está ocupada, en parte por Coca-Cola; pero siempre la ataca Pepsi Cola.

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 «alcánzame un Kleenex», se reconoce quién posee la montaña del pañuelo facial en la mente de esa persona.

La segmentación deshace el terreno

¿Quién controla la montaña del automóvil en Estados Unidos? Hace muchos años fue Ford; sin embargo, esta montaña se deshizo por la estrategia de segmentación de General Motors. Así pues, hoy Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile y Buick poseen, cada una, diferentes segmentos de la montaña automotriz, y quizá Cadillac sea la que ocupe la posición más fuerte como dueña del segmento de coches de lujo de alto precio. En la actualidad, la gente emplea el nombre Cadillac como sinónimo para un producto de alta calidad. «Es el Cadillac de los aparatos de televisión». Como resultado de sus cinco posiciones fuertes e independientes, General Motors posee la acción dominante del mercado automotriz en Estados Unidos.

Las montañas monolíticas continúan disputándose y segmentándose; cada una es propiedad de diferentes señores de la guerra. Es probable que esta tendencia a largo plazo se prolongue aún hasta el siglo XXI.

El dueño original tiene dos opciones: expansión o contracción. Si se enfrenta a un enemigo que intenta dividir el mercado, una compañía puede expandir sus fuerzas para controlar todo el territorio, o contraerlas para proteger a 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 se pierde todo al intentar proteger una parte de la montaña. Como Federico el Grande declaró una

vez, «Aquel que se propone defender por todos lados, no defiende nada».

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

El cuadro estratégico

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

KARL VON CLAUSEWITZ

No hay una forma única de actuar en el marketing de guerra: hay cuatro. Así pues, saber qué tipo de lucha hay que plantear es la primera decisión y la más importante.

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

Como ejemplo se tiene a la industria automotriz de Estados Unidos; se trata de una industria estrechamente integrada y bien establecida. Por cierto, la última persona que abrió una compañía de automóviles en este país y la hizo sobrevivir fue Walter P. Chrysler, en 1925.

Actualmente existen cuatro grandes compañías: General Motors, Ford, Chrysler y American Motors. Pero si Clausewitz viviese y descendiera de un avión en el aeropuerto Metro en Detroit, consideraría la situación y de inmediato pondría a cada uno en su lugar.

En realidad no se trata de cuatro grandes. En términos de participación en el mercado sólo una de ellas es grande. General Motors controla el 59% del mercado.

Las otras tres juntas no suman ese porcentaje. En términos de participación en el mercado, Ford tiene 26%, Chrysler 13% y American Motors posee 2%; el total de las tres pequeñas es de 41%.

Por supuesto, este análisis no toma en cuenta las importaciones, que representan un 34% adicional (equivalente a 25% del total del mercado de automóviles en Estados Unidos). Como estos números lo indican, las importaciones son considerables, pero no se trata de analizar la industria con todo detalle. El objetivo es ilustrar los cuatro tipos de marketing de guerra, con ayuda del tradicional cuarteto de Detroit como ejemplo.

Hay diferencias significativas de poder entre American Motors, Chry-

ler, Ford y General Motors. Cada una es la mitad del tamaño de la siguiente. 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 ganaría?

El juego constituye más que el triunfo. Por supuesto, General Motors anotará más puntos en el marcador. En cuanto a las otras, la victoria tiene otros significados: para Ford, incrementar su participación en el mercado representaría una victoria sustancial; para Chrysler, una supervivencia con rentabilidad implicaría una victoria y, para American Motors, la supervivencia bastaría.

En una determinada situación de marketing, cada compañía tiene diferentes recursos, puntos fuertes y metas. ¿Existe alguna duda de que cada una debe tener una estrategia de marketing distinta?

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

Tipo de guerra que debe plantear General Motors

Primero, ¿quiénes son los competidores de la General Motors? Están el Departamento de Justicia, la Comisión Federal de Comercio, la Comisión del Mercado de Valores y el Congreso (ambas cámaras).

Para General Motors la victoria absoluta no sería un triunfo. Si aniquilara a uno o más de sus competidores del sector, las cortes o el Congreso la desmembrarían. Prueba de ello es lo ocurrido a otro gran ganador, la Compañía Americana de Teléfonos y Telégrafos (AT & T). No hubo partido con el Juez Greene y el Departamento de Justicia.

La única forma de ganar de General Motors es no perdiendo. Debe plantear una guerra defensiva.

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

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

Qué debe hacer Ford

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

Como Willie Sutton solía decir, «robo bancos porque allí es donde está

el dinero». Ford debe atacar a General Motors, ya que allí es donde está el mercado.

Es fácil ver con números por qué Ford debe atacar a General Motors. Si Ford pudiera conseguir 10% del negocio de GM aumentaría su propia participación del mercado aproximadamente en 25%. Si tomara 10% del mercado de American Motors, el efecto en el volumen de Ford sería difícil de apreciar.

La tentación es hacer presa del más débil y no del fuerte, según la teoría del camino más fácil. No obstante, lo opuesto se acerca más a la verdad. Cuanto más pequeña es la empresa, más lucha para proteger la pequeña porción que en verdad posee, con tácticas como rebajas de precios, descuentos y períodos 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 aquellos puntos débiles en la línea de General Motors. La manera de hallar 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.

Esta es exactamente la forma en que Lee Iacocca ha procedido. Alguno de sus clásicos flanqueos contra toda la industria automotriz de Estados Unidos incluye el «primer» descapotable, el primer minivan, el primer vehículo con transmisión delantera para seis pasajeros.

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

¿Cuántos generales de marketing habrían podido hacer lo mismo? La mayoría trataría de jugar el partido de marketing en la forma en que antes le produjo éxitos.

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

Qué debe hacer American Motors

¿Qué decir de la pobre American Motors, salvo irse a las montañas, ponerse el uniforme de campaña y hacerse guerrillero?

American Motors es muy pequeña para lanzar ataques ofensivos contra General Motors. Aun cuando al principio tuviese éxito, no cuenta con suficientes distribuidores, capacidad industrial, ni equipo de marketing para sostener un ataque.

American Motors es muy pequeña para lanzar un ataque por los flancos contra la industria; es decir, no demasiado pequeña como para iniciarlo, como lo demostró con la Nash Rambler. Pero sí para dominar el segmento después de ser la primera en lanzar la idea.

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

La montaña en la mente

He aquí un análisis del campo de batalla en la mente. La montaña, por supuesto, es el terreno alto que el líder controla.

Si se va hacia la montaña, se está librando una guerra ofensiva de marketing. 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.

Si se desciende para detener los ataques competitivos, entonces se trata de un marketing de guerra a la defensiva. Y la regla es: la mejor defensa es un buen ataque.

Si se rodea, es un marketing de guerra por los flancos. Este es casi siempre el tipo de operación más efectivo y menos costoso. Sin embargo, las oportunidades de efectuar movimientos de flanqueo convenientes son cada vez más contadas en muchas categorías de productos.

Si se penetra en la montaña, se está librando una guerra de guerrillas. La idea es seleccionar un territorio bastante seguro para defenderse o muy pequeño, a fin de pasar desapercibido para el líder.

Principios de marketing de guerra a la defensiva

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

KARL VON CLAUSEWITZ

Los principios básicos de la lucha de marketing a la defensiva son tres. Aun cuando se aprenden con facilidad, resulta difícil ponerlos en práctica. Sin embargo, quien quiera jugar un buen partido a la defensiva tendrá que estudiar en detalle cada uno de estos principios.

Principio defensivo número 1

Sólo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva. Quizás esto parezca sencillo, sin embargo no lo es.

No hay ninguna empresa que no se considere a sí misma líder. No obstante, casi todas basan más sus posiciones de liderazgo en definiciones creativas, que en realidades del mercado. Una compañía puede ser el líder «al este del Mississippi la mañana del lunes», pero eso al consumidor no le interesa.

Las compañías no crean líderes, quienes los crean son los consumidores. Es aquel que el cliente percibe como líder quien define la verdadera categoría de liderazgo.

Además, se habla **del** líder, no de **un** líder. Hay muchos líderes en la industria de las computadoras, pero sólo una, IBM, es el verdadero líder en la mente de los consumidores y clientes en perspectiva.

Luego, están los aspirantes al trono. Existen empresarios que creen que con voluntad se llega a la cima; creen en la fuerza del pensamiento positivo. Uno tiene que convencerse a sí mismo de ser el líder, antes de salir a convencer a los demás.

Hay que torpedear este concepto. La aspiración no tiene cabida en el

desarrollo de una estrategia de marketing. Una cosa es intentar una hipérbole para provecho de la fuerza de ventas. Otra cosa es engañarse a sí mismo cometiendo un grave error estratégico. Un general de marketing eficaz debe tener una visión clara de la situación, de manera que pueda comportarse de acuerdo con la realidad. Hay que engañar al enemigo, nunca a uno mismo.

Principio defensivo número 2

La mejor estrategia defensiva es tener el valor de atacarse uno mismo. Por su posición de liderato, el defensor posee un punto fuerte en la mente del cliente potencial. La mejor manera de reforzar uno su posición es atacándola constantemente. Dicho de otro modo, uno fortalece su posición al introducir nuevos productos o servicios que hagan obsoletos a los existentes.

IBM es un maestro del juego. Cada cierto tiempo, introduce una nueva línea de computadoras, con ventajas significativas de relación precio/prestaciones sobre los productos existentes.

La competencia lucha sin parar tratando de ponerse al día. Un blanco en movimiento es más difícil de acertar que uno fijo.

Gillette es otro ejemplo. Esta compañía era dueña del mercado del afeitado húmedo, con un producto llamado la Hoja Azul y, posteriormente, la Hoja Super Azul.

La compañía quedó atónita cuando su rival, Wilkinson Sword, le arrebató el mercado, a principios de los sesenta, valiéndose de la hoja de acero inoxidable. Luego, en 1970, Wilkinson Sword prosiguió con la hoja adherida, una hoja metálica unida al plástico en un «ángulo óptimo para el afeitado». En ese momento, Gillette adquirió conciencia de su situación y empezó a jugar un brillante partido de guerra defensiva.

Poco después, Gillette contraatacó con la Trac II, la primera hoja de afeitado de doble hoja en el mundo. El éxito de la Trac II sirvió de modelo para una futura estrategia de Gillette. «Dos hojas son mejor que una», decía la propaganda de Gillette.

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

Seis años después, la compañía introdujo la Atra, la primera hoja de afeitado con doble hoja ajustable. Nuevamente con la mención de que el nuevo producto era mejor que la Trac II, de doble hoja no ajustable.

Luego, Gillette no vaciló en introducir la Good News, una maquinilla de afeitado desechable y de bajo costo (con dos hojas, ni una menos). Este fue un claro ataque contra Bic, que estaba por introducir su propia maquinilla desechable.

La Good News (Buenas Noticias) no resultó tan buenas noticias para

los accionistas de Gillette. Su costo de fabricación fue mayor y se vendió a menor precio que las hojas de afeitar de repuesto de Gillette. Así, cualquiera que comprara una hoja Good News, en lugar de una Atra o Trac II, le costaba dinero a Gillette.

No obstante, Good News resultó una estrategia eficaz de marketing, al evitar que Bic escapase con la proporción de mercado de máquinas desechables. Además, Bic pagó cara su modesta acción; fuentes comerciales afirman que perdió 25 millones de dólares en los primeros tres años, en ese negocio.

Gillette continúa su estrategia implacable de atacarse a sí misma; no hace mucho introdujo la Pivot, la primera máquina desechable con hoja de doble filo ajustable. Esta vez, su producto Good News era el blanco.

Gillette ha aumentado en forma gradual su participación en el mercado del afeitado húmedo. Actualmente controla aproximadamente el 65% del total.

El ataque a uno mismo quizá signifique sacrificar las ganancias a corto plazo; sin embargo, esto tiene un beneficio fundamental. Protege la participación en el mercado, el arma esencial en cualquier batalla de marketing.

Lo opuesto también es verdad. Cualquier compañía que vacila en atacarse a sí misma, casi siempre pierde su participación en el mercado y, al final, su liderato en el mismo.

Principio defensivo número 3

Los movimientos enérgicos de la competencia deberán ser bloqueados siempre.

La mayoría de las empresas tienen sólo una oportunidad de triunfar, sin embargo, los líderes tienen dos. Si un líder pierde la oportunidad de atacarse a sí mismo, casi siempre puede recuperarse copiando el movimiento de la competencia. No obstante, el líder debe actuar en forma rápida, antes de que el atacante consiga consolidarse.

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

El bloqueo funciona bien para un líder, debido a la naturaleza del campo de batalla. Recuérdese, la guerra tiene lugar dentro de la mente del cliente en perspectiva. A un atacante le lleva tiempo 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, afirma John De Lorean en su libro, *En un día claro usted puede ver a la General Motors*: «Aun cuando Ford superó a General Motors en cuanto a innovación de productos durante el tiempo que estuve en la segunda, y Chrysler la aventajó en innovación tecnológica, ninguna empresa capturó partes sustanciales del mercado de GM».

«GM no había producido una innovación automotriz significativa e importante desde la introducción de la transmisión automática "hydrama-

tic" (1939) y el modelo hard top (1949)», continúa diciendo De Lorean. «Ford fue prácticamente pionera en todos los principales nuevos mercados, mientras que Chrysler produjo las innovaciones tecnológicas significativas, como la dirección asistida, los frenos de potencia, las ventanillas eléctricas y el alternador.»

Pero, ¿quién obtiene el crédito por la excelencia de la ingeniería? General Motors, por supuesto.

Esta es una muestra de la falacia que supone el que la «verdad surgirá». El cliente potencial también supone que la verdad se sabrá. Por ende, deduce que el líder en el mercado debe tener la verdad de su lado, es decir, el mejor producto.

También la presión psicológica beneficia al líder. En un famoso experimento efectuado por Solomon Asch, de la Universidad de Pensilvania, mucha gente estuvo dispuesta a ir en contra de la evidencia de sus propios sentidos para coincidir con la mayoría. Cuando se les pidió igualar la longitud de un conjunto de líneas y confrontarlas con las de un grupo que había sido cuidadosamente instruido para dar respuestas erróneas sin excepción, 37% de los individuos se dejó llevar por la opinión errada del grupo y también dio respuestas equivocadas.

El poder de la mayoría se hizo evidente con la reacción típica en el 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 mucha gente se deja influir más por la opinión de otros que por la suya propia. Si todos los demás se ríen en el teatro, uno asume que la obra es divertida. Si nadie se ríe, uno da por sentado que la obra es aburrida. (Por eso en las comedias emitidas por televisión se oyen risas de fondo.)

¿Un líder debe cubrir todas las posturas, o sólo las que auguran éxito? Es obvio que no tiene objeto cumplir aquellas ideas totalmente disparatadas, pero ¿quién ha de juzgar? Cuando el primer Volkswagen sedán llegó a Estados Unidos, en verdad que parecía raro. «Las tres cosas más recomendadas en Estados Unidos», aducía una típica broma de Detroit, «son la comida sureña, sexo en casa y los coches extranjeros».

Muchas compañías han vivido lamentando haber hecho afirmaciones como ésta. Por ello, hoy el lema tiende más a ser «vigilemos la situación y veamos que pasa».

Sin embargo, eso puede ser una táctica peligrosa para un líder. Muy a menudo lo que sucede, sucede muy rápido. De repente, es muy tarde para empezar de nuevo.

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

Es más seguro cubrirse que quedar al descubierto. La hoja de acero inoxidable que introdujo Wilkinson Sword nunca tuvo éxito, sin embargo

Gillette tuvo éxito. El pequeño costo valió la pena. Llámese a esto, si se quiere, tomar un seguro.

La batalla librada en la Montaña del «Dolor de cabeza»

Este es el nombre que se le ha dado a uno de los movimientos más clásicos 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 del «Dolor de cabeza» prueba la importancia crítica de la programación. Quien quiera obstruir, deberá hacerlo de inmediato; de lo contrario, podría ser demasiado tarde.

La marca es Tylenol, un producto del acetaminofén comercializado por los laboratorios McNeil de Johnson & Johnson. Su precio es 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 encabezó las estadísticas de ventas.

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

«La diferencia es el precio», mencionaban los anuncios de Datril, que marcaban el precio por 100 tabletas de Tylenol a 2,85 dólares contra 1,85 dólares por el Datril.

Uno de los errores de la Bristol-Myers fue ensayar la idea en sus tradicionales mercados de prueba, Albany y Peoria. ¿Adivinan quién observaba la prueba con ojos de águila?

Johnson & Johnson contraataca

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

Terca, Bristol-Myers lanzó su ataque. Hasta se adelantaron los comerciales en televisión, de manera que los lanzaron al día siguiente de que se les notificara la reducción en el precio del Tylenol, calculando que se necesitarían varios días para comunicar el cambio de precio a las 165.000 tiendas minoristas del país.

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.

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 para la Bristol-Myers.

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

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

Debido por una parte al precio inferior y por otra a la publicidad, el Tylenol se encontró en la cima del mercado de los analgésicos, alcanzando un máximo de 37%. En un momento, 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 del «Dolor de cabeza»; una razón es el hecho de que no hubo un segundo contrincante suficientemente fuerte que compitiese con esta marca. No existía alternativa para sus consumidores.

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

Estar preparado para devolver el golpe

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

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

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

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

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

Mantener algo en reserva

Otra estrategia eficaz para los líderes es mantener «algo en reserva».

Mientras que un atacante debe arriesgar el todo por el todo, no siempre es aconsejable que el líder gaste todo el dinero disponible en operaciones de marketing. Conviene más utilizar sólo lo necesario para «mantener a la competencia bajo control».

Hay que mantener el resto como una reserva. En caso de que la competencia atacara con una oferta especialmente 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 la Budweiser empiezan a tambalearse. Es entonces cuando entra en acción con un programa de publicidad masiva para dar nuevo empuje a la Bud. Esta estrategia llamada «pulsativa», no sólo ahorra dinero, sino que además mantiene una reserva en caso de que la competencia lance un ataque imprevisto.

«El número de reservas frescas», dice Clausewitz, «es siempre el punto principal considerado por ambos comandantes».

¿Qué ocurre con las autoridades federales?

Una de las coacciones que frena a las compañías es el temor a las represalias legales. Y el temor es real, sobre todo para el líder del mercado. Pruebas de ello son la disolución de AT&T, y el largo juicio antimonopolio contra IBM.

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

Por increíble que parezca, las estrategias defensivas sugeridas aquí podrán reducir los riesgos legales. Quizá la estrategia de Gillette de atacarse a sí misma sea, desde el punto de vista legal, más segura que atacar a la competencia.

Además, ejercer el poder en línea vertical para defender un mercado determinado, también es más seguro que moverse de modo horizontal para extender ese poder a otro nuevo. (Muchas compañías se han metido en aprietos legales 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.»

La paz en el marketing

La meta de toda guerra defensiva, es por supuesto, la paz en marketing. Con la competencia reducida sólo a algún ataque guerrillero esporádico.

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

Sin embargo, los líderes deben ser precavidos. A menudo las guerras van por pares, es el perdedor de la primera el que inicia la segunda. La II Guerra Mundial la inició Alemania, perdedora de la I Guerra Mundial. La guerra de 1812 la emprendió Inglaterra, perdedora de la Guerra de Independencia de Estados Unidos.

Suponiendo que la paz se quebrante permanentemente, 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 lugar de la «sopa Campbell's». «La sopa es un buen alimento», dicen los anuncios; se supone que la sopa de cualquier marca.

También por eso, Kodak vende película fotográfica, no sólo película Kodak. «Porque el tiempo pasa», dicen los comerciales de televisión.

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

8

Principios de marketing de guerra a la ofensiva

Donde no es posible la superioridad absoluta, hay que producir una relativa en el punto decisivo, aprovechando en forma eficaz lo que se tiene.

KARL VON CLAUSEWITZ

En lo abstracto cualquier estrategia de marketing es buena. Una buena estrategia puede ser mala, y una mala estrategia puede ser buena. Todo depende de quién la desarrolle.

De hecho, la estrategia a la ofensiva es igual que la estrategia a la defensiva, sólo que opuesta. Las dos están tan estrechamente relacionadas que es difícil separarlas.

Lo que es buena estrategia para un líder, es mala para quien sólo se lo considera y viceversa. De ahí la importancia de preguntarse constantemente que posición se tiene en el mercado, antes de aplicar cualquier estrategia.

Los líderes deben librar una lucha a la defensiva, no a la ofensiva. La lucha a la ofensiva atañe a la empresa que ocupa el segundo o tercer puesto en un sector determinado. Esta es una compañía con suficiente fuerza para montar una ofensiva sostenida contra el líder.

Nadie sabe qué significa ser «bastante fuerte». Al igual que la guerra militar, la lucha de marketing es un arte, no una ciencia. Para saberlo, hay que guiarse por el propio juicio.

En ciertos sectores industriales, algunas empresas pueden ser bastante fuertes como para lanzar ataques ofensivos contra el líder; en otros, quizá no lo sea ninguna. 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 supercomputadoras.

Si una compañía es suficientemente fuerte, debería librar una guerra a la ofensiva. Hay tres principios para guiarse.

* BUNCH, juego de palabras que significa «montón». (N. del T.)

Principio ofensivo número 1

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

Este es idéntico al primer principio de la lucha defensiva. Sin embargo, es más fácil para los líderes concentrarse en sí mismos, que para las empresas dos o tres enfocar su atención sobre el líder.

Casi todas las empresas se comportan como niños. Quieren «hacerlo todo ellas mismas». Su reacción inmediata a un problema de marketing es revisarse hasta el ombligo. 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 debe hacer una compañía número 2 ó número 3 es orientarse hacia lo que hace el líder: el producto del líder, la fuerza de ventas del líder, los precios del líder y la distribución del líder.

No importa lo fuerte que sea la empresa número 2 en cierta categoría o característica, ya que no podrá ganar si esta constituyera el punto fuerte del líder.

El líder es dueño de una posición en la mente del cliente potencial. Para ganar la batalla de la mente, hay que suprimir la posición del líder antes de poder 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 whisky escocés de 12 años, al precio más alto del mercado. Schenley puso todas sus esperanzas en «Ne Plus Ultra», nombre en latín que significa «en verdad más allá».

«Basta con que la gente lo pruebe», comentó el presidente de la división de ventas, «y no tendremos problema. Es que es tan, tan suave».

La prueba no fue el problema. Chivas Regal lo fue. Las ventas del Ne Plus en las tiendas de licores fueron mínimas y casi nulas en los restaurantes y bares. (Trate de decir en inglés a su cantinero favorito: «quisiera un Ne Plus Ultra».)

La necesidad de enfocarse hacia el enemigo y no hacia uno mismo se ilustra en un póster ampliamente distribuido en la II Guerra Mundial. La conservación de los alimentos fue de interés clave para el gobierno de Estados Unidos en ese entonces, por lo que imprimieron carteles patrióticos que decían «Los alimentos ganarán la Guerra».

«Sé que los alimentos pueden ganar la guerra», decían los soldados mirando sus inapetentes raciones-K, «pero ¿cómo conseguir que el enemigo los consuma?»

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

Pero, no es fácil para la compañía número 2 mantener en mente este concepto. De ahí que casi todos los planes de marketing exigen «aumentar la participación en el mercado». En un sector determinado, media docena de empresas podrían desarrollar planes de marketing 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 marketing raras veces se cumpla.

Una estrategia mucho mejor para la empresa número 2 es mirar al líder y preguntarse «¿cómo puedo disminuir su acción en el mercado?»

Esto no significa que se arruine a los líderes dinamitando sus planes, o vedando sus líneas de abastecimiento. Esa es una manera física de considerar el marketing de guerra.

Nunca hay que olvidar que la guerra de marketing es un ejercicio mental y que el campo de batalla es la mente humana. Todas las operaciones ofensivas deberán estar encauzadas hacia ese blanco. La artillería no es más que palabras, imágenes y sonidos.

Principio ofensivo número 2

Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo.

No se trata de un error de imprenta. Significa que hay que «hallar una debilidad en el punto fuerte del líder», no en su debilidad.

Algunas veces los líderes tienen puntos débiles que son sólo eso y no una parte inherente de su fuerza. Quizás los pasan por alto, los consideran insignificantes o los olvidan por completo.

El alto costo del Tylenol (2,85 dólares por 100 tabletas) no fue una debilidad inherente en la marca Johnson & Johnson. Cien tabletas Tylenol de 325 mg. contienen aproximadamente el valor del acetaminofén de cinco centavos de dólar. Johnson & Johnson podría reducir con facilidad el precio del Tylenol, 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 peligroso atacar a IBM por el precio, ya que tiene la capacidad financiera de ganar dinero casi a cualquier precio, sin importar lo bajo que éste sea. Sin embargo, hay otra clase de debilidad, aquella que proviene de la fuerza. Como los anuncios de Avis solían decir: «Alquile en Avis. La cola 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. Esta es una debilidad inherente en su posición, como la compañía más grande de alquiler de coches, 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. Fue un ataque contra la reputación de mal servicio de casi todos los concesionarios de General Motors. Al igual que Hertz, GM es la víctima de su propio éxito. Mientras más automóviles vende un concesionario en la sala de exposición, más problemas trae al área de servicio.

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

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

¿Dónde reside la fuerza de la televisión? Parte de la mística de la TV es su cobertura. Un espectáculo, como la Super Copa de fútbol americano puede captar 60% de los hogares en Estados Unidos.

¿Dónde reside la debilidad de la televisión? Bien, llegar hasta todos los hogares resulta costoso. Un minuto de publicidad en el programa de la Super Copa hoy cuesta más de un millón de dólares. Y el precio continúa subiendo.

La II Guerra Mundial costó al gobierno de Estados Unidos 9.000 dólares por minuto. La guerra de Vietnam tuvo un costo de 22.000 dólares por minuto. Y ahora cuesta 1.000.000 de dólares el minuto de publicidad en la Super Copa. La guerra es cara, sin embargo, el marketing no se queda atrás.

«¿Cómo se deletrea "alivio" al dolor por los altos costos en TV?» dice el encabezado de un anuncio de la Radio Advertising Bureau. Y la respuesta es R-A-D-I-O.

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

Principio ofensivo número 3

El ataque deberá lanzarse sobre un frente tan estrecho como sea posible.

Atacar preferentemente con un solo producto. La «línea completa» es un lujo que sólo los líderes pueden darse. La lucha ofensiva deberá emprenderse con líneas reducidas, con productos individuales tan limitados como sea posible.

Esta es un área en donde los expertos en marketing tienen mucho que aprender de los militares. Durante la II 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 en favor propio. Se está reuniendo en masa a las fuerzas para lograr una superioridad local. «Donde no es posible una superioridad absoluta», dice Clausewitz, «hay que producir una relativa en un punto decisivo, aprovechando en forma eficaz lo que se tiene».

El ejército de marketing que intente ganar el mayor territorio en el

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

Aún así, eso es lo que muchas compañías número 2 ó número 3 intentan hacer. «Nos dimos el lujo de no rechazar ningún mercado de automóviles en Estados Unidos», declaró el presidente de Chrysler, Sr. 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 AMC participa en sólo 25% del mercado. Es de suponer que habrá una ampliación de la línea de productos de AMC y una mayor debilitación de sus ventas.

La suerte favorece al defensor

David no sale a diario a matar a Goliat. La lucha 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 período de dos años, se encontró que el 20% de ellas logró un incremento de 2% o más en su participación en el mercado. En otras palabras, cuatro de cada cinco compañías obtuvieron incrementos insignificantes o, de hecho, perdieron terreno.

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

De aquellas compañías que tenían cinco años o menos, 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 a la ofensiva es un juego sólo para los ejecutivos de marketing decididos e ingeniosos. Sin embargo, se pueden incrementar mucho las posibilidades de éxito a través de un análisis cuidadoso de las fortalezas del líder.

La debilidad en la fuerza

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

Cuando una compañía incrementa su participación en el mercado más allá de un cierto límite, se vuelve más débil, no más fuerte. La participación en el mercado de un 60, 70 u 80% aparenta una fuerza tremenda; no

obstante, algunas veces significa vulnerabilidad... si se puede hallar la debilidad inherente a 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 85% de cuota de mercado. (Según informes, los márgenes de utilidad antes de impuestos de Kodak, ascienden a más de 50%.)

En apariencia, Kodak es un monstruo amarillo con una fuerza considerable. Para atacar a semejante bestia con buen resultado, es necesario valerse de una estrategia bien planeada. Hay que olvidarse del precio. Con sus altos márgenes de utilidad Kodak podría rebajar sus precios a la mitad, y aún así tendría beneficios. 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.

Hay que olvidarse 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. Conviene apartarse del problema y considerar las fuerzas de la Kodak. ¿Dónde reside su fuerza en el rollo fotográfico?

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

No importa donde se encuentre uno, siempre se podrá conseguir una caja de rollo Kodak. En casi todos los supermercados, farmacias, puestos de periódicos o dulcerías del país. Tan sólo en Estados Unidos hay alrededor de 200.000 expendedoras de películas Kodak y el folleto instructivo viene impreso en ocho idiomas.

La disponibilidad universal es un beneficio para el usuario de la película. No importa dónde se halle uno, siempre hay donde comprar una caja de rollo Kodak. Ya que a los compradores les gusta adaptarse a una marca, Kodak es la elección obvia.

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

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

Al igual que los plátanos, el rollo a color puede fabricarse «maduro»; pero, a diferencia del plátano, el rollo se mantendrá así si se conserva refrigerado. (Razón por la cual el rollo profesional de Kodak se fabrica maduro y se mantiene refrigerado hasta venderse.) Por lo tanto, la estrategia ofensiva de un competidor de Kodak consiste en lanzar el primer rollo a color refrigerado del mundo para el mercado de los aficionados. Después,

darle un nombre semejante a «Permacolor», para dar a entender que el rollo no se ha deteriorado en su estuche antes de adquirirlo.

Por supuesto que sería imposible vender el rollo Permacolor en las 200.000 expendedoras de Kodak, ya que muchas de ellas no cuentan con equipo de refrigeración. De acuerdo. De cualquier modo, Kodak, no contempla esa posibilidad; no le hace falta otra marca. Donde se podría vender el rollo Permacolor sería en la sección de productos refrigerados del supermercado, venderlo en paquetes de seis e indicarle al cliente mantenerlo en el refrigerador hasta estar listo para usarlo. Quién sabe si algún día se incluya en el refrigerador un compartimento para rollos, además del de la mantequilla. Pero primero es preciso comprender el potencial del concepto del Permacolor, que ya ha sido rechazado sin consideración por 3M, el segundo fabricante de rollos más grande de Estados Unidos. Sin duda, un segundo lugar distante.

La misma filosofía puede emplearse contra cualquier marca grande y omnipresente. ¿Cómo enfrentarse a la sopa Campbell's, por ejemplo? No hay que tomar en cuenta el sabor, ni el precio. De hecho, hay que olvidar todo lo que contiene la lata y concentrarse sólo en ella. Es ahí 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 puede desechar tan fácilmente.

No obstante, tales limitaciones no afectarían a un nuevo competidor, quien procuraría emplear envases asépticos, de plástico, o de vidrio. Así que a jugar a «patear la lata» con Campbell's.

No se puede esperar que cualquier empresa asimile estos conceptos 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

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

Federal Express tuvo mucho a su favor. El sistema fue diseñado para trasladar sólo paquetes y sobres, nada con un peso mayor de 32 kilogramos. 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 enviar en un vuelo de salida.

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

No obstante su arco de Memphis, la Federal no alcanzó el éxito de la noche a la mañana. Al principio intentó competir con expendedores de carga aérea, como Emery y Airborne, con tres clases de servicio: Prioridades Uno, Dos y Tres (de un día para otro, entregas en dos y tres días). Básicamente, la publicidad de Federal Express señalaba: «Contamos con nuestros propios aviones y camiones, por lo que somos más puntuales y cobramos menos».

Esto fue un error. Las pérdidas en los primeros dos años ascendieron a 29 millones de dólares. La línea completa de productos es un lujo que sólo el líder puede darse. El principio ofensivo número 3 menciona que *el ataque debe tener lugar en un frente tan reducido como sea posible*.

Posteriormente, la Federal volvió a organizarse y cambió su estrategia de marketing, enfocando su atención en la Prioridad Uno. «Cuando eso tenga que llegar en forma absoluta y positiva de un día para otro», comunicaba la publicidad masiva por televisión, que fue la piedra angular de la nueva estrategia.

Con el paso de los años, los resultados de esta estrategia de mente estrecha han sido espectaculares. Hoy día, la Federal Express domina el mercado del envío aéreo de paquetes pequeños. Los ingresos operativos superan los mil millones de dólares al año, que corresponden a las ventas de Emery y Airborne juntas.

Las desventajas de ser de mente abierta

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

Sin embargo, MSA empezó a promover Peachtree como si fuese el líder y no como uno más de la competencia. En un movimiento típico, Peachtree introdujo 25 programas diferentes en una campaña llamada «La Gran Explosión». El presidente de MSA tuvo la osadía de afirmar que promoviendo la calidad de una familia de programas para macrocomputadoras, Peachtree aventajaría a compañías como Lotus Development que dependía considerablemente de un solo éxito como el «1-2-3».

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

Para colmo, mientras MSA estaba concentrada en Peachtree, fue perdiendo terreno en el negocio de los programas para macrocomputado-

ras. En la actualidad, Cullinet Software avanza a un paso más acelerado que MSA, a quien ya le pisa los talones.

Ataque a un monopolio

Los monopolios aparentan una fuerza especial. Sin embargo, hasta una compañía que posea casi 100% de un mercado puede ser atacada con éxito si se encuentra una debilidad inherente a su fuerza.

Cabe citar al *The Wall Street Journal*, que tiene una circulación superior a los dos millones de ejemplares. El *Journal* no sólo es el periódico con mayor difusión en Estados Unidos, sino que además contiene más publicidad que cualquier otro medio impreso. Un blanco apetecible, podría pensarse. Sin embargo, nadie se arriesga contra él, aunque sea un ataque sólo de palabra. ¿Cómo llegó *The Wall Street Journal* a ser tan grande?

Grandes escritores, grandes editoriales, podría ser la explicación. Por lo tanto, habría que atacar al *Journal* con un mejor producto editorial. Sin embargo, este 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 el punto decisivo.

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

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

Para demostrar este punto, se tomó una copia del *Journal* y se separó, colocando 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 que los bonos municipales de la ciudad de Chattanooga dan un 10,3/8%. Y quien se anunciara en la sección de negocios no tendría que pagar toda esa circulación inútil para él. (A 75.355,68 dólares la página, el costo de lanzar un programa de publicidad en el *Journal*, es para afligir a cualquiera.)

La estrategia para el *Business Times* surge en forma directa de los tres principios de la lucha ofensiva.

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

Principio número 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. Esa es una fuerza que puede llegar a convertirse en una debilidad.

Principio número 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 harían falta de 50 a 100 millones de dólares para lanzar un *Business Times*? Por supuesto que sí. Pero eso es menos de lo que la Gannet está gastando en lanzar el *USA Today*, un riesgo con muchas menos probabilidades de éxito.

El *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 cuando se sabe que el mercado está allí. Un ataque de flanqueo es siempre un riesgo especulativo.

Principios de la guerra de flanco

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

KARL VON CLAUSEWITZ

Para la mayoría de los directores de marketing, ofensiva y defensa son estrategias naturales. El líder defiende, los demás atacan. Entonces, ¿qué puede haber de nuevo?

La guerra por los flancos. Es probable que casi todos los gerentes consideren la lucha de flanco un concepto militar no aplicable al marketing. No es así. El flanco es la manera más novedosa de combatir en un marketing de guerra.

Casi todos los comandantes militares dedican mucho tiempo a la planificación investigando formas de lanzar ataques por los flancos. La última victoria significativa de los Estados Unidos por tierra se logró mediante un ataque de flanco: los desembarcos de MacArthur en Inchon, en 1950. Tales ataques no siempre tienen éxito; un ejemplo notable es el fracaso en Anzio, seis años antes.

Tanto en sentido militar como de marketing, una operación de flanco significa un movimiento atrevido. Una gran apuesta con grandes premios. Operación que requiere una planificación detallada de cada hora, de cada día.

Quizá se piense que un general acepta tareas ofensivas y defensivas como parte normal del trabajo; pero vive esperando el día en que sea elegido para dirigir un ataque de flanco. Es la mejor esperanza de lograr una victoria grande, espectacular.

Más que cualquier otra forma de combate, el flanco requiere un conocimiento profundo de los principios básicos y la capacidad de visualizar la forma en que se desarrollará la batalla una vez que esté lanzado el ataque. Muchas de las habilidades que hacen falta son las mismas que desarrolla un buen jugador de ajedrez.

Principio de flanqueo número 1

Un movimiento de flanqueo adecuado debe efectuarse dentro de un área que no esté en disputa.

Es obvio que los paracaidistas no se lanzan encima de las ametralladoras del enemigo, ni se lanza un producto de flanqueo a las fauces de un producto establecido.

Un movimiento de flanqueo no requiere necesariamente un producto nuevo, totalmente diferente a cualquiera existente en el mercado. Sin embargo, debe poseer cierto elemento de novedad o exclusividad, para que el cliente potencial lo ubique dentro de una nueva categoría.

Digital Equipment flanqueó a IBM con una computadora pequeña, que los clientes colocaron en una nueva categoría llamada «minicomputadoras», opuesta a la macrocomputadora de IBM.

Puede que no sea obvio, pero el éxito de un ataque de flanqueo depende muchas veces de su capacidad para crear y mantener una categoría distinta. Esto no siempre es fácil, sobre todo cuando se supone que el defensor tratará de mitigar el ataque negando la existencia de la nueva categoría.

La teoría tradicional de marketing puede que llame a este acercamiento segmentación, la búsqueda de segmentos o nichos, calificación 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.

Tales posiciones son totalmente diferentes. Sin defensa, una montaña o un segmento de mercado podrían ser tomados por un pelotón. Capturar la misma montaña defendida, podría requerir los mejores esfuerzos de una división completa.

La destreza en el flanqueo requiere una puntería excepcional, ya que en un verdadero ataque de flanqueo no existe un mercado establecido para el nuevo producto o servicio.

Cuando Miller flanqueó la industria cervecera con Lite, la primera cerveza clara, ¿cuál era el mercado de la cerveza? Ridículo, por supuesto. Hoy en día, los americanos ingieren 35 millones de barriles del brebaje, 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 lanzar un ataque exitoso por los flancos.

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

Es lo que ocurrió en el extremo superior del mercado automotriz, cuando Mercedes-Benz flanqueó a Cadillac. Fueron precisamente los mismos clientes de Cadillac los que desencadenaron el movimiento favorable hacia Mercedes. Después de todo, el cliente de Cadillac estaba acostumbra-

do a «comprar lo mejor». Sólo la introducción del Seville, a un precio más alto, ayudó a Cadillac a recuperarse un poco.

Principio de flanqueo número 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, difiere de la lucha ofensiva o defensiva, en donde la naturaleza y direcciones de los ataques son bastantes esperados. Si Ford va a atacar a General Motors, tiene que atacar en alguna parte entre el Chevrolet y el Cadillac.

Sin embargo, el flanqueo es diferente. 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.

La sorpresa también suele desmoralizar a la competencia. Su fuerza de ventas se queda temporalmente muda. Muchas veces no sabe qué decir hasta que recibe instrucciones del cuartel general.

Desafortunadamente, los grandes movimientos de ataque por los flancos se ven socavados por acciones en mercados de prueba y por el exceso de investigación; lo que pone sobre aviso a la competencia.

El clásico ejemplo corresponde al Dairil, que nunca tuvo una oportunidad, pues al acudir a un mercado de prueba alertó a la gente de la Johnson & Johnson del peligro potencial.

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.

¿Y si el líder es tan tonto que ignora el éxito en la prueba de mercado? En tal caso, por supuesto, se 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.

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

Principio de flanqueo número 3

La persecución es tan importante como el ataque mismo.

Este es el principio de «machacar».

«Sin persecución», señala Clausewitz, «ninguna victoria puede tener un gran efecto».

Sin embargo, son demasiadas las compañías que desisten después de haber estado al frente. Una vez que alcanzan sus objetivos iniciales de marketing, orientan sus recursos hacia otros objetivos.

Ese es un error, sobre todo en un movimiento de flanqueo. Una antigua máxima militar dice: **refuerza el éxito, abandona el fracaso.**

Si una compañía tiene cinco productos, tres ganadores y dos perdedores, ¿cuál recibe el tiempo y la atención de la dirección principal? Los perdedores.

Debería ser lo opuesto: **fusilar a los perdedores y enviar sus raciones de petróleo a los comandantes de los tanques que están avanzando más.**

Esto es lo mismo que el clásico principio para hacer dinero en el mercado de valores. Olvidate de las pérdidas y deja que los «ganadores cabalguen».

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

Cuando se dispone de un producto de flanqueo que empieza a dar beneficios debe apoyarse absolutamente. El objetivo en mente debe ser ganar y ganar en grande.

Es frecuente que en las empresas se evite el tener «perdedores». Se emplea mucho tiempo y esfuerzo protegiendo productos y mercados obsoletos, con lo cual se descuida el reforzamiento de los de éxito.

El mejor momento para labrar una posición fuerte es al principio, cuando el producto es nuevo y excitante y la competencia es escasa o está intimidada. Este es un placer que raras veces se disfruta por mucho tiempo.

Todos los grandes éxitos en ataques de flanqueo en los últimos años (el limpiador aerosol Fantastik, la pasta dental Close-Up y la cerveza Lite) son consecuencia de fuertes inversiones y esfuerzos antes de lograr el triunfo, yendo «hacia la cima», no después.

El éxito llama al éxito. Es importante emplear el peso de marketing que se tenga para hacer despegar un nuevo producto, **antes** de que el líder pueda cubrirse y uno se quede anonadado viendo pasar un desfile de productos similares.

¿Y si no se tienen los recursos para hacer el seguimiento de un ataque de flanqueo exitoso? Este suele ser el caso en muchos campos; automóviles, cerveza, computadoras, por nombrar los primeros que vienen a la mente.

Quizá no convendría en estas circunstancias lanzar un ataque de flanqueo en primera instancia, sino emprender una guerra de guerrillas.

La historia del marketing 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.

¿Recuerdan Altair? Fue lanzada en 1975 por una compañía llamada MITS y es considerada la primera computadora personal en el mundo. Sin embargo, la compañía no tuvo recursos para sostenerla, así que MITS fue vendida a un conglomerado en 1977, donde se debilitó y murió dos años

después. De pionera al montón en sólo cuatro años. Ed Roberts, el fundador de la MITS, se llevó consigo las ganancias obtenidas por Altair y compró una granja en Georgia.

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

La mayoría de las compañías nunca tendrán la oportunidad de lanzar una computadora personal, por lo que deberán 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 allí. Después de todo, cabe suponer que todos desean ahorrar dinero. No obstante, es difícil hacer dinero rebajando los precios.

El truco está en rebajar los costos en donde los clientes no lo noten o no les importe; el acercamiento sin adornos innecesarios.

Hace quince años, Days Inns flanqueó a Holiday Inns en el extremo inferior del mercado de moteles. Hoy día, Day Inns es la octava cadena más grande de hospedaje en Estados Unidos y una de las más productivas.

Budget flanqueó a Hertz y a Avis en el extremo inferior del mercado de alquiler de coches. Actualmente Budget se disputa con National el tercer lugar en el mercado. Sin embargo, nótese la importancia del principio de «machacar». Budget surgió primero y se expandió a paso furioso. Ahora cuenta con más de 1.200 agencias en 37 países alrededor del mundo. Esta persecución de rápido movimiento es lo que ha mantenido a Budget muy por encima de competidores imitadores de bajo precio, como Dollar, Thrifty y Econo-Car.

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

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

Flanqueo con precios altos

El psicólogo Robert B. Cialdini relata la historia de una joyería en Arizona que no podía vender un lote de piezas de turquesa. Antes de salir de viaje, la propietaria garabateó, de forma apresurada, una nota a su vendedor principal: «En este caso, todo por 1/2», esperando zafarse de la partida aun

cuando tuviese pérdidas. Al regresar pocos días después, no quedaba nada. Pero como el vendedor leyó el 1/2 en el mensaje garabateado como un 2, vendió toda la tienda al 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 calidad.

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

Con un precio 2,5 veces más alto que la marca líder, la Orville Redenbacher despegó. Cuatro años después, llegó a ser la marca número 1 de palomitas en los Estados Unidos, a pesar de que en la etiqueta se lee: «las palomitas más caras del mundo».

Hasta aquellos baluartes de los precios bajos como la industria de supermercados están dando el salto a los precios altos. Supermercados gastronómicos que venden artículos de lujo como langostas, trufas y caviar. Lo mismo ocurre con alimentos para perros y detergentes que están empezando a abrirse en precio. 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. Byerly's es el primer supermercado de Estados Unidos con decoración de lujo.

Otro clásico flanqueo con precios altos es el Haagen-Dazs, el helado de gran valor. El Haagen-Dazs fue el primer helado rico en mantequilla. Hoy se vende más que todos los de gran valor combinados.

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

Son dos las razones de por qué los precios altos representan una mayor oportunidad de marketing que los precios bajos. Una es: **la tendencia del cliente potencial a relacionar la calidad con el precio**; «usted obtiene según lo que paga». La otra razón es: **el potencial de márgenes más altos gracias a un mayor precio**. Tales márgenes permiten financiar la etapa crítica de «persecución» de un ataque de flanqueo.

Flanqueo con tamaño pequeño

Un ejemplo típico de flanqueo con tamaño pequeño es la Sony. Valiéndose de circuitos integrados, Sony introdujo una infinidad de productos miniatura novedosos, como Tummy Television, Walkman y Watchman.

No obstante, el clásico ataque de flanqueo de todos los tiempos es el del

Escarabajo VW. La industria automotriz no volvió a ser la misma desde que la Volkswagen dominó un flanco de General Motors.

General Motors fabricaba coches grandes, Volkswagen los hizo pequeños; aquélla instalaba el motor delante, ésta lo puso atrás; la primera fabricó coches con buena apariencia, el sedán de la segunda es un coche «tosco».

«Piense en pequeño», decía el anuncio de Volkswagen cuando dirigió el asalto contra la fortaleza de Detroit. Un clásico ataque de flanqueo. Sin embargo, desde el primer momento Volkswagen empezó a pensar en grande. En sucesión rápida, introdujo la furgoneta 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» («Different Volks for different folks») decían los anuncios intentando interesar a todo el mundo.

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

Probablemente la gerencia de Volkswagen habría leído estas sabias palabras en el alemán original. Sin embargo, otros tuvieron que esperar la traducción. «Mantener las fuerzas concentradas en una masa opresiva. La idea fundamental es llegar primero y lo más a fondo posible». Quizás éste sea el concepto de Clausewitz que se mencionó más en las academias militares de todo el mundo y que aún sigue vigente.

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

Lo que sucedió después hubiera sido fácil de predecir. Fue el «Tora, Tora, Tora» (o más bien Toyota, Datsun, Honda) de los japoneses que penetraron en la débil línea defensiva alemana.

En un momento dado, Volkswagen controló el 67% del mercado de coches importados en Estados Unidos. Fue el año en que vendió 19 veces más vehículos que el importador número 2. En la actualidad, Volkswagen tiene menos de 7% del mercado de importación.

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

Flanqueo con gran tamaño

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

En 1976, la compañía de Head, Prince Manufacturing, introdujo la raqueta de tenis extragrande. A pesar que algunos burlones la llamaron la raqueta «de los tramposos», el nuevo producto Prince llegó a dominar el

mercado de las raquetas de calidad. Por 1984, había alcanzado una porción dominante de 30%.

Pero eso no fue suficiente para Prince; o mejor dicho para Chesebrough-Pond's, que poco antes había comprado la compañía. Introdujo una nueva línea de raquetas de tenis, tamaño mediano, 25% más pequeñas que la Prince original.

Así que como era de esperar la historia se repitió. Prince logró ser grande pensando en grande. Prince está ahora dedicada a pensar en pequeño y en el proceso se volverá pequeña.

Según palabras del dueño de una tienda de tenis, «ya no quieren bailar con quienes los llevaron a la fiesta».

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.

Los relojes de pulsera solían venderse casi exclusivamente en joyerías y grandes almacenes, hasta que Timex flanqueó las marcas establecidas valiéndose de drugstores.

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

Quizás el más notable movimiento de flanqueo con distribución fue el de Hanes Corporation. A principios de los setenta, Hanes se anotó un éxito con L'eggs, una media panty 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 13% del mercado de medias panty.

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 el primer lugar como un cohete. No obstante, desde entonces varias marcas de pastas han logrado progresar con movimientos de flanqueo basados en la forma del producto.

El primer movimiento correspondió a Lever al inicio de los años setenta, época en que las pastas eran exactamente eso, pastas. 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, que todavía no se habían empleado en la pasta dental, y 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 la Close-Up, un gel rojo claro que combina un blanqueador de dientes y un enjuague, fue una estrategia de marketing. Los científicos buscaron compuestos para hacer funcionar el concepto. Ahí yacen los beneficios tácticos de un buen pensamiento estratégico. Quien sabe realmente lo que está buscando, puede reconocerlo más fácilmente en el momento de encontrarlo.

El siguiente movimiento de Lever fue también brillante. Decidió agregar un fluoruro a Close-Up. Objetivo: niños en etapa de caries entre 6 y 12 años de edad. Sin embargo, no actuó como Volkswagen. Nada de ampliaciones de la línea; nada de Close-Up con fluoruro. En vez de eso, introdujo una nueva marca con sello diferente llamada Aim.

Las grandes guerras de las pastas dentales se han ganado y perdido en la boca. Los votos de los chicos casi siempre deciden la marca de la familia, y los niños votan por lo dulce.

Aim era un gel con sabor dulce y con fluoruro y, al igual que Close-Up, también despegó. Las dos marcas juntas poseen 20% o más del mercado. Sin embargo, una compañía llamada Beecham demostró que había más de una forma de practicar el juego de combatir las caries y refrescar el aliento. Algunos años después del surgimiento espectacular de Aim, Beecham introdujo Aqua-fresh, la pasta dental con doble protección. La diferencia fue visible. Aqua-fresh era la combinación de una pasta blanca para combatir la caries y un gel azul para refrescar el aliento.

La diferencia, bien visible, más el tema de la doble protección hicieron saltar a Aqua-fresh al tercer lugar, por delante de Aim y Close-Up.

Como concepto, flanquear con una forma diferente no se limita a la pasta dental. Casi cualquier producto se presta a esta técnica.

Tómese como ejemplo el jabón en barra. Una de las más antiguas categorías de productos en marketing, el jabón en barra, ha sobrevivido a una variedad de aditivos, empezando con el aire que permite al Ivory flotar. En todos estos años se ha añadido también perfume (Camay) y desodorantes (Dial), así como crema humectante (Dove). La última forma fue Softsoap, el jabón líquido original.

Softsoap demuestra la importancia de ser el primero. En un momento, había ya 50 jabones líquidos en el mercado. En la actualidad han desaparecido casi todos estos imitadores, dejando al Softsoap en la posición número 1.

Flaqueo con menores calorías

En una era en que a mucha gente le acosa la fiebre de estar en forma, Stouffer introdujo «Lean Cuisine», una porción individual congelada de entremeses con menos de 300 calorías.

A la gente le ha dado por correr. Los centros de salud están brotando por todas partes. No es de extrañarse que Lean Cuisine fuese un éxito inmediato; en menos de un año capturó 10% del mercado.

En clásico estilo militar, Stouffer introdujo el producto con un gran empuje; nada de andar de puntillas en el mercado, nada de una extensa prueba de mercado.

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 entremeses congelados. También en clásico estilo de persecución y «machaqueo», Stouffer continúa impulsando a Lean Cuisine. A medida que la marca crece, domina el mercado, bloqueando con eficacia a los competidores.

Factores para un flanqueo exitoso

El flanqueo no es para el tímido o el cauto, es una jugada con la posibilidad de un gran resultado final o una gran pérdida. Además, un ataque de flanqueo requiere visión y puntería. ¿Cuál es el mercado para una raqueta de tenis tamaño extragrande? Antes de que Prince hiciera su movimiento, no había mercado.

Los gerentes de marketing con espíritu de investigación muchas veces consideran particularmente difícil el concepto del flanqueo; tienden a sustituir la investigación por la previsión.

«¿Compraría una raqueta extragrande, señor McEnroe?» Esa es una pregunta que no debería hacerse a nadie.

Los clientes en perspectiva no pueden saber lo que probablemente comprarán en un futuro si sus gustos van a cambiar en forma drástica. Un buen movimiento de flanqueo es aquel que afecta sustancialmente los gustos disponibles.

«¿Compraría una computadora personal por dos mil dólares?» Hace diez años, casi todo el mundo hubiera dicho no. Pero hoy, mucha de esa misma gente sale de Computerland con computadoras personales marca Apple o IBM.

Un flanqueador a menudo requiere 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, el permitir que Apple arrancara. El obsequio de IBM para la Apple fue de cuatro años. Si uno estuviera considerando un movimiento de flanqueo, ¿de cuánto tiempo dispondrá?

Una forma de percibir la situación es leyendo la sección de negocios; en los medios escritos casi siempre los líderes exponen abiertamente sus pensamientos sobre el futuro. Si han tomado una posición pública contra un cierto desarrollo, generalmente se cuenta con un tiempo adicional. Antes de que acepten imitar a otros, tienen que «tragarse sus egos». Eso puede retrasarlos.

Otro factor es el tiempo necesario para poner en marcha la producción. Volkswagen pudo disponer de muchos años antes de que General Motors colocase un automóvil pequeño en el mercado. Incluso el cambio anual de modelo en la industria automotriz requiere tres años desde el diseño hasta la producción. Un tipo de automóvil nuevo, como un subcompacto, lleva mucho más. El primer Volkswagen desembarcó en la playa de New Jersey en 1949. 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 coches pequeños estaba en auge.

Los generales defensores son conscientes de que el mejor lugar para contener una invasión es en las playas, donde el enemigo tiene el mar a sus espaldas. Lo mismo pasa en marketing.

Por desgracia para General Motors y el resto de la industria automotriz americana, cuando se alistaron para atacar a los vehículos pequeños, hacía tiempo que las importaciones se habían dirigido de las playas hacia las ciudades y poblados.

10

Principios de la guerra de guerrillas

El enemigo avanza, nosotros retrocedemos. El enemigo acampa, nosotros merodeamos. El enemigo se cansa, nosotros atacamos. El enemigo retrocede, nosotros acosamos.

MAO TSE-TUNG

Desde China hasta Cuba y Vietnam, la historia muestra el poder del movimiento de guerrillas. También en los negocios, la guerrilla posee un potencial de ventajas tácticas que permite a la pequeña empresa prosperar en tierra de gigantes.

El tamaño, por supuesto, es relativo. La compañía de automóviles más pequeña (American Motors) es mucho mayor que la compañía de máquinas de afeitar más grande (Gillette); aun así American Motors desarrolla una guerra de guerrillas y Gillette combate a la defensiva.

Más importante que el tamaño propio es el de la competencia. La clave del marketing de guerra está en ajustar las tácticas en relación a la competencia y no a la propia empresa.

Principio de guerrilla número 1

Hallar un segmento del mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo.

Podría ser pequeño geográficamente. O en volumen. O en algún otro aspecto difícil de atacar por una empresa mayor.

La organización de una guerrilla no cambia las matemáticas de una guerra de marketing (la empresa grande siempre derrota a la pequeña). Más bien, la guerrilla busca reducir el campo de batalla con miras a alcanzar una superioridad de fuerzas. 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, es común encontrar un gran almacén más

grande que la Sears local, un restaurante más grande que un McDonald's, un hotel más grande que un Holiday Inn.

El detallista local adapta la mercancía, los alimentos o los servicios ofrecidos a los gustos locales. Este concepto no es nuevo. Es lo que se espera que haga el detallista local casi automáticamente.

El punto es que si la guerrilla quiere triunfar, deberá aplicar la misma clase de pensamiento en otras situaciones donde los segmentos no estén tan bien definidos.

Rolls-Royce, por ejemplo, practica una guerrilla de precios elevados en el mercado de automóviles. Domina el mercado de coches que tienen valor superior a los cien mil dólares. De hecho, es la dueña.

Nadie piensa competir con Rolls-Royce pues 1) el mercado existente es pequeño y 2) Rolls-Royce, por lo menos al principio, tendría una enorme ventaja. Las matemáticas están de su parte.

¿Quién ha oído hablar de una compañía de computadoras llamada Computervisión? Bien, ésta es más grande que la IBM... en sistemas operativos CAD (diseño asistido por computadora).

Esta es una estrategia clásica de guerrilla: concentrarse en un nicho o segmento de mercado que se puede defender contra el líder de la industria.

Con respecto a los sistemas CAD, Computervision sostiene una ventaja en su participación en el mercado de 21 a 19 sobre IBM. Este margen es una cuestión clave para el gerente de Computervisión; debe mantenerlo a toda costa. Cuando una guerrilla comienza perdiendo una batalla en su «propio territorio», es seguro que «caerá rápidamente por la pendiente». Más que cualquier otra cosa, una guerrilla necesita el reconocimiento de su liderazgo en su segmento de mercado, por pequeño que éste sea.

En ciertos aspectos, una campaña emprendida a base de guerrillas se asemeja a un ataque de flanqueo. Podría decirse, por ejemplo, que Rolls-Royce es un flanqueador caro. Sin embargo, hay una diferencia crítica entre la lucha de flanqueo y la de guerrilla. Un ataque de flanqueo se lanza deliberadamente cerca de la posición del líder. El objetivo del ataque de flanqueo es sangrar o debilitar la participación del líder.

Mercedes Benz practica un ataque de flanqueo de precio elevado contra Cadillac, y en verdad ha triunfado al debilitar las operaciones de la división de General Motors. A tal grado que Cadillac lanzó el Seville en un intento por defenderse.

Rolls-Royce es una verdadera guerrilla. Mientras que Rolls, en un sentido literal, podría quitar negocio a cualquier otro, su estrategia no está diseñada para deshacer una posición competitiva.

¿Cuán 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 bastante pequeño para convertirse en su líder.

Sin embargo, se tiende a hacer lo opuesto, tratar de tomar un mercado lo más grande posible. Esto puede ser un error.

Raras veces se lee sobre empresas que quiebran porque el mercado en que se concentraron ha sido demasiado pequeño. Por el contrario, es

frecuente leer sobre compañías que se han desmembrado por una sobreexpansión. Empresas que han lanzado demasiados productos, en distintos mercados, y en áreas geográficas demasiado extensas.

Algunas veces resulta tentador para una empresa cambiar su estrategia de guerrilla por una de flanco; en otras palabras, intentar aumentar su acción del mercado acercándose más al líder de la industria y atacando su posición. ¿Acaso Rolls-Royce no debiera, por ejemplo, introducir un automóvil menos caro y arrebatar el negocio a Cadillac, Mercedes Benz y BMW?

El elemento clave de la decisión son los recursos. ¿Acaso la guerrilla tiene los medios (en dinero y organización) para emprender una competencia mayor?

Algunas veces sí, casi siempre no. Para tener una organización mayor, los guerrilleros olvidan de cuando en cuando que deben abandonar su fortificación y trasladarse a un lugar abierto.

¿Por qué una guerrilla no puede mantener su posición, al tiempo que lanza un ataque de 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 la «trampa de la expansión de línea». Un nombre no puede amparar 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 años treinta, Packard introdujo el Packard Clipper, una versión de bajo precio de un automóvil de precio elevado. Los baratos se vendieron; los caros no. El Clipper fue la razón principal de que la marca Packard desapareciera de la historia automotriz.

De nuevo, se trata de un asunto de concentración. Por su naturaleza, una guerrilla tiene fuerzas limitadas para iniciar su acción; por lo tanto, para sobrevivir debe resistir la tentación de diseminar sus fuerzas. Esto sólo provoca el desastre.

Principio de guerrilla número 2

No importa cuanto éxito se logre, nunca hay que actuar como el líder.

El día que la compañía guerrillera ordena su primera *limousina* Cadillac para el presidente del consejo de administración, es el día en que empieza a derrumbarse.

Estados Unidos habría ganado la guerra en Vietnam si hubiese persuadido al Vietcong de enviar a sus oficiales a West Point para aprender a luchar como el ejército americano.

En verdad, la mayor parte de las compañías guerrilleras son afortunadas de que sus directivos no asistiesen a la Harvard Business School para

aprender a actuar como en General Motors, General Electric y General Dynamics.

Esto no quiere decir que las escuelas de negocios de este nivel no produzcan líderes excelentes. Lo hacen para las grandes compañías cuyas historias son básicas en la elaboración de sus currículos. Sin embargo, la esencia de la estrategia y tácticas de la guerrilla es lo opuesto a lo que es adecuado para las 500 empresas que aparecen en la lista de *Fortune*.

Las guerrillas prósperas operan con una organización y un horario diferentes.

Estados Unidos llevó a la guerra de Vietnam miles de cocineros, panaderos, empleados, chóferes, capellanes, empleados de relaciones públicas. El enemigo no contaba con nada de eso.

Cada soldado enemigo tenía únicamente una pistola para emplearla contra el ejército americano. Por otro lado, una gran cantidad de nuestros soldados se ocupaban de manejar, proveer y atender las necesidades de los combatientes. (¿Quién iba a preparar sus alimentos calientes después de un día difícil en el campo?)

En 1968, cuando había 543.000 soldados en Vietnam, sólo alrededor de 80.000 eran combatientes, el resto desempeñaba funciones de suministro y servicio.

Obsérvese cómo se organiza una gran empresa. En un caso típico, más de la mitad de los empleados proporcionan servicios a los 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 a un vendedor de la competencia. Estos son los «cocineros o los panaderos» del ejército americano en Vietnam.

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 adornos de una organización repleta de personal. Siempre que sea posible, las guerrillas deberán estar todas en la línea y sin staff.

La organización reducida no sólo es una táctica para poner un porcentaje mayor de la fuerza en la batalla misma, también mejora asombrosamente la «rapidez» de una guerrilla para responder a los cambios en el mercado.

«Raúl sé listo, Raúl sé veloz», un buen consejo para aquellos Raúles que desean establecer posiciones fuertes de guerrilla.

Una guerrilla también puede aprovechar su tamaño pequeño para tomar decisiones rápidas. Esto puede ser una cualidad apreciada para competir con las grandes empresas, para quienes una decisión rápida significa treinta días de trabajo administrativo intenso en lugar de los seis meses necesarios para una decisión normal.

Principios de guerrilla número 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 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.

Aquí es donde la ventaja de ser flexible y tener una organización reducida se aprovecha realmente. Una guerrilla, a menudo, puede adoptar una posición nueva sin el trauma y la tensión internos que experimente una compañía grande.

La falta de grandes cargos y de áreas de apoyo también puede ser un gran beneficio. Si uno es el Vicepresidente Ejecutivo encargado de Latinoamérica y la compañía intenta renunciar a este mercado, luchará con tesón para mantener el puesto. En una empresa grande tendrá que haber muchas luchas internas antes de que las cosas logren cambiar.

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 empresa pequeña basta la corazonada de una persona para lanzar un nuevo producto; en una compañía grande es probable que el mismo concepto sea sepultado meses enteros en reuniones de comité.

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 modelos de zapatos deportivos «canguro» que tenían una bolsa con cremallera a un lado. Las ventas se dispararon rápidamente hasta casi 75 millones de dólares al año.

Algunas veces una guerrilla puede saltar y adueñarse de un territorio que una marca nacional ha abandonado por una u otra razón. La guerrilla, con frecuencia, puede moverse rápidamente para llenar el hueco, mientras el mercado esté aún allí.

Cuando Nalley's Food se enteró de que Kraft renunciaba a su mahonesa artificial, apareció con un producto similar en nueve días.

International Rubber, una compañía pequeña en Louisville, Kentucky, que actualmente fabrica los neumáticos más caros del mercado, vende a través de comerciantes de neumáticos de calidad, quienes se resintieron cuando Michelin abandonó su sistema de franquicia «de un distribuidor por pueblo».

Guerrillas geográficas

Casi cualquier producto o servicio nacional puede atacarse localmente, una táctica clásica de guerrilla.

Business Week, *Fortune* y *Forbes* son publicaciones nacionales de negocios fuertes. 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, están teniendo auge las publicaciones de negocios con cobertura de una sola ciudad. 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*, dueño de ocho periódicos, dice poder lanzar un semanario con sólo 750.000 dólares.

El *Crain's Chicago Business* es un caso típico del éxito alcanzado por una guerrilla. Lanzado en 1978 por *Crain's Communications*, este semanario tardó tres años en tener utilidades. En la actualidad cuenta con 40.000 suscriptores y una impresionante tasa de renovación de 75%. Se dice que los beneficios antes de impuestos son un sabroso 25 a 30%.

Una circulación de 40.000 ejemplares no suena tanto como la de 800.000 del *Business Week*. Sin embargo, esta gran compañía nacional cuenta sólo con 36.000 suscriptores en el área metropolitana de Chicago, así que, al menos allí, el *Crain's* le lleva ventaja al *Business Week*.

Una guerrilla no cambia las matemáticas de una guerra de marketing, más bien reduce el tamaño del campo de batalla para alcanzar una superioridad en fuerza.

Muchos sectores ilustran 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.

En el área metropolitana de Nueva York, los grandes bancos, como el Chase Manhattan y el Citibank, dominan el campo de batalla financiero. Sin embargo, algunas instituciones pequeñas, en áreas geográficas selectas, han tenido éxito al emplear la táctica de guerrilla. La clave es hacer énfasis en su acción local, empezando con sus nombres. Bancos como el United Jersey y el Long Island Trust demuestran esta estrategia.

En la industria aérea, varias operaciones de guerrilla han logrado sostenerse. Algunas tienen éxito. Sin embargo, muchas se derrumban al tratar de ampliar su base de operaciones. Air Florida y Midway son dos ejemplos recientes.

PEOPLExpress empezó como una guerrilla en vuelos regionales. Después introdujo muchos más aviones y abrió muchas más rutas. En esencia, cambió de una lucha de guerrilla a una de flanqueo, a expensas de la flexibilidad que le ayudó, en un principio a disponer del terreno. Puesto que no tiene los recursos para hacer frente a compañías aéreas como American, United y Delta, el futuro es definitivamente nebuloso para la PEOPLExpress.

Guerrillas demográficas

Otra táctica de guerrilla clásica consiste en atraer un segmento específico de la población, estableciendo por ejemplo, categorías específicas por edades, nivel de ingresos, ocupación, etc.

Una publicación llamada *Inc.* representa una típica guerrilla demográfica. *Inc.*, la primera revista nacional para propietarios de PYMES (pequeñas y medianas empresas), ha sido un éxito fenomenal desde su lanzamiento en 1979. En su primer año, tuvo 648 páginas de publicidad por valor de casi seis millones de dólares. Sin duda fue la revista con el primer año más próspero en la historia de casos similares.

El éxito de la *Inc.* se basó en el conocimiento perspicaz de su fundador, Bernad A. Goldhirsh, quien se percató de que las publicaciones nacionales de negocios no son lo que parecen ser. La *Business Week* en realidad debería llamarse *Big Business Week*. Con una circulación muy por debajo del millón de ejemplares, abarca tan sólo un pequeño porcentaje de los cinco millones de corporaciones existentes en Estados Unidos. *Inc.* fue la primera en explotar el mercado de los pequeños empresarios.

Algunas guerrillas combinan tanto el acercamiento geográfico como el demográfico. La revista *Avenue*, otro gran éxito en marketing, sólo es recibida por gente con altos ingresos residente en la isla de Manhattan.

Guerrillas industriales

Otra estrategia clásica de guerrilla consiste en concentrarse en un sector industrial específico. En el negocio de las computadoras, por ejemplo, esta estrategia se conoce como **marketing vertical**.

Algunas compañías de computadoras seleccionan un sector industrial (publicidad, banca, editorial de revistas) y después diseñan un sistema completo de computadoras que resuelvan los problemas sólo existentes en ese sector. Muchas veces, el sistema incluye 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 almacena 20.000 piezas y financia el inventario con créditos de proveedores.) Triod obtiene ingresos por más de cien millones de dólares al año, ventas sustanciales para una operación de guerrilla.

La clave del éxito de una guerrilla en ese sector industrial consiste en ser concentrada y profunda, más que amplia y superficial. Cuando una guerrilla orientada a un sector industrial empieza a ajustar su sistema a otros sectores es de esperar que surjan problemas.

Guerrillas 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.

En los últimos diez años, por ejemplo, American Motors 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 30.000 ó 40.000 vehículos?

Por desgracia, el pensamiento militar de American Motors no es tan perceptivo como el de General Motors. El dinero que AMC obtiene de los jeeps, lo desperdicia en modelos como Alliances, Encores y otros, diseñados para competir con los Chevrolets.

El automóvil de pasajeros con más éxito fabricado por AMC fue el Eagle, un sedán con tracción en las cuatro ruedas con 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 fue la Tandem Computers. Tandem lanzó las computadoras con rutinas a prueba de fallas para el procesamiento de transacciones en línea. Conocida como el sistema NonStop, la computadora tiene dos procesadores, de manera que si uno falla el otro continúa operando.

Guerrillas en el extremo superior

Dentro de la sociedad opulenta de hoy día, existen infinitudes de guerrillas en el extremo superior del mercado: pianos Steinway, relojes de pulsera Concord, procesadoras de alimentos Cuisinart, por mencionar tres.

La 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. Temen que los nombres de sus marcas no tengan la mística que justifique los precios extravagantes que están pensando cobrar.

Por tanto transigen en introducir sus productos a precios menores. Para ello, algunas veces sacrifican calidad o cualidades para poder hacerlo. Como resultado, el nuevo producto nunca crea la mística o las ventas elevadas que se esperan.

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. Después pregunta por qué. Esto por supuesto, da la oportunidad de decir al cliente en perspectiva cuales son las cualidades del producto que justifican su precio elevado.

Pero hay que ser el primero. A menos que se tengan recursos ilimitados (que las guerrillas casi nunca tienen), hay que ser el primero en ocupar el territorio del extremo superior. Nadie vendió procesadoras de alimentos a 250 dólares antes que lo hiciera la Cuisinart.

Se requiere fe y valor para llegar a ser una guerrilla del extremo superior. Fe en el futuro de la innovación y valor para lanzar el producto con un nombre desconocido.

A menudo, las guerrillas potenciales del extremo superior se condicionan también ante el atractivo del nombre. Ya que su objetivo es establecer precios rigurosos, sienten la necesidad de respaldarse con un nombre existente, ya verificado. Esto por supuesto, es otro ejemplo de la trampa «de la línea», una amenaza constante para el éxito de una empresa. Un nombre no puede sostener dos estrategias diferentes.

Hay enormes oportunidades en el extremo superior. Pero tal vez no para coches deportivos de 100.000 dólares, o para relojes de pulsera de 10.000. La verdadera oportunidad en el extremo superior es para los productos de consumo.

¿Quién puede darse el lujo de un Ferrari? Muy poca gente. Sin embargo, ¿quién tiene los medios para pagar diez dólares por un kilo de sal, veinte veces el precio normal? Casi todo el mundo.

El truco no está en vender sal a diez dólares el kilo. El truco es hallar algo que, añadido a la sal, permita pedir ese precio.

Desarrollo de alianzas

El desarrollo de alianzas es una estrategia común en muchos sectores industriales, sobre todo donde la competencia predominante está constituida por hordas de guerrillas locales. Un modelo típico es la concesión o la franquicia con la que se monta una cadena nacional, bajo un nombre nacional, pero con propiedad y control local. Esta estrategia puede intentarse de dos maneras diferentes: de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba.

Las organizaciones que operan de arriba hacia abajo crean todo el paquete y lo ofrecen a los empresarios locales para que lo difundan: McDonald's, Pizza Hut, Holiday Inn y Coca-Cola son ejemplos típicos. Dicho de 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 como resultado algunos éxitos espectaculares, debido a que tal operación requiere menos recursos para ponerse en marcha.

Un ejemplo típico es Century 21. La empresa reclutó corredores de

bienes raíces con el fin de incorporar al grupo nacional, con el cual intercambiaría iniciativas 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 de bienes raíces al de otro.

The Leading Hotels of the World, un grupo independiente de 195 hoteles de lujo, es una próspera organización que funciona de abajo hacia arriba. Así también está la *Quality Inns*, un grupo de 582 moteles en Estados Unidos.

Una pregunta clave respecto a adquirir aliados es: «¿quién es la competencia?». Algunas veces es el vecino, otras no.

Dos moteles, uno enfrente de otro, podrían ser competidores feroces, razón suficiente para que uno de ellos se incorpore a una cadena como la de *Quality Inns*. Por otro lado, los dos moteles podrían estar situados en una isla del Caribe, donde la verdadera competencia fuera 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.

A medida que las compañías se vuelven más capaces de aislar a la verdadera competencia cada vez hay mayor cantidad de programas de marketing asociado. El entendimiento de los principios del marketing de guerra no conduce necesariamente a más hostilidades. Algunas veces sucede lo contrario. Una forma de cooperación que se espera ver cada vez más son las alianzas: en productos, regionales, demográficas y de muchos otros tipos.

El principio de la fuerza estimula a las guerrillas a asociarse para su autopreservación.

Las guerrillas están es todas partes

La mayor parte de los cinco millones de corporaciones en Estados Unidos deben llevar a cabo una guerra de guerrillas. Las empresas grandes quizá dominen a las nuevas, sin embargo, las pequeñas dominan «el paisaje».

Un ejemplo es la industria alimentaria. Hay únicamente un puñado de compañías grandes: 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 envasan pepinillos en vinagre y existen 864 industrias de golosinas, además de Hershey's.

La gran mayoría de las empresas deben desarrollar una lucha de guerrillas.

De cada 100 empresas, por lo general una debe jugar en la defensiva, dos en la ofensiva, tres deben flanquear y 94 deben ser guerrilleras.

11

La guerra de los refrescos de colas

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

El estudio adecuado de la guerra es el estudio de su historia. Clausewitz y otros escritores han subrayado este punto en repetidas ocasiones. Sin embargo, la gente de marketing raras veces dedica tiempo a su historia. Casi siempre están demasiado ocupados yendo al paso de los hechos, pues considera su deber mantener sus productos en armonía con las últimas modas.

Además, la historia del marketing tiende a enfocarse en **qué** sucedió y no **por qué** sucedieron las cosas. A falta de una teoría comprensible de marketing, quizás esto sea lo adecuado.

Una manera de probar la validez de los principios de marketing de guerra es observar la historia de una industria y analizar después los movimientos competitivos clave en función de esos principios. Se ha realizado esto en cinco industrias diferentes. Este capítulo comprende la guerra de la cola desatada por décadas entre los ejércitos de Coca-Cola de Atlanta y de Pepsi-Cola de Purchase, Nueva York.

Cocaína y cafeína

Coca-Cola es una bebida gaseosa que data de hace 100 años y que al principio fue todo menos gaseosa. Inventada por un farmacéutico y antiguo oficial confederado, John Styth Pemberton, Coca-Cola se introdujo como una medicina exótica que contenía cocaína de las hojas de la coca y cafeína de las nueces de la cola.

Las hojas de la coca eran el estimulante favorito de los indios bolivianos,

quienes las masticaban (aún lo hacen) al trabajar; de ahí la Coca-Bola del doctor Mitchell, competidor inicial de Coca-Cola.

Masticar las nueces de la cola producía casi los mismos efectos entre los nativos de África occidental. Ciertas sectas que se abstendían de emplearla, la denominaban «semilla maligna».

Coca-Cola fue, antes que nada, una medicina. «Una bebida deliciosa, regocijante, refrescante, vigorizante, además de ser una cura para todas las aflicciones nerviosas, dolores de cabeza, náuseas, neuralgia, histeria, melancolía», mencionaba uno de sus primeros anuncios.

A principios de siglo la suerte de Coca-Cola fue más brillante. Hacia 1902, con un presupuesto para anuncios de 120.000 dólares se convirtió en el producto más conocido en Estados Unidos. Al año siguiente, la compañía eliminó la cocaína, cambiando la fórmula por el extracto de las hojas de la coca «pasada» (Tardaría 70 años la aparición de Coca-Cola descafeinada.)

Difundida por la publicidad y el movimiento de los abstemios, Coca-Cola progresó rápidamente. En 1907, 825 de los 994 condados de los estados ex confederados eran abstemios. Los anuncios la señalaban como «la bebida nacional para los abstemios», y los eruditos del norte como el «agua sagrada del Sur».

En 1915, un inventor de Terre Haute, Indiana, diseñó una nueva botella de 6,5 onzas, lo cual le dio originalidad a Coca-Cola. Con los años, se fabricarían alrededor de 6.000 millones de botellas verdes de Coca de Georgia.

El nuevo diseño del envase llegó justo a tiempo. Los imitadores brotaban por todo el país. Tan solo en 1916, los tribunales clausuraron a 153 impostores, incluyendo a Fig Cola, a Candy Cola, a Cold Cola, a Cay-Ola y a Koca-Nola.

En los años veinte, Coca-Cola no tenía verdadera competencia. La única preocupación de la compañía era incrementar el consumo de bebidas gaseosas, que se elevó lentamente de 2,4 galones (9 litros) per cápita en 1919 a 3,3 galones (12,5 l.) en 1929. (Actualmente se consumen más de 40 galones, 152 l.)

La publicidad de Coca-Cola se propuso estimular el consumo. «La sed no respeta estaciones» (1922) y «La pausa que refresca» (1929), son los mejores ejemplos.

«El doble por un níquel»

La depresión de los treinta ayudó al arranque de la competencia de Coca-Cola, sobre todo en los casos de Pepsi-Cola y Royal Crown.

El concepto clave fue la botella de 12 onzas que se vendía por el mismo níquel con el que sólo se compraban 6 1/2 onzas de Coca-Cola.

A la gente de Pepsi-Cola se le ocurrió esta idea en 1934: pero no fue

hasta 1939 (y la llegada de Walter Mack) que se hizo realidad, en la forma de un comercial de radio que imitaba a «John Peel», una tradicional canción inglesa de caza:

Pepsi-Cola satisface por completo.

Doce onzas completas, eso es mucho.

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 preferían la cantidad más que la calidad.

Además, la campaña se realizó con un presupuesto de publicidad limitado. En 1939, Coca-Cola gastó 15 millones de dólares en publicidad, mientras que Pepsi-Cola sólo 600.000 dólares.

Coca-Cola se encontró en aprietos. No podía aumentar la cantidad a menos que estuviera dispuesta a desechar mil millones o más de envases de 6,5 onzas. Tampoco podía reducir el precio, debido a los cientos de miles de máquinas de bebidas gaseosas de a níquel existentes en el mercado.

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 contra el corazón de la fuerza de Coca-Cola.

Principio ofensivo número 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. Raymond Loewy la apodó «el envase mejor diseñado en uso».

Pepsi-Cola convirtió esa fuerza en una debilidad. Esa botella de 6,5 onzas, de diseño perfecto que se adaptaba a la mano no podía llevarse a una escala para contener 12 onzas, ya que, para sostenerla se necesitaría tener la mano de un jugador de baloncesto.

Durante la II Guerra Mundial, Pepsi-Cola superó a Royal Crown y a Dr. Pepper, ocupando el segundo lugar, detrás de Coca-Cola.

Lo que Coca-Cola podría haber hecho

Principio defensivo número 2: *La mejor estrategia defensiva es tener el coraje para atacarse uno mismo.*

Coca-Cola debería haberse atacado con una segunda marca mucho antes que Pepsi lo hiciera, y el momento ideal, con un bajo costo tipo la Pepsi, pudo ser a principios de los treinta, cuando la depresión apenas comenzaba (Doble Cola, una marca en el mercado actual, podría haber sido un nombre eficaz.)

El concepto de este movimiento defensivo no hubiese diferido de aquel de la Trac II de Gillette y probablemente hubiese sido igual de efectivo (Actualmente Gillette posee una participación mayor del mercado del afeitado húmedo que la que tiene Coca-Cola en el mercado de los refrescos.)

Por un tiempo, después de la guerra, Coca-Cola pareció recuperar su suerte. La economía se volcó contra Pepsi. Como el costo del azúcar y de la mano de obra subió, aumentó el precio de la bebida, primero a seis y después a siete centavos. El lema «El doble por un níquel» tuvo que modificarse en «El doble y también mejor».

Luego, Pepsi cambió su enfoque de consumo: del consumo directo en las máquinas expendedoras y fuentes de soda, al consumo privado en los hogares, dando importancia al envase más grande. «Ser sociable» fue el nuevo tema publicitario cuando volcó sus esfuerzos de marketing al supermercado. Ese esfuerzo dio resultado.

Coca inició la década de los cincuenta con una participación cinco a uno arriba de Pepsi. Al finalizar 1960, Pepsi había reducido esa diferencia a la mitad.

¿Cuánto tiempo podría resistir Coca-Cola los envases de mayor tamaño? El momento de la verdad llegó en 1954. Las ventas de Coca descendieron 3% y las de Pepsi aumentaron un 12%.

Al año siguiente, Coca-Cola lanzó una *blitzkrieg* («guerra relámpago»): Las botellas de 10, 12 y 26 onzas. A medida que las disponibilidades se agotaron, la «marca de fábrica» de Coca de 6,5 onzas desapareció poco a poco en los libros de la historia. Y cada año, el tema publicitario de Coca cambió conforme la compañía ideaba maneras de contrarrestar el empuje de Pepsi. En 1956, «Coca-Cola hace que las cosas buenas se saboreen mejor». En 1957, «Signo de buen sabor». En 1958, «El sabor frío, refrescante de Coca». En 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 la combinación de golpes «un-dos» que Pepsi propinó a Coca y que la puso contra las cuerdas.

Hallar una debilidad en la fuerza del líder es el principio ofensivo clave en una guerra de marketing. ¿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, aunque tuvo otro resultado menos obvio.

La gente mayor optaba más por tomar Coca, mientras que los jóvenes preferían Pepsi. Además, los envases de mayor tamaño atraían a la juventud. ¿Cómo podía un adulto beber grandes tragos de una botella de 12 onzas de la manera en que lo hacía un adolescente?

La primera expresión de este concepto fue la de 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 de 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. Aprovechó la rivalidad natural de los hermanos entre la audiencia joven. Dado que en general había más gente que tomaba Coca-Cola, también en general los hermanos mayores preferían hacerlo. Por lo tanto los hermanos menores podían manifestar su rebeldía tomando Pepsi. Esta estrategia funcionó en todo el espectro de las edades. «Mientras Coca-Cola entierra a sus consumidores, los nuevos clientes de Pepsi apenas están naciendo».

Pepsi también empleó sabiamente la música, una forma tradicional de rebelión de los adolescentes, como un componente clave de su estrategia. En la actualidad, Pepsi contrata a Michael Jackson y a Lionel Richie en sus comerciales. El adolescente ve a Lionel Richie y exclama «WOW»; el adulto lo ve y dice «¿Quién es ése?».

El tema actual de Pepsi, «La elección de una nueva generación», es otra expresión de su estrategia joven, la que es el punto clave de ataque contra el «antiguo» producto de Coca-Cola. No obstante tiende a perder a menudo 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 otros frío, Pepsi lo derrama». 1969: «Tú tienes mucho por vivir, Pepsi tiene mucho por ofrecer». Y la tranquila campaña de 1983: «Ahora Pepsi».

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 guerra de marketing a otra.

Por supuesto, desde un punto de vista táctico, las palabras, imágenes, la música pueden cambiarse tan seguido como sea necesario, pero la estrategia no.

Aún así, el efecto global de los esfuerzos de Pepsi terminó progresivamente con el liderato de Coca. De una proporción en participación de 2,5 a 1 en 1960, hasta 1,15 a 1 en 1985.

Intentos de recuperación de Coca-Cola

Con los años, Coca-Cola perdió la oportunidad de bloquear a Pepsi al no introducir una segunda marca en una botella más grande. «El doble por un níquel» le pudo dar los mismos resultados que a su competidor.

Coca-Cola vendía bebidas gaseosas, mientras que Pepsi vendía Pepsi. «La pausa que refresca», es un ejemplo típico. «Las cosas van mejor con Coca», es otro. No obstante, en 1970 Coca-Cola 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 Coca-Cola, lo cual, por supuesto, es exactamente lo que son las otras colas.

La estrategia «La auténtica» también aprovechó la publicidad que se dio a «Merchandise 7X», la fórmula secreta de Coca-Cola. Desde la época del

Dr. Pemberton, puede contarse con los dedos de la mano, la gente que conoce la fórmula 7X. Esa clase de publicidad es un intangible valioso, pues captura la imaginación del público consumidor de cola. Sin embargo, el lema de la auténtica no duró mucho tiempo. En 1975 apareció «Mira hacia arriba América». En 1976, «Coca prolonga la vida». En 1979, «Toma Coca y sonríe». Alrededor de 1982, la Coca llegó al colmo de la insipidez: «Es Coca».

Aunque Coca enterró «La auténtica» hace años, no puede suprimir la idea. al mencionar «La auténtica», casi todo el mundo responde Coca-Cola. Si uno pregunta «¿Qué es?», mucha gente exclamará «Es Coca».

Royal Crown: demasiado pequeña, demasiado tarde

Royal Crown, la cola número 3, intentó reaparecer seriamente en el juego en 1969 con la contratación de Wels, Rich, Greene, la agencia de publicidad más famosa ese año y el lanzamiento de una campaña muy importante.

«Hemos salido a acabar con Coca y Pepsi», dijo Mary Wells. «Espero disculpen mis palabras, pero en realidad hemos salido a buscar la yugular».

La publicidad de Royal Crown no tiene importancia, ya que no se considera un factor. No se puede avanzar a la par de dos grandes marcas como Coca y Pepsi con la esperanza de ganar. (En ese entonces Pepsi superó en ventas a Royal Crown casi cuatro a uno. Hoy la ventaja es de diez a uno.)

El momento dorado de Royal Crown fue en los años treinta al superar en ventas a Pepsi-Cola. Era una buena oportunidad para que Royal Crown realizara su movimiento. Alrededor de 1969, sucedió la vieja historia: demasiado pequeña, demasiado tarde.

Año tras año, la participación de Royal Crown en el mercado de los refrescos de cola tiende a disminuir. ¿Qué puede hacer una distante marca número 3?

La respuesta, por supuesto, es cambiar su estilo de lucha y estrategia de marketing. La elección lógica para Royal Crown es convertirse en guerrillera. El primer principio de la guerra de guerrillas es **hallar un segmento del mercado lo suficientemente pequeño que defender**.

Probablemente Royal Crown podría establecer un posición geográfica en un área del país. Quizá en el sur en donde su fuerza es mayor. Si intenta librar una batalla nacional con recursos limitados, estará sujeta a ser sorprendida por Coca y Pepsi. A medida que las bebidas gaseosas proliferen, tarde o temprano no habrá sitio en los estantes para una cola número 3.

De hecho, Royal Crown tuvo otra opción a principios de los sesenta.

La batalla del desplome

La Royal Crown inció la década de los sesenta con un poderoso movimiento de flanco: Cola Rite Diet, que sorprendió a la competencia. Pasaron

tres años antes que Coca-Cola respondiera con Tab y Pepsi-Cola con Pepsi Diet.

Al finalizar la década, Rite Diet era la bebida gaseosa dietética de mayor venta, representaba casi la mitad de los ingresos de Royal Crown.

Principio de flanqueo número 3: *La persecución es tan importante como el ataque mismo*. Rite Diet alcanzó el éxito con un atrevido movimiento de flanqueo que Coca y Pepsi fomentaron retrasándose tres años. Había llegado el momento de decidir. ¿Debía Royal Crown continuar en el campo con una línea completa de colas, o concentrar sus recursos en un ganador?

¿Rite Diet contra Royal Crown? ¿El jeep contra los automóviles para pasajeros? Estas decisiones estratégicas fundamentales parecen no tomarse nunca. Los directivos americanos prefieren dejar que el mercado decida por ellos, de manera que procuran luchar en dos frentes con resultados más o menos previsibles.

Cola Rite Diet se deslizó hacia la oscuridad. Una marca que una vez dominó el mercado de la cola dietética, hoy posee menos del 4%. La Coca dietética (TAB) superó en ventas a la Rite Diet 14 a 1. Fue una lucha injusta. Las dos empresas grandes emplearon las utilidades obtenidas de Pepsi y Coca para financiar sus marcas de cola dietética. Royal Crown empleó las ganancias de su Rite Diet para financiar sus vanos ataques contra las marcas Coca y Pepsi en la línea principal.

«Mantener las fuerzas concentradas», dice Clausewitz. 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 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 Coca y Pepsi. Las ventas ascendieron el primer año el 15%.

Casi cualquier posición fuerte se puede flanquear de esta manera. En realidad, como más fuerte sea la posición o control del mercado, mayor sería la oportunidad de crear una alternativa. De ahí que el té haya llegado a ser la alternativa para el café, BMW para Mercedes-Benz y 7-Up para Coca y Pepsi.

Diez años después de que la campaña de la no-cola se desatase, Philip Morris compró 7-Up por el precio inaudito de 520 millones de dólares. Cada uno de los siete «Up» le costó 74 millones.

Poco después de sus victorias en marketing obtenidas con sus marcas Marlboro y Miller Lite, Philip Morris decidió hacer lo mismo con su nueva marca 7-Up. Para ello duplicó el presupuesto del refresco a 40 millones de dólares y lanzó una campaña que se puede caracterizar como «promociando 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 gaseosa entre las diez primeras que perdió ventas. Su participación dentro del mercado se deslizó un 10% hacia abajo.

En ese entonces, la estrategia de Seven-Up, además de decir que América estaba «cambiando a 7-Up», incluyó canciones y bailes. Con esto atacaba a los refrescos de cola en su punto más fuerte, el canto y el baile. Nadie canta y baila mejor que Coca y Pepsi. (¿Quién no recuerda «Quiero comprarle al mundo una Coca»? Hasta llegó a ser superventas.)

Al considerar la marca desde un punto de vista 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 hubiese funcionado. Lo que Seven-Up hizo fue crear una posición de «alternativa» separada. Al hacerlo, arrebató negocio al ginger ale, las bebidas de naranja y las otras opciones a 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 número 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 número 2: *hallar una debilidad en la fuerza del líder y atacar en ese punto.*

En el sabor: la nuez de cola.

Al leer una lata de Coca-Cola, uno puede ver los siguientes ingredientes: agua carbonatada, azúcar, caramelo, ácido fosfórico, condimentos naturales, cafeína.

¿Cafeína? Claro, todas las bebidas de cola la contienen, ya que viene de la nuez de cola. Además, por orden del gobierno federal de Estados Unidos, sólo se puede llamar Coca a una cola, si contiene cafeína.

¿Quién toma bebidas gaseosas? Los chicos. Es un proceso de distribución de dos pasos. Los padres se proveen en el supermercado; los chicos en el frigorífico.

La ironía de la situación de la cafeína es que la *Food and Drug Administration* ordenó que las bebidas de cola debían contener obligatoriamente cafeína (al enterarse que el proceso industrial de las nueces de cola elimina el contenido de su cafeína natural). De modo que la Coca-Cola tuvo que comprar cafeína a compañías como la General Foods. Los padres que dan a sus hijos Coca-Cola pueden estarles dando la misma cafeína extraída de su Sanka.

¿Qué dice un diccionario acerca de la cafeína? «Alcaloide cristalino amargo presente en el café, té y nueces de cola; estimulante para el corazón y el sistema nervioso central».

Los padres no necesitan estimular a su hijos. Lo que desean es apaciguarlos. Los chicos son bastante activos (El Valium para niños produciría grandes ventas si Hoffmann-La Roche lo introdujera en el mercado.) A principios de 1980, propusimos 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? Dele 7-Up, la bebida gaseosa sin cafeína, sin cola».

«Nunca», dijo un vicepresidente de marketing al exponer esta idea a Seven-Up. «Nunca promoveremos nuestro producto de ese modo».

Bueno, a veces, nunca es un plazo no demasiado largo. Especialmente cuando se está perdiendo la participación del mercado. Así que a principios de 1982 Seven-Up introdujo su estrategia «sin cafeína». «Nunca tuvo, nunca tendrá», decían los nuevos botes de 7-Up.

Sin embargo, Seven-Up cometió dos errores estratégicos. **Primero:** introdujo también una cola descafeinada llamada Like. Dividió sus fuerzas y provocó confusión en el consumidor. **Segundo:** olvidó la **no-cola** como concepto. No bastaba decir que Coca y Pepsi contenían cafeína y 7-Up no. También debió insistir recordando a los consumidores que 7-Up era la **no-cola**, la alternativa para Coca y Pepsi.

Aún con esto, la estrategia sin cafeína dio a 7-Up un gran impulso en ventas, con lo cual avanzó del cuarto lugar en bebidas gaseosas al tercero.

No pasó mucho tiempo sin que Seven-Up perdiera su concentración. La estrategia de «sin cafeína» paso a incluir «sin colorantes artificiales».

¿Sin colorantes artificiales? ¿Qué hay de esos deliciosos y pintorescos sabores de gelatina? Desde los rellenos para pasteles hasta el Kool-Aid, todo en cocina requiere de colorantes artificiales.

Hace poco, Seven-Up regresó a la campaña de la **no-cola**. Tres programas importantes y distintos realizados en pocos años. El objetivo de una guerra de marketing es crear confusión en los mandos enemigos, no en los propios. Pasará algún tiempo antes que Seven-Up logre enderezarse.

Confusión y caos en las bebidas de cola

De hecho, la campaña «sin cafeína» logró exactamente lo que un ataque ofensivo: crear confusión y caos en los mandos de Coca y Pepsi.

«Los anuncios de Seven-Up pobre en cafeína causan cólera en la industria», comentó *The Wall Street Journal*. En una declaración oficial, PepsiCo calificó a la campaña de anuncios de Seven-Up «un mal servicio al público, ya que provoca preocupaciones de salud injustificadas con el empleo de tácticas alarmantes». El fabricante de Pepsi declaró que estaba «firmemente convencido» que la cafeína no representa un riesgo para la salud.

Parece ser que la campaña tuvo éxito. Antes de que pasaran seis meses, PepsiCo introdujo Pepsi Free en versión normal y dietética.

Los demás siguieron a continuación: Coca-Cola, Royal Crown, Dr. Pepper. Incluso Sunkist extrajo la cafeína (¿Qué hacía la cafeína en un refresco de naranja?).

Los competidores se concienciaron respecto de la cafeína. Las marcas

que nunca la emplearon fue lo primero que mencionaron, Sprite y ginger ale Canada Dry, entre otras.

Cabe mencionar también a RC 100. En la historia de la guerra de los refrescos de cola, RC 100 se considera una nota a pie de página. Incluso fue la primera bebida descafeinada de cola introducida por Royal Crown en 1980. Este producto despegó con rapidez. Pero como una repetición de la situación de Cola Rite Diet, RC 100 se extinguió a causa de los productos con cafeína de Coca y Pepsi. No basta con ser el primero, hay que serlo sacando todo el partido posible de ello.

La batalla del desplome; round 2

En agosto (1982) se dispararon los cañones en Radio City Music Hall de Nueva York, donde Coca-Cola lanzó su Coca Diet, el primer producto al que se le llamó Coca, desde que se introdujo el original en 1886.

Ningún producto había impactado a su mercado con tanto éxito. «Si alguna vez hubo algo seguro en marketing», mencionó *The New York Times*, «parece que es la Coca Diet».

«La Coca Diet va camino», predijo *The Wall Street Journal*, «de convertirse en la segunda bebida gaseosa más popular en la historia de Coca-Cola Co».

«La bebida gaseosa con las ventas más importantes en menor tiempo», comentó el editor del *Jesse Meyers' Beverage Digest*. Sus padres de Atlanta no fueron nada modestos cuando hubo que presumir por los logros de su último vástago.

«Coca Diet es la noticia más significativa respecto de un nuevo producto en los 96 años de historia de Coca-Cola Company», dijo Brian G. Dyson, presidente de Coca-Cola en Estados Unidos, «y probablemente el acontecimiento más extraordinario de la industria de bebidas gaseosas en la década de los ochenta».

Después de todos estos espaldarazos, habría que tener valor para acusar a Coca de extralimitarse en el uso de recursos financieros. Y eso es exactamente lo que hicieron sus directivos.

Claro, a corto plazo Coca Diet tuvo gran aceptación (lo mismo pasó con Cola Rite Diet y RC 100). La Coca Diet parecía ocupar el tercer lugar, después de Coca y Pepsi. Pero, ¿a qué precio?

Por un lado había que haber considerado a Tab. El año en que se introdujo Coca Diet, Tab controlaba 4,3% del mercado de bebidas gaseosas. Cuando Coca Diet subió, Tab se hundió. En 1984, esta última se desplomó hasta 1,8% del mercado.

De modo que Coca-Cola hizo lo que las empresas suelen hacer cuando cometen un error. «Cargarse» a la agencia de publicidad de Tab y cambiar su publicidad. ¿Se le puede dar un giro a Tab? No, a menos que la Coca abandone su modalidad dietética.

Por otro lado estaba la Coca-Cola clásica. El año en que se introdujo

Coca Diet, la participación del mercado de Coca era de 23,9%, que disminuyó a 21,7% en 1984. Así pues, los beneficios generados por Coca Diet prácticamente se esfumaron con las pérdidas de Tab y Coca-Cola clásica.

El reto de Pepsi

Uno de los tantos movimientos estratégicos de Pepsi, efectuado a mediados de los setenta, merece un comentario especial. Fue el llamado «reto de Pepsi», consistió en realizar pruebas a ciegas de sabor entre dos refrescos de cola sin nombre. En las pruebas, los catadores prefirieron Pepsi a Coca, en una proporción de 3 a 2, hecho que se pregonó a son de trompeta en los comerciales de televisión.

¿Buena estrategia? Quizá, ya que explota un punto débil en el producto competitivo. Debido a que Pepsi es un 10% más dulce que Coca, lo primero que la favorece es el sabor. (Un atributo del producto que también sostiene la estrategia de la generación de Pepsi. Nada puede ser muy dulce para un chico de doce años.)

Pero no fue una buena estrategia como segundo frente del esfuerzo principal. Un producto número 2 no puede permitirse dos campañas.

Principio número 3: **lanzar el ataque en un frente lo más estrecho posible.**

Sin embargo, Coca-Cola reaccionó de la manera en que un líder nunca debe reaccionar. Después de soportar años el reto de Pepsi, repentina y públicamente cambió su fórmula hasta hacerla tan dulce como Pepsi-Cola. De pronto, la auténtica ya no era la auténtica. En un arrebato había debilitado su propia posición.

El problema no era cambiar la fórmula o no. El problema era si convenía anunciar el cambio o no. Casi todas las empresas hacen cambios mínimos en la fórmula de cuando en cuando, como lo hizo Coca-Cola con la sustitución de jarabe de maíz rico en fructosa por sacarosa.

Para muchas compañías, lo «nuevo y mejorado» es una forma de subsistir en el mercado.

Lo que hace diferente la situación de Coca-Cola es su posición de «auténtica». En un mundo con cambios tan rápidos, el sabor de Coca-Cola era un elemento constante que recordaba a los consumidores el paso del tiempo. El retiro de la botella original de Coca no fue bueno. Ahora, hasta la fórmula había desaparecido.

El retorno de la auténtica

Menos de tres meses después de la introducción de la Nueva Coca-Cola, el magullado y golpeado ejército de Atlanta arrojó la toalla: anunció que la «auténtica» volvía con un nuevo nombre: Coca-Cola Clásica.

Dicho retorno ha dispuesto la muerte de la Nueva Coca. Es predecible que ésta desaparezca en breve. (¿Quién se acuerda de ella?)

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. Después de todo, la Coca original era la real (la auténtica), ¿cómo puede ser mejor cualquier otra?

La percepción afecta el sabor igual que afecta a todo juicio humano; la batalla ocurre en la mente: allí no hay hechos, sólo percepciones. Estas son la realidad.

En cuanto se va en contra de las percepciones personales en la mente del consumidor, se está condenado a perder. En la mente, Xerox significa copiatoras; por lo tanto, nunca tendrán un buen mercado las computadoras Xerox.

Volkswagen significa coche pequeño, durable y confiable; así pues, no pudieron vender un modelo grande y caro hasta que utilizaron el nombre Audi.

Cambiar la fórmula de Coca-Cola fue ir en contra de la percepción de su autenticidad. Regresar a lo anterior fue reconocer públicamente que la compañía había cometido un error. Así minó su posición en la mente del consumidor.

Por primera vez en su historia, el liderato de Coca-Cola está en peligro. Pepsi tiene oportunidad de ocupar y mantener el sitio principal en la categoría de los refrescos de cola.

El reto de la cafeína

La habilidad de Coca de mantenerse a distancia del reto de Pepsi se ha visto afectada por el desarrollo de otro frente. En un esfuerzo para protegerse de los ataques «sin cafeína» de 7-Up, Coca-Cola lanzó versiones descafeinadas de sus tres marcas de cola, de manera que ahora Coca tiene siete (o más) productos de cola e infinidad de caos y confusión. (Coca Clásica, Nueva Coca, Diet, Tab, Descafeinada, Descafeinada Diet, Tab sin cafeína.)

Coca-cola aparentemente no reconoce los riesgos comerciales de las bebidas descafeinadas de cola. Considérese el café; cuando las ventas de las marcas descafeinadas aumentan, el consumo de café en total disminuye.

Con el tiempo, la gente no tomará Coca por contener cafeína y no ingerirá Coca sin cafeína por no ser la «auténtica». La combinación del cambio de la fórmula y las marcas descafeinadas presagia problemas a la gente de Atlanta. Incluso el consumidor que apoya a Coca-Cola en su crisis tiene problemas al ordenar el producto, como lo demuestra esta conversación reciente en una cafetería:

- «Deme una Coca.»
- «¿Quiere una Coca clásica o una Diet?»
- «Una Diet, por favor.»
- «¿Coca Diet clásica o Coca Diet sin cafeína?»
- «Mire, mejor me da un 7-Up.»

12

La guerra de la cerveza

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 cruzaría la mitad de ella primero.

KARL VON CLAUSEWITZ

Durante mucho tiempo, el marketing de los productores de cerveza se ha regido por el pensamiento militar. El santuario en el que se desarrollan los esfuerzos de marketing de la 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 empresa y de sus competidores.

Desde la II Guerra Mundial, casi todas las flechas negras de la Anheuser-Busch apuntan en dirección ascendente.

La penetración de Budweiser

Después de la guerra, la industria cervecera atravesó un período de inestabilidad. La marca número 1 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 otras marcas, sobre todo Budweiser, la reina de las cervezas.

El liderazgo del mercado fue y vino. En 1951 y 1952, Schlitz se encontraba en la cima; en 1953 y 1954, estaba Budweiser; en 1955 y 1956, le tocó de nuevo a Schlitz. Fueron años cruciales en los que los esfuerzos a medias no eran suficientes. Lo cierto es que cualquier marca pudo obtener la victoria.

Unos cuantos millones de dólares más en publicidad podrían haber inclinado la balanza.

No obstante y muy a menudo, empresas en esta situación no alcanzan a

apreciar las enormes ventajas a largo plazo que encierra un pequeño margen de diferencia obtenido durante un solo año.

En estos períodos cruciales, la dirección general suele preguntar en forma errónea, en referencia al incremento propuesto para el presupuesto de publicidad: «¿Cuál es el retorno sobre la inversión?»

Por el contrario, debería preguntar: «Cuánto hay que invertir para asegurar la victoria?»

Clausewitz señala que el margen entre ganar y perder una guerra algunas veces es una «diferencia insignificante, en cuanto a prisioneros, muertos o heridos y artillería perdida en el campo de batalla, de uno y otro bando».

En 1957, Budweiser arrebató el mando de nuevo por un porcentaje de 1,5 puntos y luego no volvió a ser derrotado nunca. Lo que una vez fue una carrera de caballos se convirtió en una estampida. En la actualidad, Budweiser supera a Schlitz en ventas 20 a 1.

Algunos cerveceros sostienen que la victoria de Budweiser fue el resultado de que Schlitz disponía de un producto inferior. Además, Schlitz fue el tema de conversación de la industria, a fines de los sesenta, cuando construyó plantas más eficientes disminuyendo el ciclo de elaboración de cerveza, una decisión que, según los puristas, perjudicó el sabor de la cerveza.

Quizá fue así. Sin embargo, eso sucedió una década después que Schlitz perdiera su liderazgo en beneficio de Budweiser. La historia del marketing (así como la de la guerra) enseña que 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

Comparada con la penetración de Budweiser, la victoria de Heineken se logró casi sin percances. La diferencia, por supuesto, fue que las ventas de Budweiser se lograron casi por completo, a expensas de la 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 posición en el mercado. Fue un típico ataque de flanqueo sin ninguna defensa. Sin embargo, la parte más importante de la estrategia de Heineken vino después.

Principio de flanqueo número 3: la persecución es tan crítica como el ataque mismo.

En los primeros años, Heineken derramó sin cesar cantidades cuantiosas de dólares en marketing y, sobre todo, en publicidad. Año tras año, los gastos de Heineken superaron a los de sus principales rivales en el mercado de cervezas de importación.

La primera marca importante a la que robó una porción del mercado Heineken fue Lowenbrau de Munich. Envasada en envases verde azul y con evoltura plateada, bastante atractiva, Lowenbrau lanzó una espectacular campaña de publicidad que todavía se comenta.

«Si ya no hay más Lowenbrau... ordene champaña.» Además de dramática, llamativa y memorable, fue exactamente la campaña equivocada para Lowenbrau.

Comparar cerveza con champaña (un pensamiento hurtado a Miller High Life) hubiera sido magnífico 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, después iniciar un programa de edificación del mismo.

Principio ofensivo número 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. Holanda se caracteriza por sus molinos de viento, queso y canales; pero no por la cerveza.

Francia es conocida por su vino, Alemania por su cerveza. Estas eran las posiciones establecidas en la mente del bebedor americano que pudo emplear Lowenbrau (u otra cerveza alemana por el estilo) para explotar la debilidad en la defensiva de Heineken.

Principio ofensivo número 3: *lanzar el ataque en un frente lo más estrecho posible.*

Lowenbrau debió decir «Ahora que ha probado la mejor cerveza de Holanda, pruebe la mejor de Alemania». Se hubiera olvidado del lúpulo, la malta, el cuidado amoroso de los maestros cerveceros con una tradición de calidad de 400 años. Hay que embestir a la competencia con un ataque estrecho y enfocado que exponga y explote su debilidad.

¿Por qué será, se preguntará un bebedor de cerveza, que la mejor cerveza se elabora en Alemania, siendo que la marca de importación número 1 proviene de los Países Bajos?

Heineken ha hecho un buen trabajo, responderá el experto en marketing. Cierto, pero esa no es la respuesta correcta.

La respuesta exacta es que Heineken reina como la suprema marca número 1, pues posee 40% del mercado de cervezas importadas... por abandono de la competencia.

Más tarde Miller Brewing compró los derechos del nombre Lowenbrau y empezó a elaborar la cerveza en Estados Unidos. El blanco de la nueva estrategia de Lowenbrau fue Michelob de Anheuser-Busch.

Anheuser no dudó en contraatacar. Retrasó el crecimiento de Lowenbrau denunciando con éxito que la cerveza era un fraude de publicidad, además de cobrarse como de importación 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.

En la actualidad, otra marca alemana intenta 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 varios problemas.

Es reciente. Heineken le lleva una enorme delantera. Es un nombre alemán débil, comparado con el montón de nombres alemanes de sonido auténtico en el mercado (Schlitz, Pabst, Budweiser, Busch, Heileman, Blatz, Schaefer, Meister-Brau), todas con sonido alemán y todas elaboradas en Estados Unidos. No obstante esas debilidades, Beck's es ahora la marca importada número 3, demostrando lo que puede lograrse al explotar la debilidad del líder.

Sin embargo, el tercer lugar dista mucho del primero y de saborear los frutos del liderazgo. Heineken sigue adelante su camino de éxito, superando en ventas a Beck's cinco a uno.

Tarde o temprano, la principal empresa cervecera americana, Anheuser-Busch, tendría que responder a la invasión de Heineken.

El contraataque por parte de Anheuser

La respuesta clásica de los líderes es «yo también puedo». En otras palabras, Anheuser podría haber hecho tratos con algún cervecero europeo (de preferencia alemán) para importar una de sus marcas. Esta es la clásica estrategia de bloqueo, Principio Defensivo número 3.

Desafortunadamente, Anheuser esperó demasiado tiempo para utilizar esa estrategia de bloqueo. No fue 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. Le dió un nombre caro, Michelob. Y para redondear la idea se dotó a Michelob de un envase caro. Por supuesto producto y envase por un precio elevado.

«Primera clase, Michelob», decían los anuncios. La cerveza que usted toma en la clase delantera de los aviones. Después vino «Los fines de semana están hechos para tomar Michelob». (Su deseo es tomar algo un poco mejor en los fines de semana, ¿verdad?)

Michelob tuvo mucho éxito, y (también muy importante) fue muy rentable. En 1980, cuando estaba en la cima, Michelob controlaba casi 6% del negocio cervecero en Estados Unidos. Michelob no sólo se vendió más que Heineken, sino que duplicó las ventas de todas las marcas de cerveza importadas juntas.

Luego, Michelob empezó a decaer, pero ésta es otra historia que vendrá después.

El surgimiento de Miller

En 1970, Philip Morris compró Miller Brewing y, desde entonces, el mundo cervecero ya no volvió a ser el mismo.

Quizá sea difícil de creer, pero en ese año Miller estaba en 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 era todo para todos. Empleando la táctica favorita de Napoleón, cuando se enfrentaba con un enemigo que esparcía sus defensas, Miller atacó en el centro de la línea, el corazón del mercado de la cerveza.

«Bienvenido al momento Miller», decían los comerciales de televisión. El momento Miller era para la gente de cuello azul, el equivalente de la hora del cocktail para la gente de cuello blanco. Usted trabaja duro, usted merece una recompensa, era el mensaje de Miller.

Los grandes bebedores de cerveza, respondieron; pero no de inmediato. Llevó tres años para que las ventas de Miller tomaran fuerza, aun cuando la empresa 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 hace un planteamiento personal. Hasta que se sienta a gusto con una marca, nadie lo comenta. Eso puede llevar tiempo.)

Una vez comprendido el concepto «orientación hacia el obrero», Miller se colocó como una ráfaga por delante de Falstaff, Schaefer, Coors, Pabst y Schlitz, hasta convertirse en la marca número 2 del país.

Por último, Budweiser no tuvo más remedio que responder. «Para cualquier cosa que haga, esta 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 gente de mono azul fue irónico, teniendo en cuenta que la marca, en un principio, gozaba de una imagen de elegante. Como decía la etiqueta: «Miller High Life, el champaña de las cervezas».

¿High Life? Nadie hizo referencia a High Life. La gente ve las etiquetas y no las vuelve a leer. La marca se conocía por Miller. La radio y la televisión decían: Bienvenido al tiempo de Miller. No: Bienvenido a la Hora High Life.

No hubo problema en adoptar una marca del Country Club y trasladarla a los bares de barrio. (Tomar otra dirección hubiera sido mucho más difícil.) El problema fue el nombre. La fina distinción entre lo que la etiqueta decía y lo que el bebedor de cerveza pedía iba a causar a Miller una enorme resaca en los años venideros.

El lanzamiento de Lite

En 1975, Miller Brewing introdujo la cerveza Lite. «Todo lo que siempre esperó de una cerveza... y menos».

Lite fue un clásico movimiento de flanqueo. También asumió la tendencia hacia productos más ligeros en otras categorías. Vinos en lugar de licores, por ejemplo. Y siguió los principios de flanqueo al pie de la letra.

1. Un área no disputada. No había marcas nacionales de cervezas «ligeras», sólo existían unas cuantas marcas regionales o de guerrilla. Ya se habían lanzado algunas marcas ligeras que fracasaron. Gablinger, en particular, fue un fiasco bastante divulgado. (Los bebedores de cerveza toman sus marcas en serio. La publicidad puede ser humorística —como aquella de la Lite— no así el producto. Simplemente, Gablinger no es un nombre serio para una marca de cerveza.)

2. Sorpresa táctica. 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. Le llevó un año a Schlitz responder con Schlitz Light y dos años a Anheuser-Busch lanzar su Natural Light.

3. La persecución. Miller saturó las ondas con publicidad de Lite, gastando en publicidad cuatro veces el promedio por barril del sector. Y nunca retrocedió. En la actualidad Miller continúa dominando la categoría con fuerte publicidad de 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 ligeras 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 duro actor James Coburn por decir dos palabras en sus comerciales de TV. Desgraciadamente hubo una palabra de sobra.

«Schlitz Light», decía Coburn. La marca se comprometió a una estrategia de «expansión de línea». «Concentrarse» dice Clausewitz, pero los mercadólogos estadounidenses no prestaron atención al prusiano.

Los resultados fueron fáciles de predecir. Schlitz Light fue pronto reemplazada como retador de Lite por Natural Light de Anheuser-Busch. Un nombre serio, pero también cacofónico. Además, Anheuser-Busch contrató al dicharachero, Norm Crosby para que dijera: «Pida una Natural, no se deje engañar».

* Juego de palabras con «light», que en español significa luz y ligero.

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 coche japonés que se supo desde el principio que no iba 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 y que contaba con un elemento ganador en potencia para la carrera de las cervezas ligeras.

Se trataba de Adolph Coors Company, situada en Golden, Colorado. La marca era Coors, elaborada con agua de manantial pura, proveniente de las Montañas Rocosas, en la cervecería más grande del mundo.

Coors fue la más exitosa de las guerrillas regionales que incluyó, entre otras, a Olympia en el noroeste estadounidense y a Heileman Old Style en el medio oeste, Dixie en el sur, Rheingold, Schaefer y Ballantine en el oeste, Utica Club y Genesee en el estado de Nueva York, Iron City en Pittsburgh.

Coors había logrado una mística increíble. Vendida solamente en doce Estados del oeste, fue el líder del mercado en nueve de esos Estados.

Grandes celebridades consumieron Coors: Paul Newman, Clint Eastwood, Gerald Ford. Henry Kissinger compraba cajas de cerveza Coors de regreso a Washington, cada vez que viajaba a California. «La mezcla más chic en el país», comentó *The New York Times*.

«Colorado Kool-Aid»

Coors ya era una cerveza ligera. (Hay menos calorías en la cerveza Coors normal que en la Michelob Light.) En las tabernas de Denver se 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, además de solucionar uno de sus problemas.

El problema era la presión impuesta a una marca regional como Coors por las grandes marcas de ámbito nacional a través de los programas de televisión.

El número de destilerías era cada vez menor. Después de revocada la Prohibición había 786 empresas cerveceras; en la actualidad quedan alrededor de 40.

Nueva York llegó a tener 121 empresas. Actualmente, sólo hay una. Chicago, de 45 que tenía, hoy no tiene ninguna.

En 1960, las seis principales empresas cerveceras abarcaban 37% del mercado. Hoy poseen 92%.

La presión para convertir a Coors en una marca nacional, sin necesidad de más gastos en publicidad, fue intensa. La llegada de Lite le brindó esta oportunidad. «El poder empleado en el momento correcto contra el adversario correcto», dice Clausewitz, «da más poder».

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 lucha ofensiva.

Dicho de otro modo, Coors tuvo la oportunidad de pasar de una estrategia de guerrilla a una estrategia ofensiva.

El tipo de movimiento más difícil a realizar por una empresa es el cambio de orientación. Resulta perturbador para los empleados, comerciantes y distribuidores acostumbrados a una operación sin cambios en el tiempo. En las circunstancias críticas en que se debe cambiar de orientación, los principios del marketing de guerra 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 Trout & Ries presentó a la dirección de marketing de Coors en 1978.)

La idea de pionero surgió de la herencia occidental de Coors, de su ubicación en las Montañas Rocosas, incluso del individualismo tosco del fundador y su familia.

Hasta entonces, Coors no había hecho casi nada de publicidad. Había mantenido su cerveza ligera en la oscuridad. La campaña de Lite le brindó una plataforma de lanzamiento perfecta para descubrir el secreto de su éxito. Sin embargo, decidió lo contrario, y, en lugar de eso, lanzó Coors Light, una copia al carbón de las otras 23 cervezas ligeras existentes en el mercado. La excusa fue que el «público no conocía a Coors por lo que era, una cerveza ligera». El argumento fue que nadie se lo había comunicado al público. (¿Quién lee la etiqueta? Además de Cerveza Ligera Pura de América, la etiqueta decía «Coors Banquet». Es probable que ni siquiera Henry Kissinger supiera que Banquet era un nombre de Coors).

Ahora Coors tenía dos marcas encaminadas a la distribución nacional, con dos programas de publicidad como apoyo. A excepción de Miller, nunca nadie había elaborado dos grandes marcas bajo un gran nombre de cerveza.

La debilidad de Lite

Quizás en un mundo orientado a lo impreso Lite fuese un nombre apropiado para una cerveza baja en calorías. Desgraciadamente para Miller, vivimos en un mundo telecomunicado.

En la radio y la televisión, el sonido de la palabra es más importante que como aparezca escrita. También en el ambiente natural del bebedor de cerveza, el bar de la esquina, el sonido de la marca es crucial.

—«Camarero, 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 TV no ayudaba en nada llamando al producto Lite cerveza de Miller. En ninguna parte de la lata dice realmente Miller, sólo Lite. A excepción de 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 y otra, Miller iba a tener que pagar el precio por su error con Lite.

Fue tarde y no temprano, y en este caso High Life en vez de Lite, pagó el precio. En 1979, cuatro años después de la introducción de Lite, Miller High Life llegó a la cima. En ese año, High Life estaba sólo 21% por debajo de Budweiser.

La caída de High Life

A paso lento al principio y posteriormente más rápido, Miller High Life empezó a quedarse atrás de Budweiser: 32, 40, 49, 59 y finalmente, en 1984, 68% atrás de la reina de las cervezas. Esto significó una ventaja en ventas de Budweiser sobre Miller High Life de más de tres a uno.

El punto crítico llegó en 1983, cuando Miller Lite aventajó a Miller High. Ahora Miller significa realmente Lite, tanto en ventas como en el bar del vecindario.

La prensa pareció estar perpleja. «Miller aborda el misterio de la cerveza», comentó *The New York Times* en un relato sobre los percances de High Life. Nadie pareció ver la conexión entre las dos marcas.

En sentido militar, lo que Miller hizo fue flanquearse a sí misma. Al emplear el mismo nombre en ambos productos (aunque de manera accidental), el ataque de flanco no hizo más que debilitar su propia posición y no la de Budweiser. «Hemos dado con el enemigo y ese somos nosotros», dijo Pogo...

Cerca de Trenton, Ohio, se encuentra una destilería Miller totalmente nueva valorada 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 se flanquea uno mismo, el resultado viene a ser una de dos posibilidades, ninguna de las cuales conlleva el éxito. Uno mismo puede flanquearse exitosamente y destruir la marca base, que es lo que le sucedió a Miller, o puede proteger la marca base y tener como resultado un movimiento de flanco sin éxito, aunque costoso.

La 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 Miller Lite lo fue (Coca Diet 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. A corto plazo, los efectos pueden ser tan eufóricos como los movimientos de las cajas de Cola Diet.

Incluso Miller parece haber perdido la relación o conexión entre sus dos marcas Miller. Por tratar de salvar la High Life, hizo las cosas a la manera usual: despidió a su agencia de publicidad y la sometió en público a una corte marcial por faltar al cumplimiento de su deber.

La nueva agencia surgió de inmediato con «Miller, hecha al modo americano».

¿Cuál Miller? ¿Lite o High Life? Los comerciales de televisión no especificaban, sólo mostraban la lata, la que nadie lee, ni el mismo locutor de los comerciales.

Miller está en una caja. Se evita mencionar «High Life», ya que no es un nombre adecuado para la clase obrera. ¿Cuántos bebedores de cerveza van al bar y ordenan «Una High Life»?

¿Acaso lo que sucedió a Miller pudo servir de ejemplo al resto de la industria? Adivínelo.

La carga de la brigada «ligera»

Una y otra vez la industria cervecera no cesó en su intento de imitar a Miller.

Además de Schlitz y Schlitz Light, Coors y Coors Light, los magnates cerveceros surgieron con Michelob y Michelob Light, etcétera y etcétera Light.

Conviene ver qué pasó con cada uno de estos autoflanqueadores.

Schlitz Light era la segunda marca en importancia dentro de la categoría ligera. Por lógica, esta ventaja inicial debería haberle otorgado gran ventaja. Sin embargo, no fue así. Schlitz vendió 24 millones de barriles en 1976, el año del lanzamiento de Schlitz Light. Hoy, las ventas anuales de Schlitz y Schlitz Light en conjunto ascienden a menos de tres millones de barriles. Resultó un movimiento de flanqueo del todo exitoso; ambas marcas fueron destruidas.

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, y cada año las ventas han crecido, alcanzando 4,5 millones en 1984. A la fecha, Coors Light ocupa el segundo lugar, después de Miller Lite.

Fabuloso, pero ¿qué sucedió con Coors regular? Las ventas se fueron a pique. ¿Qué esperaban del ataque de flanqueo exitoso de Coors Light?

De hecho, Coors vendió más cerveza en 1976, cuando su única marca estaba esparcida en 12 Estados con una inversión de dos millones de dólares en publicidad, que en 1984, cuando tenía dos marcas en 44 estados y una inversión de 33 millones de publicidad. Otro ejemplo de disparar uno mismo contra su cuenta bancaria.

Michelob afrontó la experiencia de Miller. Tres años después de la

introducción de Michelob Light, las ventas de Michelob regular llegaron a tope. Desde entonces, cada año Michelob decayó. Solución: disparar a la agencia.

Michelob Light alcanzó el máximo al año siguiente y allí se estabilizó. Ambas marcas han decaído cuatro años seguidos. Un duro tributo a la eficacia de la expansión de la línea. Y lo peor puede estar por llegar.

Conviene ver el caso de Budweiser y Bud Light. La Anheuser-Busch fue afortunada. Bud Light ha sido, comparativamente hablando, una decepción. Hasta ahora, las ventas de Bud Light nunca han excedido del 10% de las de la reina. Y no porque la Anheuser no lo haya intentado, pues está gastando 50 millones al año en publicidad de Bud Light. Esto es, nueve veces más de lo que gastan por barril en la marca base.

Budweiser continúa superando en las ventas a la marca número 2 (Miller Lite) por 2,5 a 1. Eso a pesar de la emboscada de Bud Light.

¿Qué hay acerca de etcétera y etcétera Light? No hay evidencia de que la industria cervecera haya captado el mensaje de la expansión de la línea. Todo lo contrario, continúa debilitando sus marcas.

Las sectas que se congregan en lo alto de las montañas en los días predichos del juicio final, aguardando el fin del mundo, no descienden al día siguiente replanteando sus ideas. Bajan de la montaña con la fe renovada en la misericordia del Todopoderoso.

Cuando una marca de cerveza no se vende, el cervecero no regresa al mercado culpando al nombre. Responsabiliza al producto o a la publicidad. Esto es más que una prueba de la creencia tan profundamente arraigada de que la verdad surgirá. «Algo está mal», conjeturan, «con el sabor de la cerveza o la creatividad de la publicidad».

«Aquellos que no pueden recordar el pasado», decía Jorge Ruiz de Santayana «están condenados a repetirlo».

La carga de la brigada pesada

En la actualidad, la industria cervecera se está preparando para cometer el mismo error... en la dirección opuesta.

Los primeros candidatos para la brigada pesada son Michelob Classic Dark y Coors Extra Gold. Ambos están cayendo en la clásica trampa de la expansión de la línea.

Coors, en particular, debería saberlo mejor. Un cervecero número 5 no puede amparar dos marcas nacionales, mucho menos tres.

13

La guerra de las hamburguesas

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 causa para tener más respeto por la guerra.

KARL VON CLAUSEWITZ

En 1984, McDonald's invirtió más de 250 millones de dólares en publicidad por televisión. Eso suponen 685.000 dólares por día, 29.000 dólares por hora. Se tienen que vender muchas hamburguesas para recuperar ese dinero.

¿Cómo logró desarrollarse una empresa tan grande? Su historia comienza con la de la cafetería, una institución popular en todos los pueblos y ciudades de Estados Unidos.

Por lo general es una empresa familiar, con un mostrador y seis o siete mesas. La cafetería ha tenido un nombre que no hizo justicia a la variedad de alimentos y bebidas disponibles. Se pueden comer huevos con jamón, sandwiches de tocino y lechuga, helados de crema. Y por supuesto, hamburguesas solas o con queso y patatas fritas.

Cada ciudad o región tiene su especialidad. Filadelfia era el sandwich de bistec con queso. Boston, la sopa de almejas. El sur, los cereales al plato. Fue una guerra de marketing donde todos los combatientes eran guerrilleros que, con recelo, vigilaban su terreno. (Principio de guerrilla número 1: *seleccionar un segmento del mercado que uno pueda defender.*)

Aparece McDonald's

El negocio cambió en forma radical pocos años después de que Ray Kroc inaugurase su primer McDonald's en Des Plaines, Illinois.

La explicación del éxito de Kroc es el lanzamiento de un ataque ofensivo contra la cafetería local, para más tarde ampliar la operación a escala nacional.

En aquel entonces, las cafeterías vendían todo aquello que era común,

fácil y barato de preparar. Desde un punto de vista militar, la línea se expandió y esto provocó su debilitamiento.

Kroc hizo la elección obvia. Atacar por el centro. (¿Cuál era el platillo más popular en el menú de la cafetería? La hamburguesa y su prima hermana, la hamburguesa con queso.)

Así nació la primera cadena de hamburgueserías. 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 rápida expansión fue lo que aseguró el éxito de McDonald's, permitiéndole dominar la industria de hamburguesas apenas en desarrollo. Hoy todavía, 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 marketing disfrutan describiendo las normas y procedimientos estrictos de la compañía. 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 graduado recibe al terminar un «Bachillerato en hamburguesología y Diplomado en patatas fritas».)

Estos 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.

Se puede llegar a ser líder en la guerra de la hamburguesa ofreciendo la mejor hamburguesa. Sin embargo, se puede permanecer en ese puesto, aunque no se preparen las 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 pública, «la calidad de Burger King se consideraba mucho mayor que la de McDonald's».

Muchos mitos de marketing surgen cuando la prensa busca las razones que expliquen el éxito de un líder. Por razones éticas, resulta difícil aceptar la explicación de que McDonald's fue la primera y que aplicó la mayor presión: **la aplicación cruda del principio de la fuerza**. Es mucho más satisfactorio sugerir que fue consecuencia de la universidad de la Hamburguesa. O de Ronald McDonald's. O de los Muppets en los comerciales de televisión.

Los buenos líderes no desaprueban tal especulación, por el contrario, la ratifican. Ellos saben que la buena moral crea ímpetu que ayuda a un ejército triunfador a seguir ganando.

Como señala George C. Scott en su papel como Patton: **«Contamos con la comida y el equipo más fino, el mejor espíritu y los mejores hombres del mundo. 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.

«Podremos», piensa para sí mismo el estratega (o la estratega) optimista.

Los gerentes de marketing todavía confunden estos dos conceptos, lo cual no perjudica al líder. No obstante, la diferencia entre liderazgo y estrategia tiende a corromper el pensamiento de Hardee's, Burger Chef y todos los demás representantes de guerrillas en la guerra de la hamburguesa.

Los mitos del marketing crean falsas ilusiones. Si tan sólo uno pudiese preparar una mejor hamburguesa que la de Burger King o proporcionar un mejor servicio que el de McDonald's, uno podría... y el sueño continúa y continúa...

En la guerra de la hamburguesa, como en otras guerras de marketing, el producto es un medio para llevar 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 llegara a ser la cadena nacional más grande de comida rápida, dejó la ofensiva para actuar a la defensiva. La oportunidad de aplicar una estrategia ofensiva correspondió a la cadena número 2 Burger King.

Principio ofensivo número 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 indicaba la publicidad del producto principal, el Big Mac, «Dos hamburguesas enteramente de res, salsa especial, lechuga, queso, pepinillos, cebollas, todo esto dentro de un bollo de pan». Normalmente esto se decía de un golpe: «Doshamburguesasenteramentederessalsaespeciallechugaquesopepinillocebollastodoestodentrodeunbollodepan» (Además, McDonald's mandó imprimir *TM* para indicar que se trataba de una marca registrada —Trademark.)

¿Cuál era 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 esperar en otra fila, mientras un cocinero se hacía líos con la preparación en el interior.

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 desee.

En Burger King, la publicidad garantizaba que uno no sufriría el trato de un paria en caso de pedir algo especial.

Fue así como el incremento en las ventas de Burger King no se hizo esperar. «Pídala a su gusto» diferenció eficazmente a las dos cadenas, desde el punto de vista del servicio al cliente y condimentos. Cabe mencionar

también que McDonald's estaba condicionada, pues no le convenía alterar su sistema tan organizado para competir con la promesa de Burger King.

Esto constituye la medida de un buen movimiento ofensivo. Hay que preguntarse: ¿el defensor puede competir sin debilitar su propia posición?.

Una fuerza también es una debilidad. Pero, hay que hallar la costura que las mantiene unidas.

McDonald's recurre al pollo

Y al pescado y a las costillas asadas y a los huevos revueltos. La década de los setenta fue la era de la expansión de la línea de McDonald's, cuando la cadena buscó medios para aportar nuevos clientes y elevar el importe promedio por persona.

Aunque estas metas son convenientes, siempre resultan peligrosas. Cuando uno expande su línea, su centro se torna vulnerable. Además, si la gente desea comer pollo, ¿por qué no ir a un Kentucky Fried Chicken?

McChicken y McRib, las dos primeras expansiones importantes de McDonald's resultaron un fracaso.

Entonces surgió Chicken McNuggets, que tuvo gran aceptación y aumentó el volumen de ventas de McDonald's. Sin embargo, hubo que esforzarse mucho e invertir millones de dólares en publicidad.

Lo sorprendente en relación con Chicken McNuggets fue la falta de respuesta de Kentucky Fried Chicken, 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 número 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 expansiones de línea como Egg McMuffin (los huevos Benedictine de los pobres) y Chicken McNuggets.

El desayuno es una hora baja en una hamburguesería. Cualquier producto de desayuno que genere negocio sería una buena estrategia para una cadena de restaurantes de hamburguesas. Un plato para almorzar o cenar como los McNuggets capta parte del volumen de ventas de hamburguesas de la cadena. Entonces, ¿por qué gastar millones a fin de lograr que un cliente ordene Chicken McNuggets en lugar de un Big Mac?

Lo que no se vislumbró claramente en McDonald's ni en las demás cadenas fueron las diferencias entre los productos que vendían. Cada gerente de marketing posee tres clases de productos: unos para anunciar, otros para vender y otros para ganar dinero. Resulta inútil anunciar un producto sólo porque se vende o produce beneficios, aunque sean cuantiosos. ¿Acaso un cine anuncia las palomitas que vende? No, anuncia la película y obtiene ganancias de las palomitas y bebidas.

Los concesionarios de automóviles anuncian un coche austero esperan-

do no vender ninguno, ya que la verdadera ganancia la obtienen de los extras, aire acondicionado, sistemas ABS, equipo de sonido y los demás opcionales.

Conceptualmente, una cadena de hamburguesas anuncia la hamburguesa, vende las patatas fritas junto con la hamburguesa y gana dinero en los refrescos. Ese 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 beneficio en lo demás.

El mayor error que cometen las empresas es confundir el producto que venden con el que deben anunciar. No importa tanto lo que se venda a un cliente una vez que haya entrado en la tienda. Sin embargo, anunciar el mismo producto sería un grave error si debilita la imagen de la empresa.

Vender sandwiches de pescado es una cosa, anunciarlos es otra. Especialmente si la introducción de ese producto debilita la posición de la hamburguesa.

McDonald's inició el juego atacando la cafetería en la montaña de la hamburguesa por el centro de la línea. Sería irónico si en el proceso de persecución de negocios en la periferia, McDonald's se transformase en una cadena de cafeterías que vendiera de todo.

Yo también, dice Burger King

Al correr la década de los ochenta le tocó a Burger King seguir la corriente. Como declaró uno de sus ejecutivos «Nunca escuché tanta charla sobre un competidor. Si McDonald's hacía algo, también nosotros; si no lo hacía, tampoco nosotros».

Burger King introdujo una variedad de sandwiches, 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 la referencia de nuestra identidad», declaró el mismo ejecutivo.

Los poseedores de franquicias no se impresionaron; recordaron a la gerencia que el nombre de la compañía era Burger King y no Sandwich King.

La cadena copió incluso a Ronald McDonald con un personaje conocido como Mariscal Burger King para atraer a los chicos y a sus padres a los establecimientos.

En el año fiscal de 1982, las ventas de Burger King bajaron. Ese año sólo registró un incremento de 8% en las utilidades brutas antes de impuestos, mientras que las utilidades netas después de impuestos de McDonald's ascendieron casi el 15%.

Meterse con el producto fue una cosa, meterse con los beneficios fue otra. Por último, la compañía matriz envió a uno de sus especialistas de Pillsbury a arreglar las cosas. Hubo que separar del menú unos cuantos sandwiches excéntricos; sin embargo, el mayor cambio lo experimentó la publicidad.

La batalla de las hamburguesas

Burger King dirigió de nuevo su ataque al centro de la línea de McDonald's. La clásica estrategia ofensiva de explotar una debilidad inherente al líder que ha extendido demasiado su línea.

El comercial más eficaz fue uno en que explicaba que las hamburguesas Burger King sabían mejor porque eran asadas a la parrilla, a diferencia de las McDonald's que se freían.

«Asada a la parrilla vs. frita» atrajo al instante la atención del público y de los abogados de McDonald's, quienes de inmediato plantearon pleito.

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 locales de TV y periódicos de todo el país.

Las ventas de Burger King ascendieron con rapidez, aumentando 10% sobre el año anterior, en comparación con el 3% de McDonald's. Números pequeños quizá, pero sobre una base amplia y en un campo de batalla en el que se combatió con gran intensidad y enormes gastos.

Cuando Burger King se dio cuenta de que no podía igualar el presupuesto de publicidad de McDonald's, se las ingenió para reunir poco a poco 120 millones de dólares para dedicarlos a la televisión.

Mientras Burger King se ocupaba de lanzar ataques ofensivos, otra cadena empleaba una estrategia distinta de marketing de guerra.

Flanqueo a McDonald's

Fundada por un antiguo vicepresidente de Kentucky Fried Chicken, Wendy's estableció su primer local de «hamburguesas a la antigua» en 1969.

Tras un surgimiento tardío, Wendy's avanzó rápidamente gracias a un movimiento de flanqueo en el extremo adulto del mercado de la hamburguesa. Wendy's orientó sus esfuerzos a las personas mayores, centrando su atención en las porciones para adulto en un 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 por su forma cuadrada sobresale del pan.

«Calentita y jugosa» fue la estrategia publicitaria que transmitió la idea de la hamburguesa adulta en la conciencia del público. Las hamburguesas calentitas y jugosas Wendy's requieren «infinidad de servilletas», anuncian los comerciales.

«Usted no le daría a sus hijos una hamburguesa como esa, pues habría que cambiarlos de ropa al llegar a casa».

Pronto, los márgenes de utilidad de la 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 Wendy's era superior a la de Burger King.)

Más tarde surgió la maravilla octogenaria, Clara Peller. Nunca antes una sola línea en un comercial de televisión había captado la imaginación del público tanto como «¿Dónde está la carne?»

«¿Dónde está la carne?» contribuyó a elevar las ventas de Wendy's en 1984 un 26% aproximadamente. Fue el primer lema en varios años que llegó a formar parte del idioma vernáculo, siendo pronunciado por Walter Mondale y muchísimos otros.

Pero más importante que promover las ventas, fue que el lema captó la esencia de la estrategia de Wendy's: una hamburguesa más grande para el apetito adulto.

Lo que ocurrió después demuestra que la estrategia debe dominar la publicidad, no viceversa. El mismo escritor, el mismo director artístico, el mismo productor y el mismo director se asocian para hacer «las segundas partes». También se siguió la línea del pollo de los competidores formado de partes de pollo cocinado. (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 debió 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 sería completo sin mencionar a White Castle. Fundada en 1921 y localizada al noroeste y parte superior del medio oeste de Estados Unidos, la pequeña cadena con 170 unidades continúa operando de la manera en que siempre lo ha hecho.

«Quedan muy pocas cosas permanentes en el mundo», comentó un cliente, «pero cuando voy a White Castle, puedo comer la misma clase de hamburguesa que cuando tenía cinco años... de esto hace 35 años».

La nostalgia por una hamburguesa es otra forma de considerar la atracción del producto.

Todavía más notable es que cada uno de esas construcciones de acero y azulejo de la era de la depresión produce ventas anuales de 1,28 millones de dólares, con lo cual supera a las ventas por establecimiento de McDonald's.

Principio de guerrilla número 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 patatas cocidas al vapor con opción a cuatro salsas 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.

14

La guerra de las computadoras

En cuestiones como la guerra, los errores originados por un espíritu de benevolencia son siempre los peores.

KARL VON CLAUSEWITZ

La Coca-Cola de la guerra de las computadoras es IBM. Hasta ahora, por lo menos, la gran empresa azul desempeña mejor su papel de defender su posición que la empresa roja.

IBM hunde sin cesar a su competencia. Los estudiantes del marketing de guerra no tienen de qué quejarse. No hay espíritu de benevolencia en Armonk.

«Vive y deja vivir» no es una de las filosofías de IBM, ya que no ha vacilado en aplastar a su competencia cuando la ocasión lo requiere. 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 se deja aplastar por la mañana, permanecerá en el campo para aplastarnos por la tarde»

Sperry Rand vs. IBM

En 1943, en la Universidad de Pennsylvania, un profesor y un estudiante de postgrado crearon la primera computadora digital electrónica. Llamada ENIAC, siglas de «integradora y calculadora electrónica numérica», el monstruo de 30 toneladas era mil veces más rápido que cualquier máquina analógica.

John W. Mauchly fue el profesor y J. Presper Eckert el estudiante. Después de vender su compañía a 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 convirtió en una escaramuza entre dos compañías relativamente pequeñas, en corto tiempo. Cada bando tenía sus puntos fuertes: Sperry Rand tenía la ventaja del liderazgo tecnológico, mientras que en IBM predominaba su posición establecida en el mercado de los equipos de oficina.

La batalla podría haberse decidido de cualquier modo. Fue el esfuerzo temprano y enérgico y la aplicación del principio de la fuerza lo que decidió el resultado.

Una vez que IBM llegó al liderazgo, permaneció allí. Las batallas de marketing no son como los juegos de baloncesto, en los que primero un equipo está al frente y después el otro.

Las batallas de marketing se parecen más a las militares. Como señala Clausewitz: **«El curso de una batalla parece más bien una perturbación lenta del equilibrio que un vaivén oscilante, como suponen los que son despistados por descripciones mal intencionadas».**

Muy pocos tendrán la oportunidad de participar en una guerra tan elemental como la que libraron IBM y Sperry Rand en los años cincuenta. En caso contrario, hay que recordar las palabras de Clausewitz: **«Es deber de un general procurar agregar todo el peso en la balanza al comenzar la primera batalla, esperando y esforzándose por ganar todo lo posible a través de ella».**

La conveniencia de establecer una superioridad al principio del juego es una cuestión clave para un general de marketing competente. Es como el juego de ajedrez donde el arrebató de un solo 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 incursionaron 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 enanos.

El primer asalto equivocado contra la fortaleza de IBM ocurrió a principios de los setenta. Y lo dirigió uno de los enanos; pero en lugar de ser un reto verdadero, se transformó en una repetición de Balaclava, 1854.

El triunfo no se logra imitando al líder; las empresas casi siempre caen en esto y tratan de conocer los procedimientos de IBM para ponerlos en práctica. RCA contrató incluso antiguos ejecutivos de IBM para que se hiciesen cargo de sus operaciones comerciales en el sector de las computadoras.

Sólo se puede ganar invirtiendo la estrategia del líder. Hallar el punto débil en la fuerza del líder. Por flaqueo. Convirtiéndose en una guerrilla. Concentrando 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 BUNCH (Burroughs, Univac, NCR, Control Data y Honeywell)*. ¿A quién le correspondía amenazar a IBM? A decir verdad, a ninguna de ellas.

DEC vs. IBM: Round 1

Cuando las grandes empresas rompían sus lanzas y se aprestaban al ataque, tratando de arrancar una tajada del mercado de la línea principal de los productos IBM, una compañía pequeña que se iniciaba se anotaba una importante victoria de marketing en el mercado de las computadoras con un clásico ataque de flanco. Se trataba de la Digital Equipment Corporation (DEC).

IBM fabrica computadoras grandes; DEC, computadoras pequeñas. IBM vendía al usuario final, DEC al montador de computadoras. IBM regalaba el software; la DEC pretendió no saber lo que significaba.

Esta fue la misma estrategia de flanco que emplearon 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 la IBM cometió uno de sus raros errores: dejar de cubrir el ataque de la DEC. Principio defensivo número 3: *los movimientos competitivos enérgicos siempre deben ser bloqueados.*

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, sin contar con el software de IBM y su respaldo tecnológico?

Miles de compañías lo harían y lo hicieron. Las ventas de las minicomputadoras DEC despegaron como un cohete. Digital Equipment fue la consentida en el mercado de valores; con el tiempo, las ventas de DEC sobrepasarían los 4.000 millones de dólares.

Hewlett-Packard, Data General, Honeywell y otras siguieron la corriente de las minicomputadoras; no así IBM, que hasta 1976 no introdujo en el mercado su minicomputadora Serie 1.

Sin embargo, ni siquiera IBM puede regalar once años, y esperar recuperar el terreno. Nunca consiguió más de 10% de la participación del mercado de las minicomputadoras. DEC continúa dominando el mercado con una participación aproximada de 40%.

A finales de los setenta, el mundo de las computadoras experimentó otro cambio. Jóvenes compañías destacadas, como Apple, Radio Shack y

* Bunch: montón.

Commodore, introdujeron una nueva palabra en el vocabulario: la computadora personal (PC).

El escenario estaba listo para una repetición de David vs. Goliat.

DEC vs. IBM: Round 2

DEC e IBM observaron desde la barrera cómo se desarrollaba una industria surgida a partir del microprocesador de 8 bits o «computadora de un solo 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 la palabra o contabilidad?

La respuesta resultó ser todo esto y más. De hecho, la microcomputadora (o computadora personal o doméstica) era realmente una computadora pequeña para todo tipo de propósitos. Por unos pocos miles de dólares una computadora personal podía realizar muchos de los trabajos que solían requerir una macrocomputadora de un millón de dólares.

Este territorio era dominio de DEC. En retrospectiva, es fácil decir que DEC debió defender su posición de computadoras pequeñas. Sin embargo, no es necesario ser profeta para conocer los movimientos correctos de marketing, 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 rápido por parte de IBM la hiciera confiarse demasiado.

En términos militares, DEC había completado su maniobra de flanqueo y debió cambiar de estrategia para defender su territorio de computadoras pequeñas. Principio defensivo número 2: *la mejor estrategia defensiva es el valor para atacarse uno mismo*. DEC debió ser una de las primeras en atacar su posición de minicomputadoras con una microcomputadora.

Sin embargo, no tuvo el valor, o tal vez la visión. Como señaló el presidente de DEC, Kenneth H. Olsen, «La computadora personal será un fracaso total».

Quizás éste sea el discernimiento más erróneo en la historia de los negocios de Estados Unidos desde que Henry Ford se rehusó a bloquear el flanqueo en el extremo superior de General Motors.

Ken Olsen es un genio en computadoras, pero hasta un genio puede equivocarse. Como dijo una vez Fiorello LaGuardia, «Yo no cometo muchos errores, pero cuando incurro en uno, es mayúsculo».

DEC pudo llegar a ser un gigante en el campo de las computadoras, quizá más grande que IBM, de haberse decidido por las computadoras personales, pronto y de forma contundente, ya que había un factor importante en la situación que la mayoría de los expertos de marketing pasaron por alto.

La computadora personal no se adquiría para uso personal, sino de negocios pero para ser utilizada en casa o en la oficina. Por otra parte, no había fabricantes de computadoras personales con prestigio en el mercado; todos tenían reputaciones caseras o de afición.

¿Acaso General Motors equiparía sus oficinas corporativas con computadoras Radio Shack TRS-80? (Conocidas afectuosamente por los aficionados como la Trash* 80.) ¿O con mascotas Commodore o Apple II?

Mientras DEC desperdiciaba el tiempo, las luces de Boca Ratón no se apagaban hasta tarde preparando la introducción del IBM PC.

En lugar de concentrarse en proteger su posición de las computadoras pequeñas, DEC fragmentó sus esfuerzos en cuatro áreas no coordinadas:

1. DEC abrió unas cuantas docenas de tiendas de venta al público para competir con Radio Shack, Computer Land y miles de compañías independientes; un ataque ofensivo débil contra competidores atrincherados y bien protegidos.
2. DEC se aventuró con los procesadores de palabras, enfrentándose a una Wang poderosa y a una multitud de especialistas, como CPT, NBI y Lanier.
3. DEC impulsó su línea de minicomputadoras hacia niveles cada vez más altos, hasta llegar a competir con las macros de IBM. Este pequeñísimo campo de batalla absorbió mucho talento y recursos de DEC.
4. DEC dedicó muchos esfuerzos y recursos a desarrollar sistemas elaborados de automatización de oficinas.

En el frente financiero, DEC contribuyó con 24 millones de dólares para ayudar a financiar Trilogy Ltd., una compañía de alta tecnología, iniciada por Gene Amdahl, encargada de crear una computadora superveloz que compitiera con las macrocomputadoras de IBM en la parte superior de la línea.

Por un lado, DEC tenía a todos estos peligros 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 llegó a ser el mayor fabricante de computadoras pequeñas a nivel mundial. En 1981, IBM lanzaba la PC.

DEC vs. IBM: Round 3

El éxito inmediato de IBM PC no sorprendió al mundo. La sabiduría convencional reconoce la capacidad de esas tres iniciales (IBM) para desarrollar trabajo. Lo cual no resultó del todo cierto.

Claro, IBM era dueña de una fuerte posición en el sector de las computadoras, pero en el segmento de computadoras grandes. No tenía títulos en las computadoras pequeñas; esa posición correspondía a DEC.

* Trash: Cachivache.

Por distracción de Digital Equipment, IBM no encontró resistencia por parte del mercado de computadoras 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 doméstico.

En marketing la suerte juega un papel mucho más importante de lo que admiten la mayoría de los expertos. Incluso las empresas más grandes como IBM obtienen su cuota. En los seis años que transcurrieron entre la introducción de Altair original y el IBM PC, nadie con reputación en el mundo empresarial lanzó ningún equipo serio.

Hubo dos movimientos pequeños en esa dirección; sin embargo, no fueron importantes. En enero de 1980 Hewlett-Packard introdujo la HP-85, apenas una imitación de la Apple II, presentada como una máquina científica y profesional y no como una de negocios. En julio de 1981, Xerox dio a conocer la 820.

Sin embargo, el consumidor consideraba a Xerox una compañía de fotocopiadoras. Un mes de verano caluroso no bastaría para cambiar esa idea. El 12 de agosto de 1981, la IBM lanzó su granada con el PC. Fue así como el juego cambió de pronto.

Puesto que fue la primera empresa de computadoras de negocios que introdujo una computadora personal, la IBM no tuvo problemas en hacerse con el control 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 empresas de computadoras domésticas como Apple y Radio Shack.

La oportunidad que se vislumbraba para Digital Equipment y Hewlett-Packard se esfumó cuando IBM robusteció su movimiento en el extremo inferior del mercado.

Dieciséis años antes, DEC pudo flanquear con éxito a IBM con la minicomputadora. Ahora IBM, empleando la misma estrategia, triunfó al flanquear a DEC con la computadora personal.

DEC no respondió al movimiento de IBM hasta el 10 de mayo de 1982, cuando la compañía introdujo su propia computadora personal. Sin embargo, 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 número 3: *lanzar el ataque en un frente lo más estrecho posible*. Aunque parezca increíble, DEC introdujo no una, sino tres computadoras personales: la Rainbow, la Professional y la DECmate.

La línea completa es un lujo que sólo puede darse el líder. Sin enfoque, una estrategia de tres productos estaba condenada al fracaso. En 1984, las ventas de IBM eran superiores a las de DEC en 10 a 1 en computadoras personales. Con un inventario cada vez mayor, DEC suspendió la producción de Rainbow (que resultó ser la más vendida de las tres) a principios de 1985.

Antes del juego, se oyó decir a Ken Olsen que a DEC no le importaba ocupar la última plaza del mercado. El razonamiento lógico fue que el

último que entra en el mercado puede ajustar el producto, sus características y precio para desempeñar un papel mejor que el de la competencia.

Esta es una reflexión-consecuencia de la convicción arraigada en forma profunda entre los responsables de dirección de que, en una batalla de marketing, el producto mejor casi siempre gana.

No obstante, muchos expertos coinciden en que, a diferencia de Altair y Apple que la precedieron, IBM PC aportó nueva tecnología al mercado. IBM ganó la guerra de los PC con las mismas armas y municiones disponibles para cualquier otro.

Esta situación no es diferente de la guerra real ¿Acaso los aliados ganaron la II 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 iba a tener que volver a aprender todas esas lecciones.

Todos vs. IBM

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 de IBM PC, es obviamente la mejor oferta que se puede encontrar», afirmaba un anuncio de Dimensión.

«¿Cómo obtener un IBM PC por sólo 1.995 dólares?» mencionaba otro competidor. «Compre un 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 la Syntrex en un intento obvio por probar su virilidad. (No, Syntrex, usted no puede desplazar del mercado a IBM y Wang sólo por la fuerza. Necesita dinero y mucho.)

«¿Por qué comprar una computadora de negocios a una compañía de la que probablemente nunca se ha oído hablar?», preguntaba un anuncio de tres páginas de Televideo. Este anuncio presentaba sistemas que «garantizaban un mayor desempeño y confiabilidad por el mismo dinero que pagaría a compañías que usted ha oído mencionar».

No sólo las compañías desconocidas, sino también las bien acreditadas agredieron a IBM «Nuestras descargas de fuego van dirigidas a IBM» señaló Wang en una campaña publicitaria común en esos días. «Estamos preparados y ansiosos por avanzar contra IBM».

Hasta *AT&T Information Systems* tomó parte en esto. «En esta etapa del juego de la computadora personal», decía un anuncio de AT&T, «es imprescindible que usted conozca el marcador». Velocidad, amplitud, gráficas, compatibilidad y una categoría llamada «Etc» integraron una

tarjeta de calificaciones para cada modelo disponible. ¿Y la puntuación? Cinco a nada, AT&T sobre IBM. (Sin embargo, el mercado votó 50 a 1 en favor de IBM.)

Otra compañía bien conocida que se enfrentó con IBM fue la 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 la 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 superior a IBM, AT&T, Compaq, Apple y Hewlett-Packard».

Todo Pedro, Pablo y Juan afirmó 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 encabezamiento de su anuncio, «Fue un lunes en el otoño del '83», señalaba el anuncio, «el día que se anunció la Leading Edge PC, una computadora personal que es sencillamente mejor que el IBM PC, casi a mitad de precio».

Ahora que la IBM PC era obsoleta, la gente servicial de la Monroe indicaba qué hacer con ella. «Algunas sugerencias respetuosas sobre otros usos para la computadora del ayer». El anuncio de la 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 2.000».

En 1982, las empresas de computadoras gastaron menos de 100 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 muy promocionados.

Ante este torrente de ataques competitivos, ¿contraatacó IBM? Por supuesto que no, ésa no es una buena estrategia defensiva.

IBM vs. IBM

Una vez que IBM logró un dominio absoluto del mercado de PC, guardó sus armas y procedió a emplear una clásica estrategia defensiva: **atacarse a sí mismo**. Esto les dio buen resultado a Gillette, a General Motors y a IBM.

El conocimiento avanzado de esta táctica es lo que realmente ha ayudado a IBM. Los clientes saben que el Gigante Azul introduce constantemente nuevos y mejores modelos que hacen obsoletos sus propios productos.

«Más barata y mejor que IBM», es la estrategia de IBM. Es difícil para los competidores darle a un blanco que está en constante movimiento. Por otro lado, los clientes y los clientes en perspectiva han demostrado que esperan los nuevos productos de IBM.

Los nuevos productos fueron apareciendo de modo incesante en el campo de batalla de la computadora personal. El primero fue el PC XT, que tenía un disco duro que se podía emplear para almacenar hasta 5.000 páginas de texto.

Después vino el PC AT, con un microprocesador totalmente nuevo, «La computadora AT de IBM», decía *The Wall Street Journal*, «se impone a sus rivales y al resto de su línea PC. Notablemente poderosa, aunque sorprendentemente barata, la AT promete una amplia aceptación que está forzando a los competidores de IBM a recapacitar sobre sus productos y estrategias», comentó dicho periódico. «Un consultor industrial espera que el PC AT supere las ventas de la computadora personal original y del 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», comentó *The New York Times*. La exhibición fue Comdex, la exposición de las marcas principales de la industria, que atrae 100.000 visitantes. «Ni un solo competidor importante de IBM expuso una máquina que retara al PC AT», señaló el *Times*. No es extraño que un «aire solemne prevaleciera en la exhibición de computadoras», señaló el periódico. «La industria de computadoras personales parece estar atrapada en un inmenso hoyo», declaró John Sculley, de Apple; un hoyo llamado IBM.

No pasó mucho tiempo antes de que las mismas publicaciones encargadas de los ataques publicitarios a IBM informaran de los percances entre los atacantes. Raytheon remató su Data Systems Division, sufriendo una pérdida neta de 95 millones de dólares. Computer Devices, Gavilan Computer, Osborne Computer, Victor Technologies y Franklin Computer cambiaron de vida.

Pitney Bowes renunció a los procesadores de palabras, teniendo una pérdida neta de 22,5 millones de dólares. Fortune Systems, Columbia Data Products y Vector Graphic comenzaron a sufrir pérdidas excesivas.

El temor acechó el Silicon Valley. Entonces IBM lanzó anuncios para explotar la situación; «Lo que casi toda la gente exige a una compañía de computadoras es poder dormir tranquilamente».

Sin embargo, ver a IBM como «omnipotente» es cometer el error contrario. Las empresas, al igual que los ejércitos, gozan de poder sólo en el territorio que ocupan.

Quizá IBM lo tenga. Un territorio mental que IBM no ocupa es el del hogar.

Apple vs. IBM: Round 1

Apple engulló a sus competidores con la Apple II, la primera computadora personal integrada en paquete. Además, su arquitectura abierta estimuló a cientos de empresas a diseñar componentes de software y hardware para desarrollar miles de aplicaciones. Apple no tardó en poseer la porción más grande del pastel de computadoras personales. Más tarde, se concentró en proteger su posición mediante clásicas estrategias defensivas; primero surgió la Plus II, después la IIe. Cada máquina era compatible con el diseño anterior, se valía del mismo software y estaba diseñada para reemplazar a su predecesora. **(La mejor estrategia defensiva es el valor para atacarse a sí mismo.)**

Después vino el modelo portátil IIc. Aun cuando su propósito no fue reemplazar a la IIe, ofreció un mejor rendimiento a 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 ser utilizada 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, de mal agüero para el futuro.

Fue contra este revés que el todopoderoso compunauta de Armonk (IBM) lanzó el PCjr. «El día D de 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 el salón».

Pero el salón pertenecía a Apple.

A pesar de un reajuste gratis del teclado, un recorte de la tercera parte del precio y una inversión de 100 millones de dólares en publicidad a base de películas de Charlie Chaplin, el PCjr no logró despegar.

Antes de transcurrir dieciocho meses desde el día D, el PCjr fue aniquilado por una gerencia instalada en la División de Sistemas de IBM.

Tal vez el fracaso de PCjr lastimó el ego de IBM, pero no su cartera. Durante su último año, el PCjr produjo ingresos sólo 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. Quizá, aunque muchas pruebas demuestran que no basta un buen producto si no se posee el «terreno elevado». El bando que controla el territorio casi siempre obtiene la victoria. Este es el segundo principio de Clausewitz. **La superioridad de la defensa.**

Lo mismo le sucedió al Gigante Azul al tratar de abrir las tiendas al público para competir con ComputerLand, MicroAge, Entré y otras. «Los infortunios de IBM en la jungla del menudeo», comentó la revista *Fortune* describiendo los problemas del Gigante Azul.

No sólo IBM, sino también Xerox y otras han tenido pérdidas en el frente del menudeo. No es el tamaño lo que cuenta, sino la posición, y

ninguno de los grandes fabricantes posee una fuerza de menudeo en la mente del cliente en perspectiva.

Apple vs. IBM: Round 2

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 la Digital Equipment Corp. en computadoras de oficina.

John Sculley y su tripulación Macintosh invierten 200 millones de dólares al año en una importante campaña publicitaria que les permita apoderarse de la posición número 2 en computadoras de oficina.

Sin embargo, Apple tiene una debilidad fatal. Es una computadora para el hogar, no para la oficina.

Sculley es listo. En 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 doméstica Apple.

Por desgracia, la publicidad continúa relacionando la Macintosh con Apple. Este es el coco de la Macintosh de Sculley.

Steve Wozniak, cofundador de Apple, contempla con resignación el problema. «La dirección de Apple estuvo horrorosamente equivocada durante cinco años».

Acusó también a la dirección de Apple de rehusarse a financiar la continuación de un proyecto de desarrollo técnico de la computadora personal Apple II.

Hay que mencionar que el Sr. Wozniak tiene razón, Apple debería concentrarse en el hogar y en los negocios pequeños.

Número 2 vs. IBM

«El negocio de las computadoras personales de hoy se parece mucho a la industria automotriz de principios de siglo», comentó la revista *Time*. «En ese entonces, como ahora, el desarrollo de una nueva tecnología tuvo efectos potencialmente revolucionarios que atraieron a hordas de empresas; algunas de ellas tuvieron nombres equivalentes a Apple y Commodore. Por supuesto, sólo unos cuantos de esos primeros fabricantes de automóviles lograron sobrevivir».

«Nadie duda que IBM ha llegado a ser la General Motors de la industria de las computadoras personales. El interrogante ahora es ¿quién será Ford o Chrysler y quién la Locomobile o la Stanley Steamer?» concluyó *Time*.

¿Quién se convertirá en la número 2? A medida que IBM continúa su

crecimiento aflora una oportunidad única para cualquier compañía de computadoras que desee entrar en acción y convertirse en una poderosa número 2.

Digital es la que tuvo más probabilidades, ya que fue el líder mundial en computadoras pequeñas. Llegó a tener un nombre y una reputación en el negocio, pero los desaprovechó.

Hertz y Avis, Coca y Pepsi, General Motors y Ford, McDonald's y Burger King; siempre hay cabida para un número 2.

Hay una escasa oportunidad para otra nueva empresa de avanzar a una posición abierta. Los jugadores no son pocos: AT&T, Burroughs, Compaq, Data General, Hewlett-Packard, ITT, Motorola, NCR, Sperry, Wang, Xerox y Zenith. Y esa lista no incluye a los contendientes japoneses: Epson, Fujitsu, Hitachi, Minolta, Mitsubishi, NEC, Oki, Panasonic, Sanyo y Toshiba.

¿Confundido? Así está el cliente potencial. En este punto, las credenciales, en ocasiones, son el instrumento de venta más importante. Los clientes no están comprando una computadora, sino una empresa. Conviene observar las debilidades de algunos de los jugadores.

AT&T es una empresa de teléfonos, no de computadoras.

Burroughs es un fabricante de macrocomputadoras y no es particularmente fuerte en eso.

Compaq utiliza un movimiento de flanqueo de bajo costo contra IBM muy exitoso; pero con pocas probabilidades de poder cambiar su estrategia por una lucha a la ofensiva.

Data General es una empresa similar a DEC en minicomputadoras.

ITT es un conglomerado que no significa gran cosa en la mente del consumidor.

NCR significa National Cash Register, no computadoras. Su principal éxito en computadoras son los sistemas de registro de datos de menudeo, donde puede aprovechar su fuerza en las cajas registradoras.

Sperry es otra empresa de macrocomputadoras.

Wang es un fabricante de procesadores de palabra; tiene probabilidades, pero su posición en procesadoras de palabra no le sirve de ayuda.

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 deliberado de ir paso a paso no puede competir con el mundo rápidamente cambiante de las computadoras personales.

¿Quién creemos que tiene la mejor oportunidad? Hewlett-Packard.

Es la que tiene más probabilidades de llegar a ser la segunda empresa de computadoras más grande del mundo. Sólo le antecede DEC en minicomputadoras. Hewlett-Packard ofrece el mismo tipo de computadoras personales fáciles para el usuario que está impulsando Apple.

Hewlett-Packard no logrará nada atacando a IBM. Nadie puede sustituirla.

Hewlett-Packard puede tener éxito convirtiéndose en una mejor alternativa frente a IBM que Apple. Demostrando al mercado que Hewlett-Packard significa negocios.

Los próximos años lo dirán.

15

Estrategia y tácticas

Incurrimos en error si atribuimos a la estrategia un poder independiente de los resultados tácticos.

KARL VON CLAUSEWITZ

Según algunas empresas, la mejor manera de desarrollar una estrategia, es concentrar a tres o cuatro de sus mejores ejecutivos en un despacho hasta que den con la respuesta. «Suele llamarse a menudo enfoque del comité de meditación desde la torre de marfil».

Otras empresas son propensas a trasladar todo su equipo directivo a un centro de conferencias (o preferiblemente a una isla del Caribe) a fin de formular planes para el futuro. «El escape de los teléfonos, el escape de todo».

Ambos enfoques intentan encontrar una línea estratégica a largo plazo, lo más diferente posible a las decisiones tácticas del día a día. Los dos son erróneos.

La estrategia sigue a la táctica

Así como la forma debe seguir a la función, la estrategia debe seguir a la táctica. Es decir, el logro de los resultados tácticos es la meta única y fundamental de la 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 un general con un conocimiento profundo y familiar de lo que sucede en el campo de batalla está en posición de desarrollar una estrategia eficaz.

La estrategia debe brotar del fango del mercado, no del ambiente antiséptico de una torre de marfil. (El general en su sillón, sin contacto con

la batalla, tiene su contraparte en la sala de conferencias del consejo de administración.)

El objetivo de una magnífica estrategia es hacer funcionar la operación en un nivel táctico, no tiene otro propósito. En una operación militar, el objetivo del plan maestro, expresándolo sin rodeos, es tener dos soldados preparados, dispuestos y capaces de luchar en el lugar y momento precisos en que el enemigo cuente sólo con uno. En otras palabras, facilitar la aplicación del principio de la fuerza a 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 carece de mérito propio. No son como la trama de una novela o la reseña de una película, esperando el momento en que alguien entre bastidores dé 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 marketing se deben valorar por su eficacia en conseguir el contacto con el cliente y la competencia.

En la lucha militar, el verdadero estudiante de estrategia empieza estudiando la bayoneta. No es una coincidencia que quizás el mejor estratega militar que haya existido en el mundo iniciara su carrera en el ejército prusiano a la edad de doce 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 del enfrentamiento masivo entre los ejércitos de Napoleón y los del Zar; en el río Berezina, una de las escenas más negras en toda la historia, donde miles de franceses fueron pisoteados bajo los caballos de los cosacos, así como en Waterloo. Sus grandes conceptos estratégicos surgieron del «caldero» de la experiencia práctica. Clausewitz supo la importancia de la victoria porque probó lo amargo de la derrota, tan frecuente en su carrera.

Todos los grandes estrategas militares han seguido el mismo patrón. Aprendieron estrategia conociendo primero las tácticas de la lucha. La estrategia va detrás de la táctica.

El oficial de artillería

A finales del siglo XVIII, ningún joven con sangre o parentesco real hubiera pensado en servir en la artillería. Era una tarea ruidosa, indecente y abrumadora. Los masters en administración de empresas de aquella época permanecían en la caballería, donde los uniformes eran distinguidos y el trabajo era cabalgar.

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 podría causar la mayoría de las bajas, fue la artillería.

Nadie fue más consciente de esto que Napoleón Bonaparte, el ex oficial de artillería, quien llegó a ser general a la edad de veinticuatro años y emperador a los treinta y cuatro.

El secreto de la brillante estrategia de Napoleón fue su manejo de la artillería, de tal manera que lograría los mayores efectos a nivel táctico. Napoleón explotaba constantemente la movilidad de su artillería, agrupando sus armas y enviándolas a la línea más cercana posible, a fin de abrir una brecha para la infantería y la caballería.

«La artillería», decía Napoleón, «conserva la llave del verdadero destino de los ejércitos y las naciones. Nunca se tienen suficientes cañones».

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 resulta? El tanque del siglo XX, equivalente a los cañones con proyectiles de seis libras de la época de Napoleón.

Probablemente no sea casualidad que el mejor estratega militar de la II Guerra Mundial también aprendiera su oficio desde abajo. George S. Patton, Jr. fue observador en Cambrai en 1917, cuando los ingleses lanzaron el primer ataque masivo del mundo con tanques.

En 1918, Patton fue ascendido a comandante de Unidad de Blindados, el primero en la historia de Estados Unidos. Más tarde, ese mismo año, condujo sus tanques a la batalla en la saliente de Saint Mihiel.

Patton aplicó su conocimiento de las tácticas con tanques en el asalto de Normandía y en su salvaje y meteórica marcha a través de Francia en 1944, en donde su tercer ejército rompió todo récord conocido de ocupación de territorios.

Pese a todos sus excesos de carácter, Patton fue un estratega astuto, cuyos éxitos militares se basaron en conceptos cabales del modelo de Clausewitz.

«Uno no planifica y luego intenta que las circunstancias se ajusten a esos planes», decía Patton. «Uno intenta que los planes se ajusten a las circunstancias. Pienso que la diferencia entre éxito y fracaso en los altos mandos, depende de la capacidad, o la falta de ella, para hacer simplemente esto».

El experto en publicidad

Los tanques y la artillería de la lucha de marketing actual son la publicidad. Hasta no saber cómo emplear la publicidad a nivel táctico, se está en gran desventaja como estrategia de marketing.

Dado que muchos responsables de dirección ignoran las aplicaciones tácticas del poder de la publicidad, ordenan la misma clase de ataques suicidas contra una competencia bien atrincherada que los que tuvieron lugar en la guerra de trincheras de la I Guerra Mundial. «**La retaguardia del enemigo es el terreno de caza óptimo para los blindados**», decía Patton. «**Hay que valerse de todos los medios para alcanzarla.**»

Apple no contrató a John Sculley porque supiese administrar una planta embotelladora o conociese la fórmula secreta de Pepsi-Cola; lo contrató por su hábil manejo de la publicidad. Aun cuando las probabilidades vayan en contra de su estrategia de «Apple-en-la-oficina» (como le ocurrió al viejo maestro en Waterloo), la publicidad de Sculley está manejada con gran destreza, hasta ahora. Su publicidad de «1984» con el tema de George Orwell produjo más impacto que cualquier otro mensaje por televisión.

De ninguna manera se pueden considerar obsoletas la venta personal y otras armas del marketing. Cada arma tiene un papel vital que desempeñar en la guerra de marketing. (Igual que la infantería en tiempos de Napoleón.) Sin embargo, la publicidad es el arma crítica que debe manejarse en forma óptima si una empresa desea obtener grandes victorias.

(Por publicidad, por supuesto, se entienden todas las formas mecanizadas para llegar al mercado, incluyendo publicidad impresa, radio y TV, presentaciones, correo directo, muestras, folletos de ventas y exhibidores. 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 los que una mala publicidad ha dado la impresión de no producir efectos adversos. El lanzamiento exitoso del IBM PC pareció no perjudicarse con la utilización de Charlie Chaplin en la publicidad de IBM. Bastante cierto. La publicidad de baja calidad es un obstáculo menor para una IBM poderosa. Sin embargo, una mala publicidad podría ser fatal para una empresa sin los recursos de IBM.

La estrategia soporta el empleo de una táctica mediocre

Si bien la buena estrategia depende de un conocimiento íntimo de la táctica, la paradoja es que la calidad de la estrategia no depende del tipo de táctica que se disponga. La esencia de una buena estrategia es su capacidad de ganar una guerra de marketing sin necesidad de contar con una táctica brillante.

IBM no necesitó buena publicidad para ganar la guerra de los PC. La estrategia de IBM resultante de ser la primera empresa en computadoras de negocios que hubiera desarrollado una computadora personal aseguró a la empresa el éxito antes de que fuese lanzado el producto. Fue esta estrategia la que hizo que la táctica funcionara de forma brillante. El conocimiento de la táctica fue lo que convenció a IBM para asumir esa estrategia.

Al admitir la importancia de la publicidad, como arma, muchos ejecutivos se confían falsamente en ella. Buscan la forma de lograr 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 del marketing. Las empresas apuestan todo en un programa masivo de publicidad para «salvar la situación».

Estas situaciones pocas veces logran la salvación buscada. Las razones son bastantes claras: si la estrategia es buena, la batalla puede ganarse con tácticas irrelevantes. Si se requieren tácticas grandiosas para ganar la batalla, entonces la estrategia no es confiable.

En otras palabras, la empresa que se confía en una táctica brillante está apoyada en una estrategia poco firme. Por tanto va a la guerra con dos formas diferentes de perder: 1) una estrategia pobre, y 2) la dependencia de una táctica brillante, extremo que la historia demuestra que raras veces se produce.

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 marketing, así como en la guerra militar, hay veces en las que la suerte se opone de forma rotunda. **«Cuanto más desesperada es la situación», dice Clausewitz, «más presión hay para decidir un ataque único y desesperado».**

En el fútbol, la sorpresa suele ser consecuencia de una jugada desesperada, a la que se recurre cuando todo lo demás ha fallado. Pero la mayor parte de las veces, la táctica de avanzar paso a paso de una Procter & Gamble es la vencedora.

El general de marketing que depende de una táctica superior para ganar la guerra tiende, casi siempre, a utilizar un arma que no funciona. 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 al desarrollar una estrategia, a menudo cambia de actitud y se vuelve muy sensible a la táctica una vez que ha comenzado la batalla.

Si una estrategia se concibe en forma confiable desde un punto de vista táctico, entonces la estrategia debe dirigir la táctica desde que comienza la batalla.

Un general competente debe tener la capacidad de prever las dificultades tácticas para impresionar con anticipación, con miras a lograr los objetivos estratégicos. A veces, puede ser necesario dedicar recursos considerables para apoderarse de puntos clave que pudiesen obstaculizar el desarrollo de la estrategia global. Así, por ejemplo, es posible operar con pérdidas a corto plazo un determinado negocio, con la intención de lograr los objetivos tácticos que permitan que la estrategia global tenga éxito.

Lo contrario también es posible. Puede, que haya que dejar que el negocio decaiga, o eliminar productos que dan beneficios si no son compatibles con la estrategia acordada. Esto puede causar problemas con el

personal si está orientado a obtener ingresos en función del volumen de ventas.

Clausewitz insiste en la unidad de la estrategia. Rechaza la idea de que la captura de cierto punto geográfico, o la ocupación de una provincia desprotegida, tenga algún significado, a menos que esto beneficie a la operación en conjunto. **«Al igual que en el comercio el comerciante no puede separar y asegurar beneficios obtenidos en cada transacción», dice Clausewitz, «en la guerra una sola ventaja no puede disociarse del resultado de un todo».**

Los comerciantes del siglo XX como los de Coca-Cola, algunas veces olvidan un principio que los comerciantes del XIX tenían bien entendido; introducen un producto fácil de vender, como la Coca Diet, y después se sorprenden cuando la operación con TAB cae. Conviene repetir: «un solo beneficio no puede disociarse del resultado de un todo».

Un enfoque de administración descentralizado es la razón más común de la falta de dirección estratégica en la táctica de una empresa. Al igual que con la expansión de línea, a corto plazo, la gerencia descentralizada puede dar frutos. Sin embargo, la compañía está condenada a tener problemas a largo plazo. Un caso es ITT, que está pagando el precio de años de gerencia descentralizada.

El razonamiento que la mayor parte de las organizaciones descentralizadas emplea para justificar su existencia, es que con esa estructura pueden tomar una decisión en el campo. Salir al campo a estudiar la situación táctica es una parte esencial para desarrollar una buena estrategia. Sin embargo, esto es sólo una parte. Tendrá que haber alguien que reúna los elementos en una estrategia coherente y organizada.

Un solo punto de ataque

En algún momento, un objetivo determinado debe dominar la planificación estratégica de una compañía. Ese objetivo deberá tomar en cuenta en primer lugar los recursos de la empresa. Este concepto podría llamarse un «solo punto de ataque».

La gerencia descentralizada y la falta de estrategia corporativa unificada dan como resultado puntos múltiples de ataque, comunes en los negocios americanos de hoy. Algunos tienen éxito, otros son un fracaso y nadie se coordina a fin de cimentar el negocio para el «gran estirón».

Júzguese la desgraciada operación de Exxon en productos y sistemas para oficina: Qwip, Qwyx, Zilog, Vydec, Daystar, Dialog y Delphi. Estos son algunos de los nombres que Exxon empleó en su ataque al mercado de los equipos de oficina. Sin embargo, ¿dónde estaba la estrategia corporativa de Exxon? El petróleo y el agua se mezclan mucho mejor que el petróleo y los equipos de oficina.

Qué contraste entre el salto al vacío de Exxon con el lanzamiento de los PC de IBM. Había una importante meta estratégica a cumplir con los PC.

La empresa quería proteger su negocio de macrocomputadoras del flaqueo por el extremo inferior. IBM empleó gran parte de su energía e infinidad de recursos en su PC. (El mismo criterio que dio como resultado la línea de macrocomputadoras 360/370 IBM, unas cuantas décadas antes.)

Las empresas a menudo equipan divisiones con dinero y material y después las abandonan con poca dirección o sin ella. «¡Hey! tomen estos activos y ganen dinero con ellos», es una indicación común para la compañía con múltiples líneas de ataque.

Cuando las divisiones de la compañía penetran en el mundo de los negocios, tienden a limitar sus ataques a «blancos de oportunidad». Puede haber razones válidas para las que un objetivo determinado sea fácil de tomar. El producto quizás no tenga un futuro a largo plazo, por ejemplo.

Tómense los procesadores de palabras. Cuando IBM se concentró más en las computadoras de oficina para todo tipo de propósito, dejó el mercado de procesadores de palabra 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 la Warner Communications tuvo una estrategia corporativa a largo plazo cuando compró Atari? ¿O sólo estaba jugando?

¿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 absoluto; a medida que las pérdidas con MCI Mail ascienden, el movimiento parece no tener tampoco sentido comercial.

¿Qué intentaba hacer General Motors cuando se trasladó a Dallas y 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 ha desarrollado una estrategia 50-50. Para 1990, la compañía se propone 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?

No, eso es desviar los recursos de la batalla que uno está ganando, a la batalla que uno está perdiendo. Además, Sony lo hace cada vez que enfrenta una crisis en su negocio de productos de consumo: qué hacer con la tecnología Betamax que ha estado perdiendo terreno ante VHS.

Ataque y contraataque

A toda acción, establece una ley de física, hay una reacción igual y en sentido contrario. Muchos comandantes de marketing 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 marketing es aquella que se anticipa al contraataque del competidor. Muchos de los principios de marketing de guerra reconocen el peligro del contraataque.

Principio ofensivo número 2: *hallar una debilidad inherente en la fuerza del líder y atacar en ese punto*. Para que los líderes puedan bloquear este tipo de movimiento, tendrían que debilitar sus propias fuerzas, algo que normalmente no van a hacer.

Otra forma de analizar otra posibilidad del contraataque energético es tomando en cuenta las predicciones de cambio en las participaciones en el mercado. Algunas empresas hacen predicciones fantasiosas como que se apropiarán de la mitad de la participación del líder. Pero no tienen en cuenta los destrozos y arañazos que se producirán en el intento. La respuesta del águila herida.

Hay que esperar el contraataque. Las empresas invertirán mucho más dinero, y harán más sacrificios para conservar lo que ya tienen que los que harían en un ataque ofensivo a la posición de la competencia.

La acción no es independiente de la estrategia

Cualquiera que sea la acción que una empresa desarrolle o intente desarrollar, no puede divorciarse de la estrategia que la acción implica. La acción es la estrategia.

Sin embargo, hay mucha gente de marketing que piensa que pueden separarlas. Apple, por ejemplo, ha anunciado que ingresará en la clasificación de las 500 empresas de *Fortune*. Apple no puede luego pararse y decir, «ahora, ¿cuál va a ser nuestra estrategia?» Entrar en la clasificación de *Fortune* es la estrategia de Apple, tenga o no tenga éxito la invasión, esto dependerá principalmente de si la estrategia dispone de tácticas apropiadas para Apple teniendo en cuenta la fuerza a la defensiva de IBM.

Por supuesto que la atacante puede mejorar sus probabilidades de éxito siguiendo los principios del marketing de guerra (lanzar el ataque en un frente reducido, por ejemplo.) De todas formas, 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 su terreno de PC domésticos?

Empresas grandes y prósperas se meten en problemas con la idea

equivocada de que cualquier cosa es posible siempre y cuando la empresa tenga la voluntad de vencer. A menudo se decide lo que hay que lograr y luego se asigna la fuerza de trabajo para que desarrolle la estrategia que cumpla sus propósitos. Ninguna empresa es lo suficientemente grande para actuar así.

Invariablemente hay objetivos que están más allá de sus medios.

Los estrategias de marketing eficientes viven en el mundo de la táctica y la realidad. Nunca permiten que sus egos se entrometan en el camino de su juicio, nunca intentan lo imposible, ni promueven una campaña o línea de ataque más allá de una meta razonable. Enfocan sus mentes en lo que puede lograrse con los medios tácticos disponibles, no en esquemas grandiosos o sueños imposibles.

La estrategia no puede estar divorciada de la táctica

Si la acción implica estrategia, entonces estrategia implica táctica. La efectividad de esta relación se verá afectada en forma grave si se intenta cortar por cualquier punto. El conocimiento de la táctica ayuda a desarrollar la estrategia, lo que hace posible un curso de acción concreto para la corporación.

Una vez acordada la acción, la estrategia se encarga de dirigir la táctica. Una barrera rígida entre la táctica y la estrategia solo serviría para frustrar todo el proceso.

Este es el caso de la publicidad, el componente clave de la mayor parte de las guerras de marketing. Normalmente, las empresas contratan agencias para que manejen las tácticas de una campaña publicitaria. Sin embargo, es común que la propia empresa desarrolle la estrategia de marketing 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 la definición de la estrategia por la empresa.

¿Miller Brewing aprecia las dificultades tácticas de tratar de establecer dos marcas importantes bajo un mismo nombre? Aparentemente no. Miller desarrolló la estrategia y después asignó las tareas tácticas a sus dos agencias publicitarias. ¿J. Walter Thompson cuestionó la estrategia de tratar de establecer dos marcas de cerveza importantes con el mismo nombre? ¿Acaso se discutirá una estrategia que dio como resultado una cuenta de 50 millones de dólares, la cual genera un ingreso de 7,5 millones de dólares para la agencia cada año?

Para un desempeño realmente eficaz en las guerras de marketing del mañana, las agencias publicitarias tendrán que hacer más planificación estratégica o las empresas se verán obligadas a aprender más sobre tácticas publicitarias. Ambas tendencias se están dando ya y 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 conocimientos profundos de las tácticas publicitarias.

Algunas agencias resistirán con fuerza las demandas de un pensamiento más estratégico porque, si la verdad se supiese, simplemente no desean ser los responsables 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 siempre es necesario, o incluso conveniente, comprometer todas las reservas en cada batalla.

Ninguna empresa gastaría todo el presupuesto publicitario anual el primero de enero, ni un general militar colocaría a cada soldado disponible en la línea frontal en el momento en que su ejército chocara con el otro bando. El empleo y manejo de las reservas 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 de forma inmediata. 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. Si son estratégicas, no son reservas. Es decir, no están disponibles de inmediato para lanzarlas 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 caso de urgencia. Conviene más lanzar un negocio con reservas de recursos líquidos.

El mismo principio se aplica a aquellas empresas que se aventuran demasiado, en demasiados frentes, en un período demasiado corto. ¿Dónde están las reservas?, es la pregunta clave que hay que contestar.

16

El general de marketing

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

Con pocas excepciones, capitanes anodinos de la industria maniobran sus corporaciones, en los campos de batalla del marketing 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 un programa global de marketing. A veces, cuando el negocio requiere desesperadamente de grandes pensadores, se opta por lo opuesto. La diversificación y la descentralización no hacen más que arruinar la estrategia. Una empresa que aparece en la clasificación de *Fortune* presumió de que la mitad de sus gerentes estaban implicados en planificación estratégica.

El tercer ejército de Patton contaba con 105 generales y un planificador estratégico.

Cuanta más gente esté implicada en el proceso estratégico, menos serán las probabilidades de que la estrategia resulte brillante. Hay que hacer que el proceso suba en la escala, no que descienda.

La descentralización ha apagado el espíritu de correr riesgos de la gente de empresa. Los gerentes no son estúpidos, saben que si pueden sobrepasar de algún modo 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. Se está abajo de la línea cuando puede ser despedido por no lograr sus

objetivos de marketing. Se está arriba de la línea cuando puede echar a otro por no lograr sus objetivos.

Observación: cuando se está arriba de la línea, no se tiene ningún objetivo personal de marketing, aunque se obtiene prestigio por el éxito alcanzado en el área y se encuentra a quién culpar por los fracasos. Ya se tiene un cargo en la corporación, una posición cómoda.

A medida que la descentralización ha bajado más y más la línea principal de batalla, las empresas han terminado con un acopio de feudos, de los cuales ninguno es lo bastante fuerte para lanzar un gran programa de marketing por su cuenta. De manera que el marketing en muchas compañías, ha degenerado en un conjunto de pequeñas operaciones de posesión, que podrían calificarse de lucha de trincheras en el mundo de los negocios.

Se piensa 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 marketing eficaces. Mientras esto sucede, el negocio enfrenta otro problema: ¿dónde encontrar los generales de marketing 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 mil, quizás haya uno.

¿Qué cualidades debe tener un general de marketing? ¿Hay que aprender algo en lugares como el Virginia Military Institute, Annapolis y West Point?

Un general de marketing debe ser flexible

La característica clave de un general de marketing es la flexibilidad. Aunque no siempre se reconoce como una virtud; sin embargo, ningún general de ningún ejército ha alcanzado 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 marketing 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.

Dice Clausewitz: **«Gran parte de la información obtenida en la guerra es contradictoria, una aún mayor es falsa y la parte más grande es de carácter dudoso».**

En la niebla de la guerra, es bastante fácil aplicar la estrategia probada y efectiva que funcionó en el pasado. Cualquier otro enfoque parecería el colmo de la indiferencia a la frase tan sobada de: «Emprendamos lo que sabemos que resultará».

Algunas veces esta actitud se confunde con la fuerza. «El 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.

En el marketing actual persisten muchas posturas sin sentido. Un competidor rebaja un precio y la gerencia dice: «ellos saben lo que vale su

producto». Un empleado sugiere atacar a un competidor y la gerencia plantea: «creemos en el enfoque positivo, en vender nuestros productos según sus méritos, no en denigrar los productos de nuestros competidores».

Un buen general no tiene prejuicios; considera con seriedad todas las alternativas y escucha todos los puntos de vista antes de tomar una decisión.

Esta mente flexible es lo que puede aterrorizar el campamento del enemigo. Nunca saben cuándo o por dónde se asestará el golpe. Es difícil defenderse contra lo que no se está preparado.

Un general de marketing debe tener valor mental

Ningún tema ha creado tantas polémicas como la cuestión del valor. Un general de marketing 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 mental para hacer frente a sus superiores y compañeros que propongan enfoques diferentes al suyo. Aun cuando un general de marketing posee una mente abierta para escuchar todos los puntos de vista, en determinado momento debe tomar una decisión. Esto ocurre cuando la mente abierta se cierra y el general competente medita para hallar la fuerza de voluntad y el espíritu de coraje que prevalecerán.

Lee Iacocca lo enfoca de esta forma:

«Si tuviera que resumir en una palabra las cualidades que distinguen a un buen gerente, diría que todas se reducen a la capacidad de toma de decisiones. Uno puede emplear las computadoras más fantásticas del mundo y acumular todos los números y gráficas; pero al final hay que juntar toda la información, establecer una guía y actuar».

Los generales mediocres a menudo son del tipo macho: «Nadie va a decirme cómo actuar». Les atrae el marketing por sus semejanzas obvias con la lucha militar. Muy a menudo adoptan el lenguaje de la milicia, hablando mucho sobre tropas y brechas.

Los tipos macho no vacilan en defender decisiones tomadas en el pasado, parecen tener un compromiso emocional con las decisiones y estrategias anteriores. Por su naturaleza, tienden a las causas perdidas. El acto fundamental de valor, según su parecer, es morir por su empresa.

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 de estrategia; es decir, una empresa 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 tanto un buen líder como un estratega competente. Patton 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, en la planta, la estrategia de Iacocca era totalmente diferente.

Muchos consultores dan demasiada importancia al factor moral al creer que puede lograr victorias de marketing. No es cierto, sucede lo contrario. No hay nada como una victoria de marketing para mejorar la moral de las tropas.

Un general de marketing debe ser intrépido

A lo largo de la historia el ejército ha alabado el arrojo y la valentía, entregando millones de medallas en el proceso.

Mientras que el arrojo 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 la derrota o bajas excesivas.

En lugar de coraje físico, los generales de marketing requieren intrepidez. 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 marketing pierden su espíritu intrépido.

«La intrepidez se torna más rara cuanto más alto es el rango», señala Clausewitz o cuanto más cerca se está de la jubilación, o cuanto mayor es el número de acciones en el plan de incentivos por medio de acciones o bonos.

La intrepidez es un rasgo especialmentepreciado cuando la marea favorece. Es entonces cuando la operación de marketing se beneficia en realidad de tener un comandante que sabe cómo aprovecharla.

Muchos generales tienen un defecto básico en su naturaleza: manifiestan demasiado valor cuando están en situación desventajosa, y demasiada precaución cuando controlan la situación.

Un general de marketing debe conocer los hechos

Los generales generalizan. Según se supone, realmente no es necesario conocer los detalles para elaborar una estrategia maestra. De hecho, el especialista es tratado a menudo con cierto desdén en los peldaños superiores de la gerencia, es decir, hay poca confianza en quien sabe bastante de algún campo, no se cree que tenga una visión amplia.

La estrategia marketing es fácil, cualquiera puede hacerla. Cada editor de publicaciones sobre comercio parece tener la urgencia de explicar a las corporaciones americanas cómo dirigir su negocio.

Nada podría estar más lejos de la verdad. Para cada problema de marketing, hay una respuesta fácil y obvia, la que 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 marketing establece su estrategia desde la base hasta el punto más alto del terreno, empezando por los detalles. Cuando la estrategia se haya completado, será simple, aunque no necesariamente será la respuesta obvia.

Un general de marketing requiere buena suerte

La suerte juega un amplio papel en el resultado de una batalla de marketing. Después de la planificación y ataque hay que ser afortunado; aunque, claro, cuando uno ha hecho bien su trabajo la suerte está de su parte.

«Ninguna otra actividad humana», señala Clausewitz, «está tan continua o universalmente ligada a la suerte. La guerra se asemeja mucho a un juego de naipes».

Cuando la suerte se agota, hay que estar preparado para reducir las pérdidas. **«La capitulación no es una vergüenza», dice Clausewitz. «Un general no puede abrigar por más tiempo la idea de seguir luchando hasta su último hombre, así como un buen ajedrecista no jugaría una partida obviamente perdida.»**

Así como Eisenhower supo firmar un armisticio en Corea, un buen general de marketing debe saber cuándo retirarse. Ningún propósito sirve cuando se gastan recursos para conservar egos; es mejor admitir la derrota y cambiar de guerra. Hay muchas batallas por librar y muchas victorias por obtener.

Un general de marketing 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 marketing. Los atajos no funcionan. Uno tiene que empezar por aprender las reglas y después practicar lo suficiente para olvidarlas.

Mientras juega, un buen tenista no piensa en cómo agarrar la raqueta, o en los toques más finos para asestar un golpe; se concentra en vencer a su oponente.

Un comandante de marketing debe aprender primero los principios del Marketing de Guerra y después olvidarlos al jugar el partido. Un general competente no deberá preguntar conscientemente: «¿Qué tipo de lucha estamos librando? ¿Qué principios debemos seguir?»

Los generales aptos deben conocer las reglas tan bien que sean capaces de olvidarlas para concentrarse en los oponentes. Como los buenos hábitos, las reglas se aprenden para olvidarlas después.

El problema con el marketing actual no es sólo la falta de reglas. El mayor problema es no comprender que, en primer lugar, uno debe contar con reglas.

Para corregir ese inconveniente un buen gerente debe empezar por examinar en forma sistemática la historia del marketing y formular los principios estratégicos que gobiernan el resultado de las batallas corporativas. Nada en la actualidad es tan importante como la estrategia.

La estrategia y el tiempo son el Himalaya del marketing; todo lo demás es Sierra Morena.

Principios del marketing de guerra a la defensiva

1. Sólo el líder del mercado puede considerar esta táctica
2. La mejor estrategia defensiva es el autoataque
3. Siempre hay que bloquear los movimientos de los competidores fuertes

Principios del marketing de guerra a la ofensiva

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

Principios del marketing de flanqueo

1. Un buen movimiento de flanqueo es hacia un área que no esté en disputa
2. La sorpresa es un elemento importante del plan
3. La persecución es tan importante como el ataque mismo

Principios del marketing de guerrilla

1. Localizar una sección del mercado lo bastante pequeña para poder defenderla
2. No importa cuánto éxito se logre; nunca hay que actuar como el líder
3. Estar preparado para retirarse en el momento que se le avise