

MARKETING

## La estrategia comercial del año 2000

**Del marketing orientado al producto se pasó al marketing orientado al consumidor. Un enfoque que ya no funciona, en unos momentos en que las necesidades del consumidor son perfectamente conocidas por todas las empresas de la competencia.**


**De cara al año 2000 se impone el *marketing de guerra*. Hay que centrar sobre todo la atención en los competidores que disputan el segmento de mercado al que dirigimos nuestro esfuerzo comercial.**

**La guerra ofensiva, la guerra defensiva, la guerra de flanco y la guerra de guerrillas son, según los casos, las cuatro formas básicas de actuar que se contemplan en este cuadro estratégico.**

y tratar de sacarle algunos a nuestros competidores. Esto es realmente difícil. Implica que para *ganar* algo, otros tienen que perder algo.

Después de la época de Henry Ford y de su *marketing orientado al producto*, el enfoque tradicional del marketing, ha sido el de *orientarse al consumidor*. El esquema consistía en entender bien qué era lo que el cliente potencial quería y ofrecérselo. Con ello, el éxito estaba asegurado.

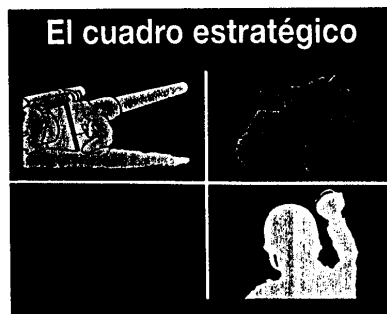
Los competidores eran una preocupación secundaria. Tanto es así que la palabra *competencia* no aparece en ninguna definición clásica de marketing. En términos deportivos sería comparable a un partido de golf. Cada uno contra las dificultades

  
-“Bueno, lo que es en mi país -aclaró Alicia, jadeando (después de una larga y rápida carrera)- cuando se corre tan rápido como lo hemos estado haciendo y durante algún tiempo, se suele llegar a alguna otra parte...”

-¡Un país bastante lento! -replicó la Reina-. Lo que es aquí, como ves, hace falta correr todo cuanto una pueda para permanecer en el mismo sitio. Si se quiere llegar a otra parte hay que correr por lo menos dos veces más rápido”.

Este diálogo, escrito por Lewis Carroll (1832-1898) en *Alicia a través del espejo*, pudo parecer un despropósito en su época. Sin embargo, como muchas de las cosas de este autor, tiene aplicación a multitud de aspectos de la vida actual. Y muy especialmente a lo relacionado con el mundo empresarial.

# Marketing de guerra



**E**n las últimas décadas se ha producido una *aceleración* importante, consecuencia, entre otras razones, del enorme avance tecnológico que nos ha llevado a alcanzar velocidades de vértigo en la *carrera* por conquistar a los clientes que garantizan la cifra de negocios. Por tanto, el “correr todo cuanto se pueda para permanecer en el mismo sitio” y “si se quiere llegar a otra parte hay que correr por lo menos, dos veces más rápido, requiere una dosis importante de habilidad y reflejos, e implica un riesgo mucho más alto en caso de *accidente*.”

Cada día los directivos de empresa pagan más caro sus errores, y cada día es más difícil corregirlos. Incluso muchas veces, es imposible volver al mismo sitio. Hoy al menor descuido, se recibe un empujón y parte de nuestros clientes van a parar a otras manos. Luego, para recuperar el volumen de negocio, sólo se puede esperar que algún competidor se equivoque, y aprovechar su error.

Es imprescindible evolucionar. Hace falta adaptarse al entorno ac-

tual y aprender a sobrevivir y, si hay oportunidad, a avanzar dentro de ese entorno.

El marketing no es ajeno a esta realidad. Vivimos en un mundo con oferta excesiva, sobrecomunicado, hipercompetitivo; y en los últimos años cada vez más abierto. Un mundo global, de todos contra todos, en el que para permanecer o avanzar hay que estar muy entrenados.

### Del marketing orientado al consumidor, al marketing competitivo

España se ha sumergido en un Mercado Común Europeo, que no sólo ha abierto oportunidades de expansión a nuestras empresas sino, y esto es lo peligroso, a las de otros países para instalarse aquí.

Cada vez es menor la posibilidad de encontrar necesidades insatisfechas. Y el éxito depende con mayor frecuencia de nuestra habilidad para captar porciones de mercado que ya están en manos de la competencia. El problema a resolver cada día es el de cuidar a los clientes que tenemos

del campo (el mercado) y el que lo hace mejor gana. Nadie interfiere en el juego propio.

¿Pero es así el marketing? ¿Es quién realiza un mejor trabajo de investigación de mercado el que alcanza el éxito?

Es obvio que algo no funciona. Hoy, cuando los fabricantes de automóviles ignoran las necesidades de su consumidor tienen más éxito. El jeep, vehículo típico del ejército, es un ganador. Los todo terreno han invadido las asfaltadas calles de las ciudades de todo el mundo. En un momento en que el aire acondicionado está al alcance de todos, ¿cuál es la ventaja objetiva de un coche descapotable a pleno sol y con 35 grados de temperatura?

Desde los años 50 *el consumidor* ha sido el *rey* supremo en el mundo del marketing. Sin embargo, parece que este *rey* está muerto y los expertos tradicionales de marketing han estado vendiendo su cadáver a la dirección. Muchas empresas han visto esfumarse mucho dinero en esfuerzos valientes, aunque desastrosos, *orientados al consumidor*.

En Swap/Trout & Partners pensamos que este enfoque ya no funciona igual que antes y, cuando tenemos que diseñar una estrategia de marketing, hablamos de *marketing competitivo* y nos fijamos especialmente en quiénes son los que se disputan el segmento de mercado al cuál hay que dirigir el esfuerzo comercial.

## El marketing del año 2000

Creemos que la realidad de hoy obliga básicamente a orientarse al competidor. Intentar descubrir qué es lo que el cliente desea no dará demasiadas ventajas cuando una docena (o más) de empresas como la nuestra están intentando hacer lo mismo.

Es curioso, pero este enfoque no lo entiende demasiada gente todavía. Sin embargo, si nos fijamos en las empresas de éxito, veremos que

No es extraño que en un país de economía dirigida hasta hace dos décadas, que ha dispuesto de un mercado en crecimiento permanente y de una demanda crónicamente insatisfecha, no se haya prestado demasiada atención al marketing.

Pero desde hace unos años, esta asignatura pendiente nos comienza a pesar seriamente. Incluso afecta a España como país y al proceso de internacionalización de sus empresas. Nunca ha habido una estrategia coherente de España como país. Como consecuencia el *made in Spain* no sólo no ayuda, sino que a veces perjudica.

Es imprescindible que el marketing asuma el papel relevante que debe de tener. Peter Drucker dice que lo fundamental de la actividad empresarial es *innovación y comercialización*. Es decir, tecnología punta, marketing y ventas. La clave está en saber qué clase de marketing va a ser el del año 2000.

Si este es el juego y se desea participar en él con posibilidades de ganar, parece lógico estudiar primero los principios que lo rigen.

Buscando una referencia suficientemente contrastada, se ha descubierto que son muy aplicables los principios del general prusiano Karl Von Clausewitz explicados en su obra *De la guerra*, un clásico en las academias militares de todo el mundo. Tal vez Von Clausewitz, además de un estudioso de las estrategias militares que han tenido éxito en la historia de la humanidad, ha podido ser el primer gran director de marketing de la era industrial. Para muestra un botón: "La guerra", dice, "es una forma de relación humana. La guerra no pertenece al campo de las artes o de las ciencias, sino al de la existencia social. Es un conflicto de grandes intereses. Sería mejor si en vez de compararlo con cualquier otro arte

### Principio defensivo nº 2

La mejor estrategia defensiva es tener el valor de atacarse uno mismo.



### Principio ofensivo nº 1

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

### Principios de la guerra de flanco



tienen un denominador común, su estrategia de marketing es una estrategia básicamente competitiva.

Los fabricantes de coches americanos han retomado el camino de los beneficios cuando han empezado a dar empujones a los japoneses. Los informáticos han avanzado dando empujones a los líderes tradicionales. Y así todos los que ganan terreno.

Para mayor preocupación, en España no hay conciencia suficiente respecto de la importancia que tiene el marketing en la gestión empresarial. O no se le considera o se deja en tercer o cuarto nivel del escalafón. De 250.000 empresas españolas censadas por Dun&Bradstreet son menos de 1.500 las que tienen un director de marketing. Mientras en los países más desarrollados los consejos de administración incorporan siempre expertos en esta disciplina, en nuestras empresas brillan por su ausencia. Los grandes grupos españoles incluyen a abogados, auditores, macroeconomistas, políticos y tecnólogos, pero no a expertos en marketing.

**El problema se centra en cuidar a los clientes propios y en tratar de quitárselos a la competencia. Hay que orientar el marketing básicamente hacia el competidor.**

Si olvidarse del cliente (después de todo es el que al final paga la factura), se trata de *un marketing en el que lo importante pasa a ser burlar, flanquear y si es posible, bloquear a los competidores*.

Es lo más parecido a una guerra, en la que el *enemigo* a vencer es la competencia y el cliente el *territorio* a conquistar o a mantener bajo control. Y la guerra se gana burlando, flanqueando, agobiando y, si es posible, bloqueando al enemigo. El *territorio* que se controla es sólo el reflejo de la capacidad para hacer estas cosas.

Como en la guerra militar, la clave está en anular las fortalezas de los competidores y explotar sus debilidades.

Este es un nuevo tipo de marketing que hemos llamado *marketing de guerra*. Es el juego de la libre empresa. Haciendo referencia otra vez a términos deportivos, es como jugar una partida de ajedrez, en la que cada movimiento es contestado por el oponente, no sólo para mejorar su posición; si no también para perjudicar la nuestra.

lo comparáramos al comercio, que es también un conflicto de intereses y actividades humanas, y se parece mucho a la política la que, a su vez, puede ser considerada como una especie de comercio en gran escala". (Suena muy realista, ¿no?)

Para Von Clausewitz, y como punto de partida hay dos principios fundamentales a tener en cuenta siempre:

**-El principio de la fuerza.**

En una lucha frontal en la que el más grande termina siendo el vencedor. La matemática, lamentablemente, es una ciencia exacta, o sea, el que tiene más recursos lleva las de ganar.

**-La superioridad de la defensa.**

Aquellos de que es más fácil alcanzar la cima que permanecer en ella, es un mito. Siempre es más fácil mantener un cliente que quitárselo a otro.

Pero desgraciadamente en cada sector sólo hay un líder, si es que hay alguno. Luego tres o cuatro grandes y muchísimas *pymes*. ¿Qué hacer cuando uno no es el más grande?. ¿Cómo atacar sin que nos destruyan?.

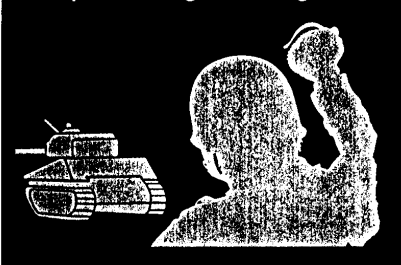
Está claro que una acción frontal contra alguien de mayor tamaño nos llevaría normalmente al desastre. Hay que encontrar la estrategia adecuada a cada empresa y su entorno competitivo. Para ello existe una herramienta muy simple: El cuadro estratégico, que lo forman cuatro tipos acciones bélicas (defensivas, ofensivas, de flanqueo y de guerrilla).

### Cuatro formas de actuar

Cada cuadrante representa un tipo diferente de *marketing de guerra*. Hay cuatro formas diferentes de actuar. Saber qué tipo de lucha hay que plantear es la primera decisión, y la más importante.

El *truco* consiste en situar en el cuadrante correcto a la empresa/ producto / servicio/ persona, y también a los competidores en el suyo. Para conseguirlo la *objetividad* es crucial.

### Principios de la guerra de guerrillas



El error más común es situarse en un cuadrante equivocado. Todos tendemos a creernos más importantes de lo que somos en realidad. Cuando hay problemas, se descubre muy a menudo que la empresa está comprometida con una estrategia equivocada.

Si uno es líder en un sector, tiene que actuar como tal, defendiendo el terreno y las prevendas, que pueden beneficiar al sector. Un tributo que tiene que pagar el líder que, quiéralo o no, promociona a la categoría en su conjunto.

Si se es el segundo o tercero la consigna será atacar. Atacar siempre al líder, pues es el que tiene la mayor porción y el que va a notar menos una pérdida de cuota. Es como aquel ladrón que decía al juez: "Atraco bancos porque allí es donde está el dinero".

Hay que tener muy claro cuándo atacar y cuándo defenderse; y cuándo atacar frontalmente y cuándo por los flancos o con una estrategia de guerrilla. Una de las personas que ha entendido estos principios con más claridad ha sido Lee Iacoc-

ca. Al pasar de Ford a Chrysler cambió completamente de estrategia y los resultados están a la vista. En Ford su enemigo era General Motors, y lo atacaba constantemente. El Mustang fue el ejemplo más significativo. Sin embargo en Chrysler se dedicó a flanquear tanto a GM como a Ford. Sus éxitos no han sido los turismos normales, Chrysler es líder en descapotables, *mini-vans* y todo terrenos, en cuyos segmentos Chrysler es líder.

Una vez que hayamos elaborado el cuadro estratégico, y para saber qué hacer según el cuadrante donde debamos movernos, veamos los principios que rigen en cada caso:

### Principios de la guerra a la defensiva

#### 1. Sólo el líder tiene la opción de jugar a la defensiva.

Un caso interesante y muy claro es Repsol en el sector de las gasolinas. Tiene más del 60% del mercado y su opción es defenderlo. Su responsabilidad principal es ocuparse de mantener y promover la categoría. Y así lo está haciendo.

#### 2. La mejor estrategia defensiva es tener el valor de atacarse a uno mismo.

Para fortalecer su posición, el líder debe introducir nuevos productos que hagan obsoletos a los existentes. También esto lo hace Repsol. Fue el primero en sacar gasolinas de 98 octanos sin plomo y ahora el super diesel.

#### 3. Los movimientos de la competencia deberán ser bloqueados siempre.

No se confíe, no menosprecie nada de lo que hagan sus competidores. Repsol tampoco lo hace. En cuanto los hipermercados iniciaron la guerra de precios de la gasolina, parece que ya ha tomado algunas medidas preventivas....

Pero lamentablemente, líder no hay más que uno en cada categoría/sector. Veamos qué puede hacer la mayoría restante.

Aquí es oportuna una de las frases claves de Von Clausewitz:

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

### Principios de la guerra a la ofensiva

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

Lo que deben hacer los números dos y tres es evitar acciones en la lí-

nea en la que líder es más fuerte. Desgraciadamente es muy común intentar imitarlo, y precisamente en aquello que le ha dado el liderazgo. Así el fracaso está garantizado. (La guerra reciente de Galerías Preciados contra El Corte Inglés es un buen ejemplo)

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

No es fácil; pero es la mejor solución.

Fue famosa la campaña de Avis: "Somos los segundos, por eso nos esforzamos más". Ofrecían menos tiempo de espera y mejor trato. Hertz no podía hacer nada contra ello.

#### 3. El ataque deberá lanzarse en un frente tan estrecho como sea posible.

Al no disponer de la superioridad absoluta, la clave está en concentrarse y tener una mayoría relativa. Por ejemplo, atacar al líder con un sólo producto, no con toda la gama al mismo tiempo. Cortefiel se concentró en ropa, gracias a lo cual cada día es más grande.

Para la mayoría de los directivos de marketing, ataque y defensa son actitudes naturales. El líder defiende, los demás atacan.

Entonces ¿qué puede haber de nuevo?

Creemos que la guerra por los flancos es algo nuevo. Tal vez muchos piensen que éste es un concepto militar no aplicable al marketing. No es así. Es la manera más novedosa de combatir en el *marketing de Guerra*. Es lo que hicieron Sun, Cray y Apple contra IBM. Los resultados los conocemos todos. El gigante de la informática aún no se ha repuesto y habrá que ver si lo hace. En España es el caso de Marks & Spencer y su oferta de ropa interior y complementos. Luego resulta que vende de todo.

### Principios de la guerra de flanqueo

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

Ya lo dijimos antes. Uno de los casos más clásicos fue el mencionado de Lee Iacocca. Dejó que Ford y GM se disputaran el mercado de los turismos normales; él se dedicó a los descapotables, las *mini-van* y los todo terreno. Mientras se concentró en esto tuvo éxito.

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

Recuerde el tercer principio de la guerra a la defensiva...

#### 3. La persecución es tan importante como el ataque mismo.

**Sólo el líder tiene la opción de luchar a la defensiva, bien atacándose a sí mismo, bien bloqueando los movimientos de la competencia. Cada estrategia tiene sus principios.**

# IP MARK

www.positioning.ws info@positioning.ws tel.: 34 91 590 24 44

Es decir, si se tiene éxito hay que seguir hasta el final. Los militares siempre refuerzan el éxito y abandonan rápido el fracaso. Siga su ejemplo.

Finalmente y tal como sucedió en Vietnam, la historia nos muestra el poder del movimiento de guerrillas. También en los negocios, la guerrilla ofrece una serie de ventajas tácticas que permite a la pequeña empresa (en relación a su competencia) prosperar en tierra de gigantes.

Decía Mao Tse Tung:

*"El enemigo avanza, nosotros retrocedemos.*

*El enemigo acampa, nosotros merdeamos.*

*El enemigo se cansa, nosotros atacamos.*

*El enemigo retrocede, nosotros acosamos."*

## Principios de la guerra de guerrillas

**1. Hallar un segmento de mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo.**

Un ejemplo: Vega Sicilia es el rey en vinos superfinos; y no disputa ni siquiera el mercado medio alto, no entra en esa pelea. Recordemos un proverbio africano: Cuando los elefantes se pelean las hormigas mueren aplastadas.

**2. No importa cuánto éxito se logre, nunca hay que actuar como el líder.**

El día que un guerrillero compra el primer Mercedes para el presidente del consejo, es el día en que empieza a derrumbarse. Esto no quiere decir que no se pueda cambiar de cuadrante. Quiere decir que la guerrilla es un estilo de vida.

**3. Estar preparado para retirarse ante cualquier imprevisto.**

"Soldado que huye sirve para otra guerra..."

Finalmente un punto importante. Para cada entorno hay que elaborar el cuadro estratégico que corresponda realmente, situando a la empresa en función de la competencia existente. Por ejemplo el producto importante en España no implica de ninguna manera que sea alguien fuera. Lo peor que le puede ocurrir a un guerrillero es intentar actuar como un líder, el ridículo está asegurado. Baste recordar las bravatas del pobre Sadham Hussein durante la guerra del Golfo.

Un líder absoluto en España, en Alemania tal vez no pasaría de *flanqueador* y en EE.UU. de *guerrillero*. Los grandes bancos españoles, en un contexto global, sólo pueden flanquear y con suerte. Es decir, mientras en el mercado local se atacan frontalmente entre ellos, (no muy hábilmente por cierto...) lo tienen crudo contra cualquiera de los americanos y japoneses fuera de nuestras fronteras. Naturalmente, esto también ocurre con gente de

otros países. Toyota es líder indiscutido en Japón, pero sólo es uno más entre sus connacionales en el mercado europeo y el norteamericano. Y Mercedes Benz por supuesto, en Japón no pasa de guerrillero.

Este es el marketing al que habrá que adaptarse para sobrevivir en los próximos años. Un marketing realista y objetivo en el que se logre manejar las percepciones de los clientes mejor que los demás. Un Marketing profesional, en el que no hay cabida para aficionados con métodos de laboratorio.

Un marketing llevado por gente con mentalidad abierta y ojo avizor. Que no descuiden ni un momento sus obligaciones y que estén atentos para bloquear cualquier intento de sus competidores, especialmente los ambiciosos que lleguen de otros países. Pero al mismo tiempo un marketing de gente con energía y *killer instinct* para invadir otros mercados. Estamos en mundo global de todos contra todos en todas partes, una guerra sin tregua ni cuartel las 24 horas del día. En un mundo global no se pone el sol.

Este es el marketing al que hay que adaptarse de cara al 2000.

Empiece a practicar, y qué tenga mucha suerte. □

---

Raúl Peralba y Raúl González del Río,  
socios directores de Swap/Trout &  
Partners - Estrategias de Marketing.

**Para cada entorno hay que elaborar el correspondiente cuadro estratégico, situando a la empresa en función de la competencia existente.**