

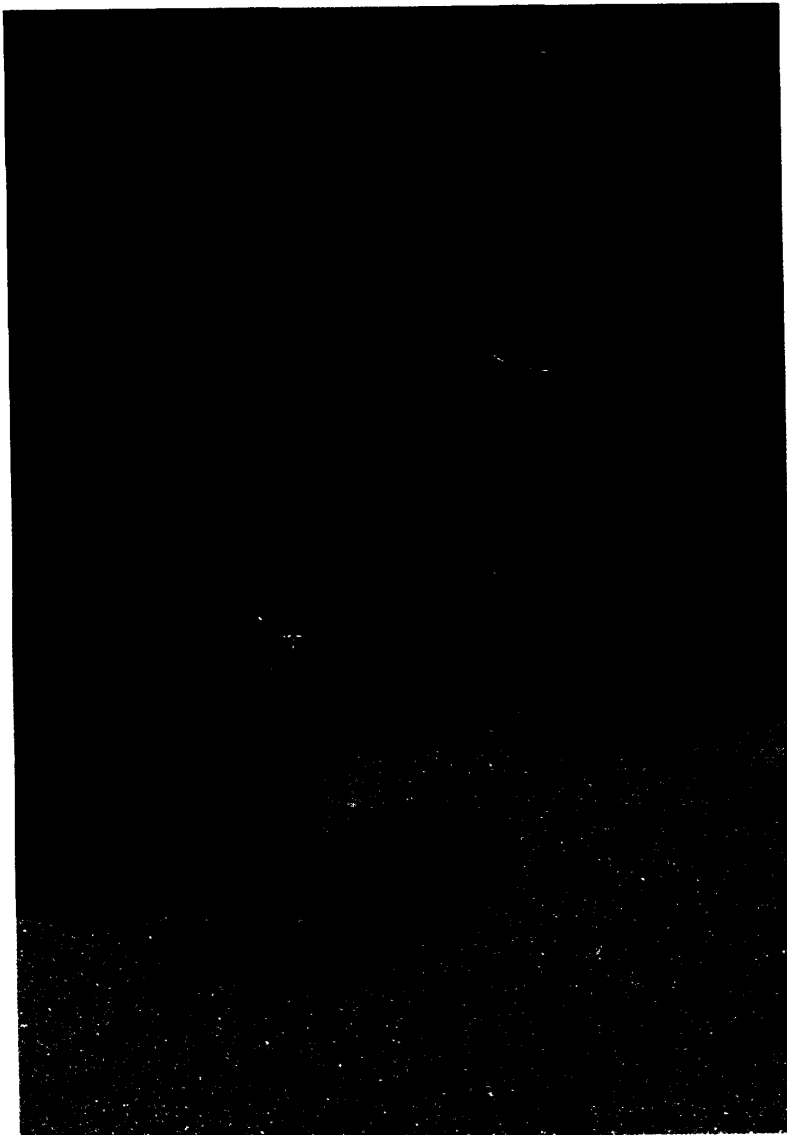
MARKETING
ESTRATEGIA

Cómo compañías americanas están usando estrategias militares para competir.

¿Marketing de defensa y ataque?

— “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 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”.



RAUL PERALBA FORTUNY
RAUL GONZALEZ DEL RIO
Socios Directores
TROUT & RIES / SWAP
MARKETING STRATEGISTS

Este diálogo, escrito por Lewis Carroll (1.832—1.898) en “Alicia a través del espejo”, pudo parecer un despropósito en su época. Sin embargo, como mucho de lo dicho por ese autor, tiene aplicación a muchos aspectos de la vida actual. Y muy especialmente, a las actividades vinculadas con el mundo empresarial.

Además, en este mundo se ha producido últimamente una “aceleración” importante; consecuencia, entre otras razones, del enorme avance tecnológico que nos ha llevado a alcanzar velocidades de vértigo en la carrera. Por tanto el “corre todo cuanto se pueda para permanecer en el mismo sitio” y “por lo menos, dos veces más rápido” para avanzar, 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 otro se equivoque, y aprovechar su error.

Es imprescindible evolucionar. Hace falta adaptarse al entorno actual y aprender a sobrevivir y, si hay oportunidad, a “avanzar” en él.



El marketing no es ajeno a esta actividad. Vivimos en un mundo sobrecomunicado, hipercompetitivo; y desde el 1 de enero de 1.993 inusitadamente abierto.

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 en manos de la competencia. Lo de cada día, es cuidar a los clientes que tenemos y tratar de sacarle algunos a nuestros competidores. Esto es realmente difícil, implica que para "ganar", alguien tiene que "perder".

Después de la época de Henry Ford y su marketing "orientado al producto", el enfoque tradicional del marketing, ha sido el de "orientarse al consumidor". El esquema consiste en entender bien qué es lo que el cliente potencial quiere y ofrecérselo. Con ello éxito seguro.

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 del campo (el mercado); el que lo hace mejor: ¡gana!; nadie interfiere en su juego.

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

Es obvio que algo anda mal. Cuando los fabricantes de automóviles ignoran las necesidades de su consumidor tiene más éxito. El Jeep, vehículo típico del ejército, es un ganador. Los todo terreno han invadido las calles asfaltadas de las ciudades de todo el mundo.

Desde los años cincuenta "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

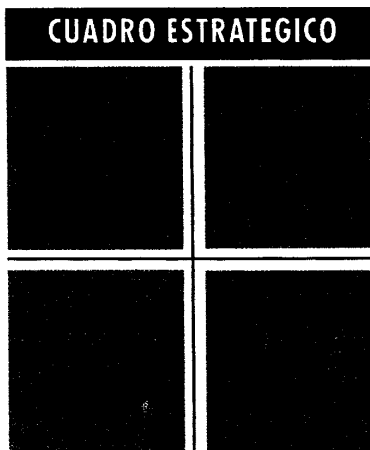
esfumarse mucho dinero en esfuerzos valientes, aunque desastrosos, "orientados al consumidor".

En Trout & Ries / Swap pensamos que este enfoque ya no funciona. Cuando tenemos que diseñar una estrategia de marketing, hablamos de "marketing competitivo" y nos fijamos especialmente en quienes son los que se disputan un mercado.

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

Sin olvidarse del cliente (después de todo es el que al final paga la factura), lo importante pasa a ser burlar, y dominar a los competidores.

Es decir, se parece 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, la clave está en

PRINCIPIOS DE LA GUERRA A LA DEFENSIVA

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

Todos los demás deben atacar. Y si es posible al líder, pues es el que tiene la mayor porción de mercado y suele notar menos que los demás, la pérdida de cada punto de participación. Un ejemplo de descuido es IBM. Sin darse cuenta, Sun, Cray, Compact y Apple le han ido sacando bocados hasta afectarle seriamente.

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. Gillette es un ejemplo muy claro. A pesar de ser líder indiscutido a nivel mundial, periódicamente nos sorprende con nuevas hojillas de afeitar, que van haciendo obsoletos las anteriores.

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

No se confíe. Cuando Bic presentó su maquinilla de afeitar desechable, Gillette no se confió. Inmediatamente sacó su Good News, con la que también logró ser líder en las desechables.

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. Si se desea participar en este juego, parece lógico aprender primero los principios que lo rigen.

Para tener una referencia de eficacia suficientemente contrastada, nos hemos basado en los principios que el general prusiano Karl Von Clausewitz explica en su obra "De la Guerra", un clásico en las academias militares de todo el mundo. Se trata de aplicar los principios de la estrategia militar, al mundo empresarial.

Como punto de partida hay dos principios fundamentales a tener en cuenta.

EL PRINCIPIO DE LA FUERZA.

En una lucha frontal el más grande gana. La matemática, lamentablemente

SUMARIO

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

PRINCIPIOS DE LA GUERRA A LA OFENSIVA

1º La principal consideración es conocer la fuerza de la oposición del líder.

Lo que deben hacer los nº2 ó nº3 es evitar acciones en la línea en la que el líder es más fuerte. Desgraciadamente es muy común intentar imitarlo, y precisamente en aquello que es más fuerte. Así el fracaso está garantizado.

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

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

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

Al no disponer de la superioridad absoluta, el tema es concentrarse. Por ejemplo, atacar al líder con un solo producto, no con toda la gama al mismo tiempo.

te, es una ciencia exacta. O sea, el que tiene más recursos lleva las de ganar.

LA SUPERIORIDAD DE LA DEFENSA.

Aquello de que es más fácil alcanzar la cima que permanecer en ella, es un mito. Es más fácil mantener un cliente que quitárselo a otro. Es más cómodo ser líder y mantener una cuota de mercado que intentar ganarla.

Ahora bien, ¿qué hacer cuando no se es el más grande y, por tanto, hay que atacar más que defender?.

Está claro que con los principios enunciados una acción frontal nos llevaría al desastre.

Para encontrar la estrategia adecuada a cada empresa y su entorno desarrollamos una herramienta estratégica muy simple: El cuadro estratégico.

Cada cuadrante representa un tipo diferente de Marketing de Guerra. O sea, 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 su empresa, producto, servicio, persona; y también a la

PRINCIPIOS DE LA GUERRA DE FLANQUEO

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

Uno de los casos más clásicos ha sido el de Lee Iacocca al pasar de Ford a Chrysler. Dejó que Ford y GM se disputaran el mercado de los turismos normales; él se dedicó a los descapotables, las minivan y los todo terreno. Mientras se concentró en esto tuvo éxito.

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

Recuerde el 3º Principio de Guerra a la Defensiva...

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

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.

Tal como sucedió en Vietnam, la historia muestra el poder del movimiento de guerrillas. También en los negocios, la guerrilla posee 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 merodeamos.*

*El enemigo se cansa,
nosotros atacamos.*

*El enemigo retrocede,
nosotros acosamos."*

competencia. Aquí la objetividad es crucial.

El error más común es situarse en un cuadrante equivocado. Algo que suele ocurrir con frecuencia es el caso de empresas que con habilidad llegan al nº 2 ó nº 3 de su categoría, y fracasan por querer actuar como el líder.

Para evitar equívocos detallamos los tres principios que rigen en cada caso.

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?

La guerra por los flancos. Puede que

PRINCIPIOS DE LA GUERRA DE GUERRILLAS

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

Un ejemplo: Rolls-Royce es el "rey" en vehículos de superlujo. Recordemos un refrán africano: Cuando los elefantes se pelean las hormigas mueren aplastadas.

2º No importa cuanto 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.

3º Estar preparado para retirarse ante cualquier imprevisto.

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

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 a la vista.

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

El Corte Inglés es líder absoluto en España, pero si saliera al exterior tal vez no pasaría de "flanqueador". Los Grandes Bancos Españoles en un contexto global no pasarían de guerrilleros, es decir, mientras en el mercado local se atacan frontalmente entre ellos, lo tienen crudo contra cualquiera de los americanos y japoneses fuera de nuestras fronteras. Naturalmente, esto también ocurre con otros países; Toyota es líder indiscutido en Japón, pero sólo es uno de más entre sus conacionales en el mercado europeo y norteamericano.

De lo que no hemos hablado es de un aspecto fundamental para definir la táctica y diseñar la estrategia más convenientes; nos referimos al "campo de batalla" en el que se libra la guerra del marketing. Lo dejamos para otro día. □