



# Effective Management

## RESÚMENES DE GESTIÓN

### Libros seleccionados y recomendados por:

Oriol Amat, Antonio Argandoña, Eulogio Bordas, Josep Chías,  
Luis M<sup>a</sup> Huete, Esteban Masifern, Joan Tugores.

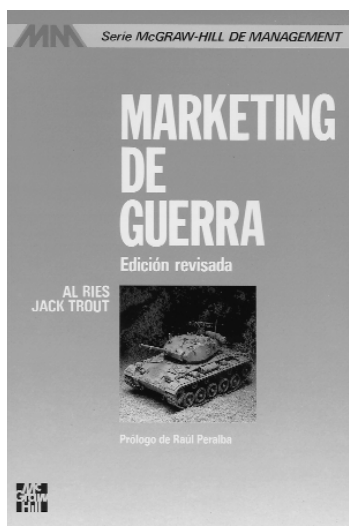
EFFECTIVE MANAGEMENT: RESÚMENES DE PROFESIONALES PARA PROFESIONALES

AÑO II

Nº 29

ABRIL 1998

# MARKETING DE GUERRA



Jack Trout & Al Ries  
138 páginas

- "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! -replió 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".

Lewis Carroll  
"Alicia através del espejo"

Como la Reina del cuento, vivimos en un mundo en el que el cambio es una constante. Y para adaptarse a él, es necesario aprender unas reglas de juego totalmente nuevas.

El mundo de los negocios no sólo no es una excepción a esta situación, sino uno de sus ejemplos más claros. Es imprescindible evolucionar. Hace falta adaptarse al entorno actual, aprender a sobrevivir y, si hay oportunidad, a **avanzar** en él.

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 todas partes. En el que para avanzar, o simplemente permanecer, hay que estar muy entrenados.

### 1. EL MARKETING EXIGE UNA NUEVA FILOSOFÍA

Como se le quiera llamar; marketing, acción comercial o venta, la función primordial en una empresa es lograr que los clientes potenciales compren nuestros productos o servicios. Y, siempre que sea posible, transformar esos clientes "esporádicos" en clientes "fieles" que repitan la compra cada vez que tengan la necesidad.

Hasta el momento las definiciones conocidas se basan en el estudio de las necesidades a satisfacer y en cómo hacerlo mejor que los demás. Posiblemente, la explicación más completa de la teoría de las "necesidades y deseos" sea la del Profesor John A. Howard de la Universidad de Columbia, que define el marketing como un proceso de cinco pasos:

1. Identificar las "necesidades" del consumidor.
2. Expresar en conceptos claros tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir.

3. Comunicar esos conceptos a quienes tienen la capacidad de tomar decisiones en la empresa.

4. Desarrollar productos orientados a satisfacer las necesidades del consumidor que se han identificado previamente.

5. Comunicar esos conceptos al consumidor.

Pero, ¿en realidad son necesarios, hoy en día, estos cinco pasos para tener éxito?, ¿los siguió Volkswagen cuando decidió relanzar su famoso Escarabajo?, ¿son la identificación, la conceptualización y la comunicación las referencias de Renault para competir con el resto de fabricantes de automóviles?

Cuando una empresa se dedica a estudiar de forma profesional y objetiva las necesidades de sus clientes, el resultado es un producto idéntico al que saldría de un estudio similar hecho por cualquiera de los competidores. Precisamente esa es una de las debilidades de los planes de marketing.

¿De esto trata el marketing?, ¿la empresa que hace un mejor trabajo de investigación es la que triunfa? Es obvio que algo ha cambiado y las cosas no funcionan así.

¿Cómo se explica el éxito de los vehículos de tracción a las cuatro ruedas?, ¿cuáles son las necesidades reales que satisface en el tránsito urbano un todo terreno mejor que un Mini Morris? Los todo terreno triunfan en todas las ciudades del mundo, mientras que la fabricación de los Minis se abandonó hace algunos años.

La publicidad muestra los todoterreno vadeando ríos, subiendo montañas, cruzando bosques; pero la gran mayoría no dejan nunca el asfalto. ¿Quién corre el riesgo de que su coche de 6 Millones pueda rallarse o abollarse con una piedra? Nada que ver con las “aparentes” necesidades de los compradores de este tipo de vehículos.

Muchos son los ejemplos de productos que han triunfado sin satisfacer ninguna necesidad real.

Por tradición, los especialistas en marketing, se orientan al consumidor. En las últimas décadas éste ha sido el rey en el mundo del marketing.

El planteamiento típico ha sido una relación biunívoca Empresa/Cliente. Como si no existiera nadie más. El secreto parecía estar en satisfacer adecuadamente las necesidades y deseos de un grupo determinado de clientes; y ya está.

En términos deportivos sería como jugar al golf. El jugador solo frente al campo. Así la empresa sola frente al mercado objetivo. Si se utiliza la técnica adecuada y se aplican bien las reglas, todo sale bien. Nadie interfiere en el juego.

Pero esto se acabó. Para cada cliente potencial con una necesidad o un deseo a satisfacer, hay una multitud de oferentes que pueden resolver el problema de forma igual o parecida. Esa relación biunívoca es ahora un triángulo amoroso: **Empresa/Clientes/Competencia**, en el que los celos y las disputas son

parte de la historia. Ha llegado el momento de dejar de orientarse hacia el consumidor. Actualmente, y en el futuro, la empresa debe **orientarse hacia el competidor**.

No es un partido de golf. Estamos jugando al ajedrez. Una partida de ajedrez múltiple. El resultado no depende sólo de la habilidad propia. Hay otros que interfieren en el juego. Cuando un contrincante mueve una pieza no sólo busca mejorar su posición; trata de complicar la nuestra. Y cuando nosotros movemos, es lo contrario. Además de buscar una mejora, debemos tratar de complicar la vida a nuestros competidores.

Buscar puntos débiles en las posiciones de la competencia y lanzar ataques con las fuerzas de la División de Marketing en esos puntos. De eso se trata.

Los éxitos empresariales más recientes confirman esta idea. La debilidad de *IBM* llega con la aparición de especialistas; *Apple*, *Compaq*, *Dell*, *Sun*, *Microsoft*; que le roban porciones de su mercado. Los fabricantes de coches norteamericanos han retomado el camino de los beneficios cuando se han preocupado menos de las necesidades aparentes de sus clientes y se han dedicado a dar empujones a los japoneses. *Canon* estableció



### Título: MARKETING DE GUERRA.

**Los Autores: Jack Trout & Al Ries.** Estrategas de gestión competitiva, son los creadores del Concepto Posicionamiento que ha revolucionado el mundo del marketing. Son responsables de muchas de las ideas más innovadoras de la última década.  
©1986. McGraw-Hill / Interamericana de España S.A. Resumido con permiso del editor.

Resumen y adaptación: Raúl Peralba y Raúl González del Río. Socios directores de Swap/Trout & Partners España. Son los responsables de la actividad editorial y de consultoría en los países del sur de Europa y en Latinoamérica.  
Tel: (34-1) 319-39-97

### ¿Cómo obtener el libro?

- Llamar al teléfono 93-473 75 97
  - Enviar fax al nº 93-473 75 97
- Y se lo cargaremos a su tarjeta de crédito.

- Enviar petición por correo a:  
Effective Management, S.L.  
C/ Balmes 38, bajos  
08960 Sant Just Desvern (Barcelona)

Por favor, incluya un talón nominal por el valor del libro: 3.250 pts. (gastos de envío incluidos).

### ¿Cómo suscribirse?

Incluya en una hoja de papel su petición y sus datos personales y envíela a Effective Management. Si lo prefiere, puede llamar por teléfono y le atenderemos personalmente.

Si desea suscripciones adicionales podrá beneficiarse de ventajosos descuentos.

### ¿Cómo conseguir más de una copia de los resúmenes?

Llámenos por teléfono. Las copias sucesivas del mismo ejemplar tienen un precio muy ventajoso para Ud.

una cabecera de playa en las fotocopiadoras pequeñas mientras el líder, XEROX estuvo distraído intentando (inútilmente) entrar en el sector informático.

## 2. EL PLAN DE MARKETING DEL FUTURO

En los planes de marketing del futuro, deberá prestar mucha más atención al análisis exhaustivo de la competencia que al estudio de las necesidades del consumidor. Deberá analizar con detenimiento a cada participante. Tendrá que desarrollar una lista detallada de fortalezas y debilidades competitivas. Puede que incluso sea necesario un dossier de cada uno de los responsables clave en las empresas competidoras.

El plan deberá proponer la mejor forma de explotar las debilidades y de defenderse de las fortalezas de todos y cada uno de los contrincantes.

## 3. EL MARKETING ES GUERRA

Si la actividad empresarial se puede asemejar a una partida de ajedrez, y el ajedrez es una alegoría de la guerra; tal vez el marketing sea como un enfrentamiento militar.

Un enfrentamiento en el que los enemigos son los competidores. Y los clientes, el territorio a conquistar, o defender.

El objetivo en una campaña militar es vencer en muchas batallas que nos lleven a ganar la guerra. Y la guerra se gana burlando, flanqueando y dominando a los enemigos. El tamaño del territorio que se llega a controlar es sólo un reflejo de la capacidad para hacer esto.

¿Por qué el marketing habría de ser diferente? ¿Por qué los cientos de definiciones del concepto marketing casi nunca mencionan la palabra competencia?

En la actualidad la naturaleza real del marketing es el conflicto entre grupos empresariales y no la satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes.

Esas necesidades y deseos son satisfechos en exceso como consecuencia de la competencia empresarial. Esa competencia es de interés general ya que ayuda a mejorar las condiciones de vida y el entorno de todos; pero cambia el enfoque de la gestión empresarial.

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

## 4. LOS PRINCIPIOS BÁSICOS

Para aprender los principios que rigen el marketing de guerra, se ha recurrido al mejor libro de marketing competitivo de la historia. Curiosamente no es obra de un profesor de Harvard. Tampoco lo ha escrito ningún colaborador distinguido de una multinacional. Su autor fue un general prusiano, Karl Von Clausewitz. El libro, un clásico en todas las escuelas de estado mayor del mundo; se llama "De la Guerra".

En este libro el general Von Clausewitz describe los principios estratégicos en los que se han basado todas las campañas militares triunfales de la historia. Posiblemente Von Clausewitz, además de un estudio de las estrategias militares y filósofo de la guerra, ha sido también el primer gran Director de Marketing de la era industrial, y murió sin saberlo.

Y parece que algo intuía. Uno de los primeros párrafos de su libro dice: *"La guerra 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 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"*.

Para Von Clausewitz y como punto de partida de cualquier planteamiento militar existen dos principios fundamentales, que claramente se aplican también al mundo del marketing:

### 1. El principio de la fuerza

En una lucha frontal en igualdad de condiciones el más grande termina siendo el vencedor. La matemática, lamentablemente, es una ciencia exacta. El que tiene más recursos gana.

¿Qué sucede cuando un utilitario choca de frente con un semiremolque? El primero se hace "papilla" y el otro sale con sólo unos pocos rasguños en el parachoques. El mundo empresarial es igual cuando dos compañías se disputan un mercado. La fuerza de ventas más numerosa y con más recursos se queda con la mayor parte.

Cuidado con las falacias. El "mejor producto" o la "mejor gente" son dos argumentos que nos gusta utilizar para autoconvencernos de que tenemos posibilidades de éxito.

La falacia de que se tiene la mejor gente, aunque se sea muy pequeño, no resiste un análisis estadístico racional. Cuanto más grande es la empresa, más probabilidades hay de que el empleado medio dé el rendimiento promedio.

En lo que respecta a tener el mejor producto, la idea de que la "verdad siempre triunfa", lamentablemente, tampoco es cierta. El marketing es una guerra de percepciones, no de productos. El producto que la mayoría de los clientes piensa que es "el mejor" es el que ofrece el líder, el más grande. Por eso es el líder.

La superioridad de la fuerza es una ventaja tan grande que supera a la mayoría de las cualidades diferenciales que se puedan tener.

### 2. La superioridad de la defensa

Aquello 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.

Un ataque toma tiempo y, por sorpresivo que sea, la fricción siempre favorece al que defiende. Existe una regla empírica que 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. Un aspecto que en este mundo global hay que considerar con cuidado antes de intentar conquistar nuevos mercados. Por otro lado, los que defienden deben estar bien alerta ante las posibles amenazas externas que pueden provenir de cualquier dirección.

## 5. EL CAMPO DE BATALLA

En la guerra militar, el terreno donde se desarrolla ésta es tan importante que las batallas se nombran por su localización. Lepanto, Bailén, Ebro son nombres propios de batallas de la historia española sobradamente conocidas.

En cualquier actividad competitiva, desde el fútbol al marketing, el terreno también es fundamental. En el caso del marketing la pregunta es: ¿dónde se libran las batallas?

Ante esta pregunta existen algunas respuestas estereotipadas que muchos “expertos” repiten sin vacilar. Una muy común es: “en las estanterías” o “en los escaparates”. Se dice también que en las tiendas o en las oficinas de compra de los clientes.

Pero estos son sólo lugares a los que la gente va a recoger lo que necesita comprar o lugares en los que se trabaja.

Para algunos académicos la respuesta es algo más aproximada; pero poco tangible. Dicen que la guerra del marketing se desarrolla en el “mercado”. Ahora bien, ¿qué es en realidad el “mercado”?, o de forma más precisa, ¿qué es o quiénes integran el segmento objetivo? La respuesta es clara, son personas. Personas físicas. No sólo es una persona física la que coge un envase de gel de baño en un supermercado, también es una persona física (o varias) la que decide la compra de una máquina, el papel de la fotocopiadora o los servicios de un auditor para una empresa.

La batalla del marketing es un proceso mental en el que el comprador analiza entre las posibles opciones y decide en beneficio de una de ellas.

Las batallas del marketing se libran en un lugar oscuro, húmedo y feo. Con muchos territorios inexplorados y profundos peligros que confunden a los incautos. **Es en la mente de los clientes donde se libran esas batallas.**

Una guerra de marketing es una guerra intelectual, con un campo de batalla poco explorado y muy sorpresivo. Esta es la razón por la que el marketing parece fácil; sus principios son sencillos, pero es una de las disciplinas más difíciles de aplicar.

Conocer el campo de batalla permite a los militares tomar una decisión básica de carácter táctico que luego condiciona la estrategia a aplicar. Esa decisión es: ¿cuál debe ser el arma a utilizar?

También en marketing las características del campo de batalla determinan cuál es el arma clave.

Hay que tener un buen producto, a un precio adecuado y con canales de distribución que lo pongan al alcance de todos los compradores potenciales. Pero si la comunicación no es eficaz, nadie se entera de la existencia del producto y no se siente motivado a comprarlo.

En un mundo donde la tecnología se ha popularizado y el saber hacer está al alcance de todo el mundo, la guerra ya no es de productos, la guerra del marketing es una guerra de percepciones. El producto que la mayoría de los clientes “percibe como el mejor” es el que gana la guerra del marketing.

Así pues, la empresa que mejor maneje las percepciones de esos clientes es la que tendrá más éxito.

En el campo de batalla de nuestros días, el arma clave es: **la comunicación.**

Un general competente estudia el terreno de forma cuidadosa antes de atacar. Igualmente, estudia las posiciones que ocupan sus enemigos y las ventajas relativas que las posiciones ocupadas le dan a cada uno.

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

Una forma posible es mediante la investigación de mercado. Pero no de la manera tradicional, preguntando a los consumidores lo que les gustaría comprar. Lo que hay que averiguar es qué posiciones controla cada uno de los competidores. ¿Quién domina el terreno alto? y ¿cuáles son las áreas disponibles?

En esa lucha, una colina puede estar ocupada o libre. La colina del papel de aluminio la controla, en España, *Albal*. Y la de los grandes almacenes, *El Corte Inglés*. Pero las grandes montañas se fraccionan. Al gran almacén, líder absoluto, le han comido el terreno los hipermercados y los negocios especializados le han ido ocupando pequeñas parcelas.

## 6. EL CUADRO ESTRATÉGICO

No existe una única forma de actuar en la guerra del marketing. La primera decisión, y la más importante, es elegir cuál de las cuatro estrategias posibles se debe adoptar.

El tipo de lucha dependerá de la posición relativa que la empresa y el producto ocupen respecto de sus competidores.

El “truco” consiste en situar en el cuadrante correcto a la empresa/



**GUERRA A LA DEFENSIVA****GUERRA DE FLANQUEO****GUERRA A LA OFENSIVA****GUERRA DE GUERRILLA**

producto / servicios propios; y también a los competidores en el suyo. A la hora de posicionarse la **objetividad** es crucial. Lo que determina la estrategia a adoptar no es el tamaño propio sino el de la competencia.

El error más común pasa por situarse en un cuadrante equivocado.

Todos tendemos a creernos más importantes de lo que somos en realidad y cuando hay problemas a menudo se descubre que la empresa está comprometida con una estrategia equivocada.

Si se es líder hay que actuar como tal, su responsabilidad principal es defender el sector. El líder es, quiera o no, el que promociona la categoría en su conjunto. Éste es el tributo que debe pagar.

Si se es el segundo o tercero la consigna, en cambio, 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 cuando atacar y cuando defenderse; cuando atacar frontalmente y cuando por los flancos o con una estrategia de guerrilla.

Una de las personas que ha entendido con más claridad estos principios ha sido Lee Iacocca. Al pasar de *Ford* a *Chrysler* cambió completamente de estrategia y los resultados están a la vista. En *Ford* su ene-

migo 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* se salvó de la quiebra gracias a los descapotables, los monovolumen y los todoterreno, segmentos en los que sigue siendo el líder global, con el *Le Baron*, el *Voyager* y el *Jeep Cherokee*.

Una vez elaborado el Cuadro Estratégico, para saber qué hacer según el cuadrante donde debamos movernos, hemos de echar mano de los principios que rigen en cada caso.

**7. LOS PRINCIPIOS DE LA GUERRA A LA DEFENSIVA****A) Sólo el líder tiene la opción de jugar a la defensiva.**

Un caso muy claro es el de *El Corte Inglés* en el sector de los grandes almacenes. Líder absoluto en su mercado. Su responsabilidad principal es ocuparse de mantener y promover la categoría (y así lo está haciendo). Su manera de ganar es no perdiendo. Sus preocupaciones principales: los horarios comerciales, la legislación laboral y las autorizaciones para las rebajas.

**B) 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 los ya existentes.

También de esto se ocupa *El Corte Inglés*. Hace unos años creó *HIPERCOR* para ofrecer centros de compra fuera del área urbana.

Actualmente está entrando en el negocio de las gasolineras. Junto a *REPSOL* han creado una nueva marca *SUPERCOR*. Dos líderes atacándose a sí mismos. *REPSOL* intentando desarrollar una nueva marca de gasolineras de bajo precio y *El Corte Inglés* entrando en un nuevo canal de tiendas muy en auge.

**C) Los movimientos de la competencia deberán ser bloqueados siempre.**

No se confíe, no menosprecie nada de lo que hagan sus competidores.

*El Corte Inglés* no lo hizo, bloqueando hasta el final a *Galerías Preciados*. Y desde hace un tiempo compite con las boutiques ofreciendo áreas con marcas muy reconocidas, al mismo tiempo que ha especializado alguno de sus centros -deportes, juguetes, música-.

Lamentablemente, líder no hay más que uno en cada categoría. ¿Qué puede hacer la mayoría restante?

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

Von Clausewitz

**8. LOS PRINCIPIOS DE LA GUERRA A LA OFENSIVA****A) La principal consideración es conocer la fuerza de la posición del líder.**

Lo que deben hacer los que ocupan el segundo o el tercer lugar 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 le ha dado el liderazgo. El fracaso así está garantizado. La derrota total de *Galerías Preciados* contra *El Corte Inglés* es un buen ejemplo.

**B) Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo allí.**

No es fácil; pero es lo más eficaz.

Es famosa la campaña de AVIS: "Somos los segundos, por eso nos esforzamos más". Explicaban que siendo número dos, la cola en el mostrador era más corta y el tiempo de espera para recoger el coche menor. *Hertz*, el líder, no pudo hacer nada contra ello. ¿Qué podía decir que no fuera contra sí mismo?

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

Al no disponer de la superioridad absoluta, la clave es concentrarse y crear una mayoría relativa. Por ejemplo, atacar al líder con un sólo producto, no con toda la gama al mismo tiempo. (*Cortefiel*, a diferencia de *Galerías Preciados*, se concentró sólo en ropa, gracias a lo cual ha sobrevivido bien).

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, pero no es así. Es la manera más novedosa de combatir en el **MARKETING DE GUERRA**. Es lo que hicieron *Microsoft*, *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 alguna vez.

## 9. LOS PRINCIPIOS DE LA GUERRA DE FLANQUEO

### A) Un movimiento de flaqueo adecuado debe efectuarse dentro de un área que no esté en disputa.

Uno de los casos más clásicos fue el de Lee Iacocca en *Chrysler*. Dejó que *Ford* y *GM* se disputaran el mercado de los turismos normales; él se dedicó a los todoterreno, los minivolúmenes y los descapotables.

Mientras se concentró en esto tuvo éxito. Su *Voyager*, su *Jeep Cherokee* y su *Le Baron* son líderes globales en sus categorías.

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

Aquí conviene recordar el tercer Principio de la Guerra a la Defensiva...

### C) 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. Hay que seguir el ejemplo.

El flaqueo puede apoyarse en alguna de las variables del marketing, las famosas *4 Pes*. Así el flaqueo puede ser:

- Por **Producto**. Como ya se ha mencionado, los especialistas del sector informático son un buen ejemplo. En España lo es, el *Grupo Cortefiel* y sus marcas especialistas: *Springfield*, *Victoria Secret*, *Don Algodón*. El flaqueo por producto puede apoyarse en características físicas (tamaño, color, envase, etc.) o en características de uso (facilidad, rapidez, bajas calorías, etc.).

- Por **Precio**. Tanto por arriba como por abajo. *Mercedes Benz* y *BMW* son flaqueadores por alto precio en el sector del automóvil. *Hunday* es lo contrario.

- Por **Distribución**. *Dell Computer* revolucionó el mercado de la informática vendiendo ordenadores por correo. *Leche El Castillo* descolgó a sus competidores cuando, sin avisar, sacó su leche para bebés de las farmacias y la vendió en los supermercados.

- La "P" de **Publicidad o Promoción**. Es, como en cualquiera de las cuatro estrategias posibles, la herramienta fundamental con la que se "hará saber" cuál es la diferencia que distingue al especialista de los generalistas.

Finalmente, la historia nos ha demostrado muchas veces el potencial de las 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 merodeamos.

El enemigo se cansa, nosotros atacamos.

El enemigo retrocede, nosotros acosamos."

## 10. LOS PRINCIPIOS DE LA GUERRA DE GUERRILLAS

### A) 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.

*Rolls Royce* es otro ejemplo. Ha ocupado un segmento muy pequeño del sector del automóvil y nadie puede sacarlo de allí.

### B) 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 o deja el mando en manos de *Masters* de Harvard, es el día en que empieza a derrumbarse. La "guerrilla" es un estilo de vida.

### C) Estar preparado para retirarse ante cualquier imprevisto.

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

El tamaño permite mayor flexibilidad; tanto para salir de un negocio que comienza a ir mal como para entrar en uno nuevo que ofrece oportunidades.

En este caso, habría que distinguir el guerrillero revolucionario, que modifica completamente una situación -es el caso de los relojes *Swatch*



que irrumpieron en un mundo cercano a las joyas y lo cambiaron al de moda- o un guerrillero terrorista, a este es al que se refiere principalmente este libro. Es el que se mantiene activo en un entorno, sin cambiarlo; pero lejos de las grandes batallas -*Pathek Phillipe* en el mundo de los relojes es un ejemplo-

## 11. EL CAMBIO DE ENTORNO

Finalmente un punto importante. Para cada entorno hay que elaborar un Cuadro Estratégico realista y objetivo, situando a la empresa en el cuadrante que le corresponda en función del tamaño de la competencia.

Por ejemplo, ser líder en España no implica de ninguna manera ser "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 frente a EE.UU.-.

*Telefónica*, un líder absoluto en España, es atacante en Argentina y flanqueador en Brasil. En EE.UU. y en Puerto Rico, no pasa de guerrillero.

Cuando nos movemos en un entorno global hay que tener en cuenta que cada mercado puede ser totalmente diferente y la situación relativa de cada contrincante puede variar, incluso de forma dramática. *Repsol* en España es líder absoluto, pero en Europa se destaca muy poco, y a nivel mundial puede llegar a pasar desapercibido. Si los estrategias de *Repsol* no tienen en cuenta esto cuando definan sus líneas de actuación en cada caso, las probabilidades de fracasar serán enormes.

Los Grandes Bancos españoles, en un contexto global, sólo pueden flanquear a sus competidores y con suerte. Mientras en el mercado español se atacan frontalmente entre ellos. Lo tendrían fran-

camente mal si trataran de enfrentarse abiertamente contra cualquiera de los bancos americanos o japoneses fuera de nuestras fronteras.

Naturalmente, esto también ocurre con compañías de otros países. *Toyota* es líder indiscutido en Japón, pero sólo es uno más entre sus connacionales en el mercado europeo o norteamericano. Y *Mercedes Benz*, por supuesto, en Japón no pasa de ser guerrillero.

## 12. EL GENERAL DE MARKETING

Realmente son muy pocos, igual que en el ejército, los hombres de empresa que motiven e inspiren a sus tropas y logren éxitos notables.

Algunos hay. Bill Gates de *Microsoft*, Lee Iacocca cuando estaba en *Chrysler*. Más cerca, Josep Ferrer de *Freixenet*, Emilio Botín del *Banco Santander*, Isidoro Alvarez de *El Corte Inglés*, Bernat de *Chupa Chups*. Todos ellos implicados directamente en el marketing de sus empresas.

Son pocos. El mundo actual clama por más mariscales de campo, más hombres y mujeres con capacidad para hacer crecer sus cifras de negocio. Sobran los que buscan resultados reduciendo costes, inversión o personal.

¿Qué cualidades debe tener un general de marketing?

• **Un general de marketing debe ser flexible.**

Debe ajustar la estrategia a la realidad de la situación y no lo contrario. Tiene que adaptarse a las circunstancias y no intentar que las circunstancias se adapten a sus planes. Si las circunstancias cambian, él debe de cambiar. Una actitud obstinada e inflexible es signo de debilidad, no de fuerza.

Un buen general no tiene prejuicios, considera todas las alternativas y escucha todas las opiniones posibles antes de tomar una decisión.

• **Un general de marketing debe tener valor mental.**

Un general debe tener coraje. Pero la diferencia entre los buenos generales y los mediocres es el tipo

de valor. Se trata de tener valor mental, no físico. Valor para aceptar enfoques diferentes, tanto los propuestos por sus superiores como por sus subordinados. El acto fundamental de valor no es morir por la empresa. Es hacer que la empresa viva sana aunque para ello haya que aceptar que se ha equivocado y haya que corregir.

• **Un general de marketing debe ser intrépido.**

Cuando la ocasión es oportuna, hay que actuar rápido y de forma decidida. Lamentablemente, a medida que se asciende por la escalera del éxito, la precaución hace que se pierdan oportunidades.

• **Un general de marketing debe conocer los hechos.**

Los generales suelen generalizar. Pero un buen general establece su estrategia después de recorrer el campo de batalla.

• **Un general de marketing debe conocer las reglas**

Para jugar bien un deporte, primero hay que aprenderse las reglas, y luego, hay que olvidarlas. Es decir, hay que saber jugar bien sin pensar en las reglas.

Un buen general de marketing debe aprender primero los principios del Marketing de Guerra y luego decidir sin estar pensando constantemente en ellos. Debe conocer las reglas tan bien, que pueda olvidarlas para concentrarse en sus oponentes. Nada es tan importante hoy como una buena estrategia competitiva.

• **Un general de marketing precisa buena suerte.**

La suerte juega un papel fundamental, tanto en la guerra militar como en la del marketing.

Así como una lluvia inoportuna puede complicar un plan de ataque, una circunstancia inesperada puede arruinar un negocio. Claro que cuando se ha preparado bien un trabajo, la suerte suele acompañar.

## 12. CONCLUSIÓN

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 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 los 365 días del año. En un mundo global no se pone el sol...

Hay que practicar y esperar que la suerte acompañe.



*Effective Management, S.L.*  
*C/ Balmes, 38, Bajos- 08960 Sant Just Desvern -Barcelona- (España).*  
*Tel. 93-473 75 97 Fax 93-473 75 97.*

*Edición: Effective Management, S.L.*  
*Depósito legal: B-17.662-97*  
*Impresión: Gráficas Rey.*  
*Maquetación: S&R Publit, S.L.*  
*Corrección: M<sup>a</sup> Carmen Gargallo.*  
*Dirección Comercial: Luís Valdés.*

*La distribución de esta publicación es exclusiva de Effective Management, S.L.*  
*Ningún texto publicado en Effective Management puede ser reproducido total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.*