

308902

10

2 ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

**ESTRATEGIAS DE GUERRA APLICADAS
A LA MERCADOTECNIA**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

T R A B A J O

Que como resultado del Seminario de Investigación
PRESENTA COMO TESIS:
LETICIA GONZALEZ-LUNA MENDOZA
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MEXICO, D. F.

1990



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

| | <u>PAG.</u> |
|--|-------------|
| I. INTRODUCCION | 1 |
| II. LA ESTRATEGIA | 5 |
| II.1 LA HISTORIA MILITAR Y LA ESTRATEGIA | 6 |
| II.2 PLAN DE ENSEÑANZA DE LA ESTRATEGIA | 7 |
| II.3 LA ESTRATEGIA CONTEMPORANEA | 9 |
| II.4 FILOSOFIA DE MANDO | 11 |
| III. PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ESTRATEGIA .. | 12 |
| III.1 RELACION ENTRE CIENCIA Y ARTE EN LA ESTRATEGIA..... | 12 |
| III.2 PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA | 14 |
| III.2.1. EL PRINCIPIO DE ACCION | 14 |
| III.2.2. EL PRINCIPIO DE ORIENTACION | 15 |
| III.2.3. EL PRINCIPIO DE SUPERIORIDAD | 16 |
| III.2.4. EL PRINCIPIO DE SORPRESA | 18 |
| III.2.5 EL PRINCIPIO DE SEGURIDAD | 20 |
| III.3 PROCEDIMIENTOS DE LA ESTRATEGIA | 21 |
| III.3.1. LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ESTRATE- GIA POLITICO MILITAR | 22 |
| IV. PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS FUNDAMENTALES DE LAS POSICIONES ESTRATEGICAS DE LA GUERRA | 25 |
| IV.1. DE LA OFENSIVA | 25 |
| IV.2. DE LA DEFENSIVA | 29 |
| IV.3. DE LOS FLANCOS COMO ESTRATEGIA TACTICA DE LA GUERRA | 33 |
| IV.4. DE LA GUERRA DE GUERRILLAS | 37 |
| IV.4.1. DIVISION EN FASES | 38 |

| | <u>PAG.</u> |
|---|-------------|
| IV.4.2. DIVISION DEL TERRITORIO | 39 |
| IV.4.3. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA GUERRA DE GUERRILLAS | 41 |
| IV.4.4. EL OBJETIVO DE LAS GUERRILLAS | 50 |
| V. ESTRATEGIAS DE GUERRA EN EL CAMPO DE LA MERCADOTECNIA..... | 52 |
| V.1. CUATRO POSICIONES ESTRATEGICAS | 52 |
| V.2. CAMPOS DE BATALLA DE LA MERCADOTECNIA | 60 |
| V.2.1. ¿DONDE ESTA EL CAMPO DE BATALLA? | 60 |
| V.2.1.1. ERAS DE LA MERCADOTECNIA | 62 |
| V.2.1.2. EL NOMBRE EN EL PRODUCTO | 65 |
| V.2.1.3. COMO COLOCARSE EN POSICION .. | 68 |
| V.2.2. CAMPOS MILITARES DE BATALLA | 70 |
| V.2.3. CAMPOS DE BATALLA DE LA MERCADOTECNIA DE ACUERDO A LA PARTICIPACION Y AL CRECIMIENTO EN EL MERCADO DE UN PRODUCTO O SERVICIO EN PARTICULAR | 72 |
| V.2.4. OTRAS CCNDICIONES IMPORTANTES DE LOS CAMPOS DE BATALLA DE LA MERCADOTECNIA | 75 |
| V.3. LAS FASES DE LA BATALLA | 76 |
| V.3.1. EL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO O SERVICIO EN EL MERCADO..... | 79 |
| V.3.1.1. EL AVANCE EN MERCADOTECNIA .. | 79 |
| V.3.1.1.1. EL SERVICIO DE INTELIGENCIA | 79 |
| V.3.1.1.2. CALIDAD NECESARIA DEL SERVICIO DE INTELIGENCIA | 79 |

| | <u>PAG.</u> |
|--|-------------|
| V.3.1.1.3. MEDICION DE LAS FUERZAS QUE DEFIENDEN UN OBJETIVO..... | 82 |
| V.3.1.1.4. JERARQUIZACION Y SUBORDINACION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA | 83 |
| V.3.1.1.5. ORIENTACION HACIA EL MERCADO | 85 |
| V.3.1.2. EL ATAQUE EN LA MERCADOTECNIA | 86 |
| V.3.1.2.1. AGRESION PSICOLOGICA A LA MORAL DEL ENEMIGO | 88 |
| V.3.1.2.2. EL ELEMENTO OPORTUNIDAD EN EL ATAQUE | 89 |
| V.3.1.3. LA PERSECUCION EN LA MERCADOTECNIA..... | 90 |
| V.3.1.3.1. LA VENTA EFECTIVA | 90 |
| V.3.1.4. LA DEFENSA EN LA MERCADOTECNIA | 92 |
| V.3.1.4.1. EL CONSUMIDOR COMO ARBITRO..... | 93 |
| V.3.1.4.2. EL PRECIO | 94 |
| V.3.1.4.3. ECONOMIA DE ESPUEZO..... | 95 |
| V.3.1.5. LA RETIRADA EN LA MERCADOTECNIA..... | 96 |
| VI. CONCLUSIONES..... | 97 |
| BIBLIOGRAFIA | 104 |

1. I N T R O D U C C I O N

NO ES RARO, HOY EN DIA, QUE LOS HOMBRES DE NEGOCIOS DESCRIBAN SUS PROBLEMAS U OPORTUNIDADES COMPETITIVAS EN TERMINOS MILITARES. ESTO NO SE DEBE A QUE HAYA UN GRAN NUMERO DE COMPANIAS DIRIGIDAS POR ANTIGUOS GENERALES COMO EL CASO DEL GRAL. ROBERT E. WOOD QUE ESTUVO AL FRENTE DE REOBUCK SEARS Y EL DE LUCIUS CLAY AL FRENTE DE LA CONTINENTAL CAN SINO A QUE HAY UNA INTIMA SEMEJANZA ENTRE LAS SITUACIONES DE NEGOCIOS Y LAS MILITARES. EN AMBOS CASOS HAY DOS O MAS "BANDOS", CADA BANDO TRATA DE HACER LO POSIBLE POR AUMENTAR SU PODER, CASI SIEMPRE A EXPENSAS DEL OTRO. CADA BANDO PUEDE UTILIZAR DIVERSAS ARMAS PARA PONER EN PELIGRO O LESIONAR AL OTRO. UNOS Y OTROS ESTAN SIEMPRE DISPUESTOS A PREPARAR TRAMPAS, RECLAMOS, SORPRESAS Y DEMAS TRUCOS PARA OBTENER VENTAJAS (13).

UNA EMPRESA ES EL AGENTE ACTIVO QUE DEBE ESTAR BUSCANDO CONSTANTEMENTE NUEVAS OPORTUNIDADES Y MANTENIENDO DEFENSAS ANTE LOS NUEVOS PELIGROS DEL MERCADO. LA COMPANIA NO SE LIMITA EXCLUSIVAMENTE A REACCIONAR AL MEDIO Y ADAPTARSE A EL. ADEMAS TIENE SU HISTORIA, SUS RECURSOS Y SUS OBJETIVOS PARTICULARES. ES POR ESO QUE PARTIENDO DE LAS DIVERSAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO Y CONTANDO CON LAS PROPIAS CAPACIDADES, LA COMPANIA TIENE QUE SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE SINTEZIZAR UNA RELACION PRODUCTIVA, PARTICULARMENTE, Y LUCRATIVA CON SU MEDIO AMBIENTE.

PARA COMPRENDER A FONDO ESTA TAREA HAY QUE DISTINGUIR TRES TIPOS DE ACTIVIDADES DE MERCADOTECNIA QUE ROBERT N. ANTHONY HA

DENOMINADO "PLANEACION ESTRATEGICA", "CONTROL OPERATIVO" Y "CONTROL EJECUTIVO". LA "PLANEACION ESTRATEGICA" SE REFIERE A LA SELECCION DE OBJETIVOS POR LA COMPANIA Y A LA DETERMINACION DE LAS TACTICAS DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVAS QUE TENGAN MAS POSIBILIDAD DE LOGRAR ESTOS OBJETIVOS. SE DESARROLLA EN LOS MAS ALTOS NIVELES DE AUTORIDAD DE LA COMPANIA Y VIENE A SER COMO EL TRAZADO DEL MAPA QUE VA A RECORRER ESTA EN EL PROCESO DE SUS ACTIVIDADES. "CONTROL EJECUTIVO" ES UN PROCESO DESARROLLADO DENTRO DEL MARCO ESTABLECIDO POR LA PLANEACION ESTRATEGICA. SU FINALIDAD ES LOGRAR QUE SE OBTENGAN Y APLIQUEN EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION. EL CONTROL EJECUTIVO SE EJERCE SOBRE LOS DIVERSOS ASPECTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SOBRE LOS PROCESOS ORDENADOS DE PLANEACION Y SOBRE TACTICAS NORMATIVAS DE LA MOTIVACION Y EL CONTROL. FINALMENTE, "EL CONTROL OPERATIVO" SE DESENVUELVE DENTRO DEL CONTROL EJECUTIVO Y TIENE POR OBJETO HACER QUE SE LLEVEN EFICIENTEMENTE A LA PRACTICA LAS TAREAS Y TRANSACCIONES INDIVIDUALES (15).

LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA SE OCUPA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA COMPANIA DEBIDO A QUE LA MERCADOTECNIA PUEDE CONSIDERARSE EN RELACION CON DOS DIFERENTES COMETIDOS DE LA COMPANIA. DICHOS COMETIDOS DE LA MERCADOTECNIA SON EL DE DESARROLLAR Y SATISFACER LA DEMANDA DEL MERCADO, Y EL DE LA PLANEACION A LARGO PLAZO.

RECIENTEMENTE, DEBIDO A LA VULNERABILIDAD CRECIENTE DE LAS LINEAS ACTUALES DE PRODUCTOS A LOS ATAQUES DE LA COMPETENCIA, -

LOS RESPONSABLES DE LA PLANEACION A LARGO PLAZO DEBEN DE ESTIMAR LA IMPORTANCIA TANTO DE LA CUESTION DE CUALES SON LOS MERCADOS QUE DEBE SERVIR LA COMPAÑIA COMO A DETERMINAR QUE FACILIDADES Y QUE FINANCIAMIENTO SON NECESARIOS PARA RESPONDER AL CRECIMIENTO ESPERADO DE LAS LINEAS ACTUALES DE PRODUCTOS. PARA ELLOS, EL FIN PRINCIPAL DE LA PLANEACION A LARGO PLAZO, SERA LA DETERMINACION DE AREAS ATRACTIVAS DE NUEVAS OPORTUNIDADES Y LA FORMULACION DE PROGRAMAS PARA DESARROLLARLAS.

EL PROBLEMA DE LA COMPAÑIA CONSISTE EN PASAR DEL CONOCIMIENTO GENERAL DE LAS MULTIPLES OPORTUNIDADES A UNA SELECCION PARTICULAR Y ESPECIFICA ENTRE ELLAS. ESTO REQUIERE TRES ETAPAS: LA PRIMERA ES EL ESCLARECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS BASICOS DE LA COMPAÑIA; LA SEGUNDA, EL ESTABLECIMIENTO DE UNA "ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO" CREATIVA, PARA SITUAR A LA COMPAÑIA EN LAS AREAS DE OPORTUNIDAD COMERCIAL QUE MAS HORIZONTES ABRAN Y MEJOR SE ARMONICEN CON SUS OBJETIVOS Y RECURSOS; LA TERCERA REQUIERE LA ADOPCION DE UNA "ESTRATEGIA COMPETITIVA" CUIDADOSAMENTE ESTUDIADA PARA LOGRAR QUE LA EMPRESA OBTENGA UNA PARTE ADECUADA DE CADA UNO DE LOS MERCADOS EN QUE DECIDA PARTICIPAR (15).

LOS OBJETIVOS EXPRESAN A DONDE SE PROPONE LLEGAR LA COMPAÑIA; LA ESTRATEGIA ES EL PROYECTO GENERAL PARA LOGRARLO.

EL ESTILO Y LOS SENTIMIENTOS MARCIALES SE HAN IMPUESTO EN MUCHAS DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS POR DIVERSOS NEGOCIOS. ASI EXISTEN LAS LLAMADAS "GUERRAS" POR LOS PRECIOS DE LA GASOLINA, LOS "CHOQUES FRONTALES" Y "ESCARAMUZAS" ENTRE LOS PRINCIPALES PRODUCTORES DE COMPUTADORAS; EL "SABOTAJE" Y "ESPIONAJE" EN LAS PRUEBAS DE MERCADO POR PARTE DE LA COMPETENCIA, ETC. PARA CIERTA COMPANIA LA PUBLICIDAD ES SU "ARMA DE PROPAGANDA", LOS AGENTES DE VENTAS SON SUS "TROPAS" Y LA DIVISION DE INVESTIGACION DE MERCADOS ES SU "SERVICIO DE INTELIGENCIA". SE HABLA DE "CONFRONTACIONES", DE "HACER CENTINELA EN LA TRINCHERA", "REPRESALIAS" Y "GUERRAS PSICOLOGICAS". EL PRESIDENTE DE LEVER BROTHERS ACUDIA FRECUENTEMENTE A SUS JUNTAS SEMANALES CON EL COMITE DE MERCADOTECNIA, DENOMINANDO LO SU JUNTA DE "ESTADO MAYOR" Y HACIENDO UN COMENTARIO SOBRE SU COMPETIDOR PRINCIPAL, LA PROCTER & GAMBLE, DECIA: "LO QUE HICIMOS FUE DESISTIR DE UN ENCUENTRO PRENTE A PRENTE, EN QUE JAMAS PODRIAMOS SALIR TRIUNFANTES Y EMPEZAMOS A ENVOLVERLOS POR LOS FLANCOS" (1).

LO QUE PRETENDO CON ESTE TRABAJO ES PONER EN CLARO QUE LA FIRMA DEBE IDENTIFICAR SUS OBJETIVOS Y TOMAR VENTAJA DE LAS DEBILIDADES DE SUS COMPETIDORES, EXPLOTANDO AL MAXIMO SU PROPIA FUERZA, MEDIANTE EL PLANTEAMIENTO Y APLICACION DE UNA ESTRATEGIA BIEN PENSADA DE CRECIMIENTO Y COMPETENCIA.

(1) CITADO POR "MODERN MARKETING, MANAGMENT : AN INTEGRATED APPROACH", MC. GRAW HILL.

EN LOS CAPITULOS SIGUIENTES, MEDIANTE EL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA, SERA FACIL EL SITUAR IMAGINARIAMENTE, CONFORME - SE VAYA LEYENDO, A LA EMPRESA CON SUS ESTRATEGIAS BELICAS FRENTE AL MERCADO, EN EL LUGAR DE LA ESTRATEGIA COMO ARMA DE GUERRA.

II. LA ESTRATEGIA

MORDACO NOS DICE QUE LA ESTRATEGIA ES EL ARTE DE DIRIGIR EJERCITOS SOBRE EL TEATRO DE LA GUERRA, O SENCILLAMENTE - EL ARTE DEL GENERAL EN JEFE. LA TACTICA ES EL ARTE DE DIRIGIR LAS TROPAS SOBRE EL TERRENO.

QUISIERA ANTES DE CONTINUAR ESTE TRABAJO SITUAR A LA ESTRATEGIA EN FORMA CLARA Y RAPIDA DENTRO DE LAS CUATRO PARTES QUE INTEGRAN AL ARTE MILITAR Y QUE SON:

PRIMERA, LA ORGANICA, COMPUESTA POR EL CONJUNTO MILITAR HUMANO; SEGUNDA, LA ESTRATEGIA, BAJO CUYOS PRINCIPIOS SE COMBATE; TERCERA LA TACTICA, QUE CONDUCE LA ACCION, Y LA LOGISTICA POR ULTIMO, QUE ALIMENTA ESA ACCION.

CITANDO A VILLAMARTIN REDUNDARE EN CUANTO AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA, QUIEN ACERCA DEL TEMA NOS DICE: "EL PLAN GENERAL DE UNA CAMPAÑA PERTENECE A LA ESTRATEGIA; EL DE UNA BATALLA A LA TACTICA; LA PRIMERA ES ESENCIALMENTE ESPECULATIVA, LA SEGUNDA PRACTICA; AQUELLA MEDITA Y DECIDE, ESTA OBEDECE Y EJECUTA. LA ESTRATEGIA TRAZA LAS LINEAS QUE SE DEBEN SEGUIR Y DESIGNA LOS PUNTOS QUE SE HAN DE OCUPAR; LA TACTICA ORDENA, PONE EN ORDEN LAS TROPAS Y LOS MATERIALES DE GUERRA PARA MARCHAR POR ESAS LINEAS O TOMAR ESOS PUNTOS. LA UNA ES EL ALMA, LA INTELIGENCIA, LA OTRA ES EL CUERPO, LA FORMA VISIBLE Y PALPABLE. EN EL ARTE BELICO COMO EN TODOS, EL ARTISTA HA DE TENER SENTIMIENTO Y EJECUCION, Y EL SENTIMIENTO ES AQUI LA ESTRATEGIA, LA EJECUCION, LA TACTICA."

II.1. LA HISTORIA MILITAR Y LA ESTRATEGIA

LA HISTORIA ES EL TESTIGO DEL PASADO Y ESE PASADO, CON ERRORES Y ACIERTOS, CONSTITUYE LA EXPERIENCIA APLICABLE AL PRESENTE Y AL FUTURO. CON LA MIRADA ATRAS, EL HOMBRE AFIRMA SU POSICION ACTUAL, YA QUE DE NO HALLAR SU CAMINO CON LA AYUDA DE LA HISTORIA, MENOS LO ENCONTRARA SI SE APARTA DE ELLA.

LA HISTORIA LE DA A LAS CIENCIAS SU MATERIAL DE TRABAJO. ESTAS EN CONFORMIDAD A SUS CARACTERISTICAS Y PINES ELIGEN LOS HECHOS QUE LES CORRESPONDEN Y AYUDADAS POR LA FILOSOFIA LOS ORDENAN Y BUSCAN LA MANERA DE EXPLICARSELOS. EL HECHO HISTORICO NO VALE POR SI MISMO SINO POR LA MEDIDA DE INSPIRACION QUE BRINDA CUANDO SE ANALIZA.

LA HISTORIA MILITAR APRENDE DE LA HISTORIA EN GENERAL LOS ACONTECIMIENTOS BELICOS PARA OPERARSELOS A LA ESTRATEGIA CON EL FIN DE QUE ESTA SE ORGANICE. LA ESTRATEGIA -DISCIPLINA DE LA CONDUCCION BELICA- ACOGE LOS FENOMENOS Y, ORIENTADA POR LA FILOSOFIA, CAPTA LAS RELACIONES QUE LOS UNEN, LOS PROCESOS QUE LOS ORIGINAN Y LAS ENSEÑANZAS QUE COLABORAN PARA IMPONER LA PROPIA VOLUNTAD.

LA ENSEÑANZA DE LA ESTRATEGIA TIENE COMO INSTRUMENTOS ESENCIALES A LA HISTORIA Y A LA FILOSOFIA. DE LA HISTORIA SE RECIBEN LOS HECHOS. SOBRE ESTOS ACTUA LA FILOSOFIA CON SUS GRANDES RAMAS DE LA LOGICA, LA PSICOLOGIA, LA ETICA Y LA POLITICA. MEDIANTE DEDUCCIONES E INDUCCIONES, ANALISIS Y SINTESIS, SE DA JERARQUIA A LOS ACONTECIMIENTOS, ESTRUCTURANDO LOS PRINCIPIOS CIENTIFICOS Y LOS PROCEDIMIENTOS ARTISTICOS QUE RIGEN LA PREPARACION DE LA DEFENSA Y LA CONDUCCION.

II.2. PLAN DE ENSEÑANZA EN LA ESTRATEGIA

SU ESTUDIO PERSIGUE LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:

- A). ENSEÑAR QUE HA SIDO, ES Y PUEDE SER, LA GUERRA EN SUS MULTIPLES MANIFESTACIONES.
- B). CAPTAR LA INFLUENCIA DE LOS ANTECEDENTES GEOFISICOS, GEOHUMANOS, GEOECONOMICOS, POLITICOS Y MILITARES EN LOS CONFLICTOS BELICOS

- C). JUZGAR LAS CIRCUNSTANCIAS POSITIVAS Y NEGATIVAS QUE INTERVIENEN EN LA LUCHA
- D). CREAR UN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD PROFESIONAL POR EL ANALISIS DE LAS VIRTUDES DE LOS GRANDES CAPITANES Y JEFES DE LA HISTORIA.
- E). CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE UN CRITERIO FILOSOFICO PRACTICO PARA ENFRENTAR CON ACIERTO LAS SITUACIONES QUE SE REFIERAN A LOS ASUNTOS BELICOS.
- F). DOMINAR LA PLANIFICACION Y CONDUCCION DE LA DEFENSA DE LAS OPERACIONES ESTRATEGICAS.
- G). DESENVOLVER LA INTELIGENCIA CON SUS ANTECEDENTES - ESENCIALES DE METODO, JUICIO, E IMAGINACION.

EN ESTRATEGIA NO EXISTE "ULTIMA PALABRA". EL INTERES DE SUS CULTORES ES, ANTES DE RECORDAR LO QUE PASO, INTUIR LO QUE RA ZONADAMENTE PUEDE SUCEDER.

LA ESTRATEGIA GUSTA DE LO INEDITO. ALIMENTADA POR LA HISTORIA, NO SE AMARRA A ELLA, LA OBSERVA, SE DESPRENDE Y AVANZA POR SI MISMA. EL MOVIMIENTO RECLAMA MENTE LUCIDA Y FLEXIBLE, UN PROCEDER DINAMICO LIBERADO DEL DOGMA DE LA CREDULIDAD PEREZOSA; LA RAPIDA EVOLUCION DE LAS CONQUISTAS CIENTIFICAS FIJA EL IMPERATIVO DE CONSTRUIR SOBRE LA PREVISION LA CUAL NO ES CLARIVIDENCIA, SINO EL ESTUDIO DE LAS POSIBILIDADES Y LA PLANIFICACION CONSIGUIENTE.

II.3. LA ESTRATEGIA CONTEMPORANEA.

LA ESTRATEGIA HA AMPLIADO CONSIDERABLEMENTE SUS CAMPOS DE INFLUENCIA, DE MANERA QUE SU ACTUACION NO SE REDUCE EXCLUSIVAMENTE A LA PREPARACION DE UNA BATALLA.

LO EXTENSO Y COMPLEJO DE LOS CAMPOS INSCRITOS O QUE TIENEN INTERES ESPECIAL CON LA ESTRATEGIA, ACONSEJA LA ENUNCIACION DE TRES CONCEPTOS: ESTRATEGIA POLITICA O POLITICO-MILITAR; ESTRATEGIA MILITAR O DE LAS FUERZAS ARMADAS CONJUNTAS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES (TERRESTRE, MARITIMA Y AEREA).

LA ESTRATEGIA POLITICA SEÑALA UN CICLO ININTERRUMPIDO EN SU LABOR. INICIA SU ACTIVIDAD EN LA PAZ O PREGUERRA, LA CONTINUA DURANTE EL ACONTECIMIENTO BELICO Y LA FINALIZA EN LA POSTGUERRA. SU OBJETIVO EN LA PRIMERA FASE, ES LA PREPARACION DEL POTENCIAL NACIONAL, O SEA, DE LOS CUATRO FRENTES QUE SON PILARES DE LA SEGURIDAD NACIONAL: EL FRENTE DIPLOMATICO, OBSERVA EL EXTERIOR; EL FRENTE BELICO CONSTITUYE EL RESPALDO DE LA DIPLOMACIA QUE, ASI COMO PREPARA AL INSTRUMENTO ARMADO PARA UN CASO DE GUERRA, TAMBIEN AFIANZA LA PAZ; EL FRENTE ECONOMICO ES EL DE LAS INDUSTRIAS, EL COMERCIO Y LAS FINANZAS, QUE RESPALDA TANTO UNA SITUACION DE GUERRA COMO UNA DE PAZ; EL FRENTE POLITICO INTERIOR REPRESENTA EL VERDADERO SOSTEN DEL PAIS Y ES LA CIUDADANIA, CON SUS VIRTUDES Y DEFECTOS, SUS ENTUSIASMOS Y SUS DUDAS QUE EXALTA O DEBILITA, IMPULSA O REPRIME. EL OBJETIVO EN LA SEGUNDA FASE ES LA CONDUCCION SUPERIOR DE LAS OPERACIONES Y DE LA DIPLOMACIA; EN LA ULTIMA, EL OBJETIVO ES LA -

OBTENCION DE UN TRATADO QUE CONTEMPLA LOS VERDADEROS INTERESES MOTIVANTES DE LA CONFLAGRACION. SU COMETIDO SE EJERCE DENTRO DEL MARCO NACIONAL Y LOS CEREBROS QUE LA MUEVEN (PLANA MAYOR - POLITICO MILITAR Y DIRECCION SUPREMA DE LA GUERRA) BUSCAN, POR TODOS LOS MEDIOS, ENTONAR LOS VALORES ANIMICOS, INTELECTUALES Y MATERIALES QUE ESTRUCTURAN EL BUEN EXITO.

LA ESTRATEGIA MILITAR, DEPENDIENDO DE LA ANTERIOR, SE ENCUENTRA DENTRO DEL MARCO FRENTE BELICO. INTIMAMENTE RELACIONADA, RESPALDA A LA POLITICA MEDIANTE LA ORGANIZACION DEL POTENCIAL ARMADO PARA QUE ESTE EN CONDICIONES DE SUSTENTAR SUS PROPOSITOS. EN LA PAZ PLANIFICA LA MANERA DE DESARROLLAR LOS FACTORES MILITARES QUE CONTRIBUYAN EN CASO DE GUERRA A LA VICTORIA Y CONCIBE LAS HIPOTESIS BELICAS QUE PUEDEN PRESENTARSE, PREVIENDO SU SOLUCION. EN LA GUERRA, DIRIGE LAS ACCIONES COORDINANDO EL EMPLEO DE LAS FUERZAS ARMADAS. LA ESTRATEGIA MILITAR ES TRIDIMENSIONAL E IMPONE MENTALIDADES CONOCEDORAS DE LOS PRINCIPIOS COMUNES Y DE LOS PROCEDIMIENTOS COMBINADOS DE LAS TRES INSTITUCIONES DE LA DEFENSA NACIONAL.

SIEMPRE EN EL MARCO FRENTE BELICO, PERO AHORA REDUCIENDO SUS CAMPOS DE INFLUENCIA, EXISTEN LAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES. SIMILARES EN CUANTO A PROPOSITO -LA VICTORIA MILITAR-, SE DIFERENCIAN EN CONDUCTAS O FORMAS DE EMPLEO. ASI, LOS MOTIVOS DE DISTINCION DE LAS ESTRATEGIAS TERRESTRE (EJERCITO), NAVAL - (MARINA), Y AEREA (AVIACION), PROVIENEN ANTES QUE DEL FIN, DE SUS CONTEXTURAS ORGANICAS Y DEL MEDIO EN DONDE DESENVUELVEN SUS ACTIVIDADES.

II.4. F I L O S O F I A D E M A N D O

EN EL EJERCICIO DEL MANDO, LA INTELIGENCIA ES LA "CAPACIDAD DE RESPUESTA A LO INEDITO". PARA EL JEFE MODERNO LAS COSAS HAN VARIADO . . . YA LA HISTORIA NO AMARRA, SIRVE DE INSPIRACION. LA EXPERIENCIA NO ES UNA VIDENTE, SOLO BRINDA HERRAMIENTAS AL JUICIO Y ALIMENTA AL CRITERIO. LA CULTURA NO ES ESTATICA NI MEMORIZANTE; ENCAMINA Y DA BRIOS A LA IMAGINACION, Y POR SOBRE TODO ELLO, EL METODO Y LA LOGICA CONTROLAN NUESTROS FINES MADURANDO EL EXITO.

EL EJERCICIO DEL MANDO ES UNA DISCIPLINA DE INDOLE CIENTIFICA Y DE CARACTER DINAMICO. ES EL NECESARIO EQUILIBRIO DE PENSAMIENTO Y DE ACCION PARA NO DISTANCIARSE DE LA REALIDAD NI MANIATARSE A LO NOVEDOSO.

LA ESTRATEGIA QUE CONCEBE Y REALIZA, PRECISA OBRAR DE ACUERDO CON LA LOGICA Y EN ELLA ESTAN INCLUIDOS:

- EL PROBLEMA. UNA SITUACION CON SUS FACTORES MATERIALES Y PSIQUICOS, QUE TRADUCE LA VERDAD DEL MOMENTO VIVIDO.
- EL PLAN. DEDUCIDO POR EL ANALISIS DEL PROBLEMA EN CUESTION, EN QUE SE APRECIAN LOS ANTECEDENTES Y SE RESUELVE LO QUE VAMOS A HACER.
- LA REALIZACION, QUE ES EL ACTUAR DESPUES DEL CONCEBIR Y EN DONDE EL JEFE CONTROLA EL CUMPLIMIENTO DE SUS ORDENES Y PERMANECE ATENTO A LO IMPREVISTO.

EL PROCESO PARA PODER DECIDIR LOGICAMENTE, PRIMERO ES: ENTENDIMIENTO DEL PROBLEMA, O SEA, ANALISIS PARA COMPRENDER LO Y SINTESIS COMO RESULTADO DE LA COMPRESION; MAS TARDE, DEDUCIR LA INTENCION POR CONSEGUIR, MEDIANTE EL ANALISIS PARA ELEGIR EL PROPOSITO Y SINTESIS EN CUANTO ESTE PROPOSITO APARECE NITIDO, FINALMENTE, DICTAR EL "COMO HACERLO", QUE SE LOGRA ANALIZANDO LA SITUACION PARA FIJAR EL PROCEDIMIENTO DE TALLADO Y SINTETIZADO EN LA DECISION ALCANZADA. SOLO RESTA EL OBRAR, LA EJECUCION DE LO QUE CONCEBIMOS, EL COMANDO MISMO.

LA LEY DE LA CAUSALIDAD EXPRESA QUE EL EFECTO ESTA SUJETO A CAUSAS QUE LO DETERMINAN. EL TRIUNFO ES UN EFECTO Y PARA MERECCERLO DEBEMOS PREVIAMENTE MADURARLO: POR LA INVESTIGACION DE LOS FACTORES DE LA SITUACION, POR EL CORRECTO EMPLEO DE -- LOS MEDIOS, POR UNA VOLUNTAD A TODA PRUEBA, POR UNA MENTE AGIL Y CERTERA, "EL EFECTO-ESCRIBIO KANT- NECESARIAMENTE PROVIENE DE UNA CAUSA Y SE PRODUCE CUANDO TODOS LOS FACTORES INDISPENSABLES CONCURREN PARA DARLE ORIGEN".

III. PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ESTRATEGIA.

III.1. RELACION ENTRE CIENCIA Y ARTE EN LA ESTRATEGIA.

LA ESTRATEGIA ES CIENCIA Y ES, IGUALMENTE, ARTE. EN LAS CIENCIAS SE ENCUENTRAN LOS PRINCIPIOS QUE LE DAN SOSTEN Y LOS CONCEPTOS BASICOS DEL SABER MILITAR; EN EL ARTE SE HAYAN LOS PROCEDIMIENTOS. SI A TRAVES DE LOS TIEMPOS, DE ACUERDO CON LA -

MARCHA DE LA TECNICA, ESTOS ULTIMOS CAMBIAN, AQUELLOS PERMANECEN INVARIABLES.

LA ESTRATEGIA RECLAMA ARMONIA: SABER Y OBRAR, PENSAR Y EJECUTAR. EL MANDO ES CIENCIA Y ARTE EN COLABORACION.

LOS MULTIPLES CAMINOS DEL ARTE MILITAR, A TRAVES DE LOS CUALES SE CUMPLEN LOS PRINCIPIOS, SON LOS PROCEDIMIENTOS ESTRATEGICOS SIEMPRE REMOZADOS AUNQUE EN ESENCIA PARECEN SEMEJANTES, EN EL DETALLE TODOS SON DIFERENTES. ES ASUNTO DEL MANDO ENCONTRAR EL MEJOR PROCEDIMIENTO, EL QUE MAS SE ASIMILE AL PROBLEMA EN CUESTION, RELACIONANDO MEDIOS Y POSIBILIDADES, HECHOS Y PROPOSITOS, ASPIRACIONES Y FINES ALCANZABLES.

EL FIN DE LA ESTRATEGIA ES EL BUEN EXITO: SU CAMPO DE TRABAJO ES EL ACONTECIMIENTO NO RESUELTO; EL MEDIO QUE DAN LAS EXPERIENCIAS ES LA HISTORIA; LA HERRAMIENTA ES EL JUICIO CORRECTO.

COMO TODA CIENCIA LA ESTRATEGIA RECONOCE PRINCIPIOS O LEYES - (LEY: FORMA CONSTANTE E INVARIABLE DE LAS COSAS). ESTAS FUERON INDUCIDAS DE LOS HECHOS PASADOS Y, EN CIERTO MODO, REPRESENTAN LA ESENCIA DE LOS ASUNTOS QUE ALCANZARON LA FINALIDAD PERSEGUIDA POR SUS CONDUCTORES.

LOS PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA NO PUEDEN SER OTROS QUE LOS PRINCIPIOS DE LA ACCION CORRECTA CUYA INDOLE DEBE SER INVARIABLE. ACCION, ORIENTACION, SUPERIORIDAD, SORPRESA Y SEGURIDAD, SON LOS CINCO PRINCIPIOS ESTRATEGICOS. AMPLIOS Y GENERALES, ORIENTADORES DE LO PARTICULAR, VALIDOS PARA LA POLITICA, PARA

LA ESTRATEGIA MILITAR Y PARA LAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES.(4)

EL CRITERIO EXPUESTO POR JULIO CAMPO SEPULVEDA, ACERCA DE LA DIFERENCIA Y RELACION ENTRE LOS 5 TIPOS DE PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS ESTRATEGICOS ES EL QUE SE EXPRESA EN ESTE SUBCAPITULO.

III.2. PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA.

III.2.1. EL PRINCIPIO DE ACCION

SU CONCEPTO ES: LA ACTIVIDAD RAZONADA -INSPIRADA POR FACTORES INTELECTUALES Y ORGANIZADA CON ANTECEDENTES MORALES Y MATERIALES- BUSCA UN FIN QUE SE ESTIMA NECESARIO, A PESAR DE LA VOLUNTAD ENEMIGA, PARA ROMPER EL EQUILIBRIO DE PROBABILIDADES EN NUESTRO FAVOR E IMPONER LA PROPIA VOLUNTAD.

DEMOSTENES ADVERTIA A SUS CONCIUDADANOS: "EL ENEMIGO MAS TEMIBLE QUE AMENAZA A ATENAS, NO ES EL REY DE MACEDONIA, SINO VUESTRA DESIDIA. SI FILIPO MURIESE HOY, LA DESIDIA OS CREARIA MAÑANA OTRO FILIPO". LA CITA ILUSTRA EL CONTENIDO DEL PRINCIPIO Y NOS PERMITE IMAGINAR LOS ESCALONES DE SU DESENVOLVIMIENTO: CONCEBIR UN FIN, QUE SE DESTACA COMO INDISPENSABLE, ACTUAR CON ARREGLO A ESTE FIN, ACOMODAR LOS PROCEDIMIENTOS DE ACUERDO CON LAS CIRCUNSTANCIAS Y PERSEVERAR.

EL PRINCIPIO SOSTIENE QUE LA PASIVIDAD ES EL GERMEN DE LA DERROTA, ASI COMO EL AGITARSE SIN SENTIDO ES LA NEGACION DE LO EFICIENTE.

ES FUNDAMENTAL SABER LO QUE SE QUIERE Y CONCEBIR LA FORMA DE ALCANZAR EL PROPOSITO, CON PERSEVERANCIA Y ENERGIA. SI EL OBRAR ES LA FINALIDAD, EL PENSAR LOGICO ES EL UNICO MEDIO PARA EL OBRAR CORRECTO.

EN EL TERRENO DE LOS PROCEDIMIENTOS, LA ACCION RAZONADA ADOPTA LAS MAS VARIADAS FORMAS. LO QUE AL RESPECTO IMPORTA ES QUE EL SISTEMA ELEGIDO TENGA EN VISTA ESE FIN NECESARIO, AUNQUE DEBA PASAR POR FASES INTERMEDIAS QUE NO APUNTEN DE INMEDIATO HACIA EL.

III.2.2. EL PRINCIPIO DE ORIENTACION.

SU CONCEPTO ES ORGANIZAR Y CONCENTRAR LA PROPIA POTENCIA PARA IMPULSARLA CUANDO Y DONDE SE PREVEA EL MEJOR RESULTADO QUE CONTEMPLA EL FIN PERSEGUIDO. LO QUE INTERESA ES "ROMPER EL EQUILIBRIO" EN NUESTRO FAVOR, APLICANDO EL PROPIO POTENCIAL EN EL PUNTO QUE MAS CONVenga A NUESTRO OBJETO (FIN) Y MEJOR SE ACOMODE A LAS CARACTERISTICAS DE NUESTRA HERRAMIENTA (MEDIOS).

EN LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL PUEDE EXPLICARSE EL CONCEPTO EQUIVOCADO DEL PRINCIPIO CITADO.

HITLER MALOGRA SU PROPOSITO CON REFERENCIA A RUSIA PORQUE EL EFECTO PERSEGUIDO ES DESPROPORCIONADO A LOS MEDIOS QUE SE POSEEN Y A LAS CIRCUNSTANCIAS QUE CARACTERIZAN EL ASUNTO, PORQUE LA MASA OFENSIVA SE APLICA EN UN ESPACIO ENORME QUE DETERMINA UNA MENOR CONSISTENCIA DEL GOLPE.

LA ORIENTACION ESTA INTIMAMENTE LIGADA CON LA ACCION. SE TRATA DE QUE LA LINEA DE CONDUCTA ELEGIDA RINDA EL MAXIMO EFECTO CON EL MINIMO ESPUEZO. TAL CONDICION SE SATISFACE ACTUANDO SOBRE EL PUNTO EN QUE SE ESPERA LA MAS DEBIL REACCION ADVERSA, ASEGURANDO LA BONDAD DE DICHO PROCEDIMIENTO SIEMPRE QUE EL LUGAR ELEGIDO, ADEMAS DE SER EL DE MENOR CONSISTENCIA, REPRESENTA UNA PARTE FUNDAMENTAL O VITAL DEL ORGANISMO CONTRARIO.

EN EL CAMPO ARTISTICO DE LA ESTRATEGIA, MUCHAS VECES SE IMPONE NO SOLO DESCUBRIR EL PUNTO DEBIL, SINO PRODUCIRLO. PARA TAL FIN SE EMPLEA LA MANIOBRA, YA SEA ESTA DE INDOLE OFENSIVA SI SE TIENEN LOS MEDIOS, O DE CORTE DEFENSIVO O EXPECTANTE SI ES CONVENIENTE OBRAR DE SEGUNDA INTENCION.

"¿PARA QUE CONCRETARSE A ENVOLVER UN ALA?, CRITICA NAPOLEON A FEDERICO; EL EMPERADOR, FIEL A ESTE PRINCIPIO, LO EVIDENCIA EN SUS ACTOS, NO TIENE SISTEMAS RIGIDOS Y LOS ADVERSARIOS NO PUEDEN CONFIARSE. MAS SU ORIENTACION ES SIEMPRE ACERTADA: EMPLEO MASIVO SOBRE EL PUNTO VITAL VULNERABLE QUE EL ANALISIS DEL MOMENTO SE ENCARGABA DE REVELARLE.

III.2.3. EL PRINCIPIO DE SUPERIORIDAD.

ESTE PRINCIPIO EXPRESA QUE LA VICTORIA ES DE AQUEL QUE ACUSA -EN SUS MEDIOS, FACULTADES Y SISTEMAS- UNA SUPERIORIDAD, O SEA QUIEN REUNE EL INDICE MAS ALTO DE ANTECEDENTES MORALES, INTELECTUALES Y FISICOS.

NO SIN MOTIVO SITUO HOMERO A LA CABEZA DE LOS HEROES GRIEGOS DE LA GUERRA DE TROYA A NESTOR, ULISES Y AQUILES. NESTOR PERSONIFICA AL INTELLECTO Y LA SABIDURIA; ULISES, LA PRUDENCIA Y LA SEGURIDAD; AQUILES LA MORAL Y EL VALOR EXALTADOS.

EN CUANTO A SU CONSTITUCION, LO FISICO O MATERIAL NOS HABLA - DE EFECTIVOS, ORGANIZACION, DEFENSAS NATURALES Y ARTIFICIALES, ETC.; LO MORAL INCLUYE VALOR, PERSEVERANCIA, ESPIRITU DE SACRIFICIO, ABNEGACION, SOLIDARIDAD, FE; LO INTELLECTUAL SE REFIERE AL ENLACE POLITICO MILITAR, A LA COOPERACION JUICIOSA DE ORGANISMOS RESPONSABLES, A LA PLANIFICACION ACERTADA, A LA COLABORACION DE LA TECNICA, A LA PREPARACION DE LOS COMANDOS, AL METODO E IMAGINACION.

EL ESPIRITU DEL PRINCIPIO NO SUBESTIMA LA MORAL ADVERSARIA, - DESCONOCIENDO SU FACULTAD DE REACCION. ASI MISMO, NO VALORA EXAGERADAMENTE EL FACTOR MATERIAL DEL ENEMIGO, RESOLVIENDO TIMIDAMENTE SIN TENER EN CUENTA LOS ANTECEDENTES ESPIRITUALES PROPIOS.

QUIEN TIENE LA SUPERIORIDAD BUSCA LA DECISION Y OPTA POR UN PROCEDER OFENSIVO.

LA REUNION DE FUERZAS EN LAS ZONAS QUE MAS CONCUERDEN CON EL PROPOSITO PERSEGUIDO, Y LA CONSIGUIENTE ECONOMIA DE Ellas EN LOS LUGARES DE IMPORTANCIA SECUNDARIA, ORGANIZA LA SUPERIORIDAD MATERIAL. ASI MISMO, LA ADOPCION DE SISTEMAS QUE CONSIGAN QUE EL ADVERSARIO SE DESCUBRA O REACCIONE DE CIERTA MANERA

FAVORABLE A NUESTROS INTERESES, MADURA REPERCUSIONES DE SUPERIORIDAD MORAL, LOGRANDOSE, SI SE TIENE, UNA SUPERIORIDAD INTELECTUAL.

REFERENTE AL FACTOR MORAL DE LA SUPERIORIDAD, ROUSCHNING DICE QUE HITLER SE EXPRESO EN CIERTA OCASION: "REALIZAR LA DESTRUCCION MORAL DEL ENEMIGO ANTES DE QUE ESTALLE LA GUERRA: ESTE ES EL PROBLEMA QUE ME INTERESA... LA GENTE SOLO MATA CUANDO NO PUEDE LOGRAR SUS ASPIRACIONES POR OTROS MEDIOS... EXISTE UNA ESTRATEGIA AMPLIFICADA, CON ARMAS INTELECTUALES... NUESTRA ESTRATEGIA ES LA DE DESTRUIR AL ADVERSARIO DESDE DENTRO, EL VENCERLO POR MEDIO DE SI MISMO".

III.2.4. EL PRINCIPIO DE SORPRESA.

LA INTELIGENCIA -ARMA PARA ENTENDER Y RESOLVER LAS NUEVAS SITUACIONES- ACTUA DENTRO DEL TIEMPO. ANTE UN SISTEMA INEDITO, -FRENTE A UN MEDIO QUE ANTES NO HA SIDO EMPLEADO Y QUE HALLE -DESPREVENIDO AL PENSAMIENTO, EL INTELLECTO ESTA EN APUROS PARA REACCIONAR. ESTA ES LA BASE SIQUICA DE LA SORPRESA: AUSENCIA DE RESPUESTA AL ESTIMULO O RESPUESTA TARDIA.

POR LA SORPRESA SE ROMPE EL EQUILIBRIO DEL CONTRARIO, AL PROVOCARLE UNA SITUACION PARA LA CUAL NO SE ENCONTRABA PREPARADO. EN TAL SENTIDO, ELLA NO EXIGE LA INVENCION DE UNA ARMA O EL EMPLEO DE UN PROCEDIMIENTO NUNCA CONSIGNADO PARA REALIZARSE. BASTA PARA CREARLA: SISTEMAS NOVEDOSOS, APLICACION DE METODOS QUE RINDEN EFECTOS IMPREVISTOS, O EMPLEO DE ELEMENTOS Y FUERZAS

EN FORMA DIFERENTE A LA HABITUAL.

LOS SIGUIENTES CONCEPTOS DE LIDDELL HART ENFOCAN EL PRINCIPIO: "EN CASI TODAS LAS CAMPAÑAS DECISIVAS, LA DISLOCACION DEL EQUILIBRIO PSICOLOGICO Y FISICO DEL ENEMIGO PUE LA CONDICION -- PREVIA ESENCIAL DE TODO INTENTO EFECTIVO DE VENCERLO... DENTRO DE LA ESFERA PSICOLOGICA, LA DISLOCACION RESULTA DE LA IMPRESION EJERCIDA SOBRE EL PENSAMIENTO DEL MANDO, POR EFECTOS FISICOS. SURGE DE LA SENSACION DE VERSE ATRAPADO EN UNA TRAMPA".

SON FACTORES DEL PRINCIPIO EL SECRETO Y LA RAPIDEZ. POR AQUEL, SE ORIGINA Y MANTIENE LO INESPERADO; POR ESTA, HAY DIFICULTAD, IMPOSIBILIDAD DE REACCION OPORTUNA.

A PROPOSITO, DIRECTIVAS U ORDENES OSCURAS, EN DONDE EL COMANDO SE GUARDO PARA SI SUS INTENCIONES, PRODUCEN EL CAOS EN LOS MOMENTOS QUE ASOMA LO IMPREVISTO.

EN ESTE ASUNTO ESTA EL TALON DE AQUILES DE LA ESTRATEGIA NAPOLEONICA: "AL VEZ POR DESCONFIANZA EN EL INTELLECTO DE SUS GENERALES NAPOLEON PUE OSCURO. DIJO ROUSSET "NUNCA LES INICIA EN SUS DESIGNIOS, NUNCA LES EMANCIPA, PAGO SU FALTA CUANDO LOS -- EJERCITOS SE HICIERON NUMEROSOS Y SU PERSONA NO ERA CAPAZ DE -- DIRIGIRLOS EN TODOS LOS DETALLES".

EXPRESA EL GENERAL CHASSIN: "ES INDUDABLE QUE LA IMAGINACION DEBE SER LA CUALIDAD FUNDAMENTAL DE UN JEFE. EL ARTE DE LA -- GUERRA CONSISTE ESENCIALMENTE EN ACTUAR EN UNA FORMA QUE EL AD

VERSARIO NO HA PENSADO. SE LE SORPRENDE SIN QUE ESTE PREPARADO PARA LA RESPUESTA. HE AQUI LA SORPRESA INTELECTUAL QUE ES LA MAS IMPORTANTE DE TODAS".

III.2.5. EL PRINCIPIO DE SEGURIDAD.

EN EL AMBIENTE BELICO SE TRABAJA DENTRO DEL CAMPO DE LAS PROBABILIDADES. POR MINUCIOSO QUE SEA NUESTRO ANALISIS, POR PROLIJAS QUE SEAN LAS MEDIDAS PARA LLEVAR A FELIZ TERMINO NUESTRA DECISION, SIEMPRE HABRA ALGO QUE SE ESCAPA. ESTE "ALGO" ES PRODUCTO DE LO LIMITADO DE LAS INFORMACIONES QUE SE CAPTAN Y DE LA VOLUNTAD OCULTA DEL ADVERSARIO.

POR CONSIGUIENTE, LA RESOLUCION ENVUELVE UN RIESGO: LA PROBABILIDAD QUE NO LOGRAMOS RETENER. TAL RIESGO DISMINUIRA MIENTRAS MAS LOGICO SEA NUESTRO RAZONAMIENTO.

PERO EL BANDO PRECISA PRONUNCIARSE CON OPORTUNIDAD Y NO PUEDE ESPERAR A RECOGER EL TOTAL DE LOS ANTECEDENTES DEL PROBLEMA. HE AQUI EL ESPIRITU DEL PRINCIPIO: NO ES UN FIN, ES UN MEDIO QUE AYUDA A LA CONSECUION DEL OBJETIVO PERSEGUIDO.

EL CUIDADO DE LOS PLANES ES UNA CARACTERISTICA DE LA ESTRATEGIA NAPOLEONICA. LA BATALLA DE AUSTERLITZ SE ASEGURA POR LA ACLARACION DEL PLAN RUSO-AUSTRIACO Y POR LA CONSTITUCION DE UNA FUERTE RESERVA QUE ASCIENDE APROXIMADAMENTE, A UN MEDIO DE LOS EFECTIVOS. MEDIANTE LA RESERVA, NAPOLEON NO TEME A LO IMPREVISTO Y ESTA EN CONDICIONES DE HACER PREVALECER SU VOLUNTAD.

CABE AGREGAR QUE ES PROPIO DE IRRESPONSABLES ASUMIR RIESGOS INNECESARIOS AUNQUE CUANDO LA DECISION APREMIA, ARBITRA PROCEDI-

MIENTOS ADECUADOS PARA ENFRENTARLOS.

Y LLEGAMOS AL CONCEPTO DE LA SEGURIDAD: COLABORAR AL FIN QUE SE TIENE EN VISTA MEDIANTE LA ADOPCION DE PENSADAS MEDIDAS - PREVENTIVAS QUE SEPAN RESPONDER AL "ACCIDENTE" (4).

DAN FORMA Y SATISFACCION AL PRINCIPIO: SABER LO QUE SE QUIERE Y CONVIENE; PREPARAR EL INSTRUMENTO Y EL CAMINO PARA ALCANZAR EL OBJETIVO; ORIENTAR EL ESFUERZO EN UNA DIRECCION EFECTIVA; RESOLVER A TIEMPO, SIN PRECIPITARSE. ADEMAS, A MANERA DE PRECAUCION FRENTE AL RIESGO INELUDIBLE, ESTA EL TRABAJO DE LAS - INFORMACIONES QUE PENETRAN EN LOS DESIGNIOS DEL CONTRARIO, EL SECRETO DE LAS PROPIAS INTENCIONES, LA RESERVA Y LA ELIMINACION O PROTECCION DE ZONAS VULNERABLES.

III.3. PROCEDIMIENTOS DE LA ESTRATEGIA.

COMO YA DIJIMOS, LOS MULTIPLES CAMINOS DEL ARTE MILITAR, A TRAVES DE LOS CUALES SE CUMPLEN LOS PRINCIPIOS, SON LOS PROCEDIMIENTOS ESTRATEGICOS.

EL ESTRATEGA DEBE TENER EN CUENTA QUE DIRIGE HOMBRES, CON SUS DEBILIDADES Y VIRTUDES, SUS VUELCOS DE MORAL Y EXALTACIONES. POR ESO, A LOS ANTECEDENTES MATERIALES, SE DEBERA AGREGAR EL -- CONTENIDO ANIMICO QUE DA LA TRASCENDENCIA. LOS PILARES DEL -- TRIUNFO SON UN GRUPO DE TRES: INTELLECTO, ESPIRITU Y MATERIA.

EL COMANDO CONCIBE, RESUELVE, ORDENA, FISCALIZA. SI ENTREGA --

INICIATIVA A LOS EJECUTANTES, LO HACE CUANDO CONVIENE PERO NO POR REGLA. UNA DOCTRINA DE INICIATIVA AL MAXIMO HACE MAS MAL QUE BIEN, PUES CREA LA LICENCIA EN LOS SUBORDINADOS.

III.3.1. LOS PROCEDIMIENTOS EN LA ESTRATEGIA POLITICO MILITAR.

EN LOS DOMINIOS DE ESTRATEGIA POLITICO MILITAR, LOS PROCEDIMIENTOS QUE TIENDEN A AFIANZAR LA SEGURIDAD Y A CONDUCIR LA GUERRA HASTA EL BUEN EXITO SE INSPIRAN FIELMENTE EN LOS PRINCIPIOS ESTRATEGICOS YA EXPRESADOS.

DE ACUERDO AL PRINCIPIO DE ACCION, LA EXPERIENCIA HISTORICA ADELANTA QUE LA INCERTIDUMBRE ATRAE LA PRECIPITACION. EN TALES OCASIONES MAS VALE REPRIMIRSE QUE JUGARSE EL DESTINO A LA PRIMERA CARTA. LA ELECCION DE UNA LINEA DE CONDUCTA FIRME QUE TIENE EN VISTA LAS CIRCUNSTANCIAS DEL MOMENTO VIVIDO, UN CLARO DISCERNIMIENTO QUE ARMONICE PROPOSITOS Y POSIBILIDADES, GESTARAN LA FE EN EL RESULTADO, PERMITIENDO TRIUNFAR DE FACTORES ADVERSOS.

POR EL DESCONOCIMIENTO DE ESTE PRINCIPIO, QUE HITLER NO SATISFIZO, ALEMANIA SE HUNDIO EN EL CAOS. SIN CLARO DISCERNIMIENTO, EL FUHRER, EN LA GUERRA CON RUSIA, QUIERE LLEVAR LA OFENSIVA HASTA EL EXTERMINIO POTENCIAL DE SU ENEMIGO, CON LO CUAL MELLA SU ARMA DE ALCANCE LIMITADO, QUE TERMINA POR CAER VENCIDA ANTE EL ESPACIO FISICO Y EL NUMERO. EN LA MENTE DE HITLER, LA ACCION TOMA UNA FORMA EXAGERADA". SOBRESTIMANDOSE, OLVIDA EL SENTIDO DE LA REALIDAD Y SE LANZA COMO UNA AVALANCHA CONTRA EL OBSTACULO QUE LE SALE AL PASO, DESCONOCIENDO LOS MEDIOS Y EL VALOR ANIMICO DE SU ADVERSARIO. "EL DESACUERDO DEL PENSAMIENTO

CON LAS COSAS" ES ANTES QUE UN PECADO, UNA TORPEZA.

EN CUANTO A ORIENTACION, ES NECESARIO SABER DESCUBRIR DONDE RA
DICA LA POTENCIA ADVERSARIA Y EN QUE CONSISTE LA POTENCIA PRO-
PIA. ESTO QUIERE DECIR: UN ACERTADO ANALISIS DE PUNTOS O DE AS
PECTOS DE MAYOR RESISTENCIA Y DE ZONAS VULNERABLES O DEBILES,
LA EVALUACION CORRECTA DE LOS MEDIOS EN JUEGO Y LA PROPORCION
ENTRE EL EFECTO PERSEGUIDO Y EL POTENCIAL CON QUE SE CUENTA, -
PARA PLANIFICAR LA EMPRESA CON MINUCIOSIDAD, FIJANDO EL ESFUER
ZO PRINCIPAL Y LOS ESFUERZOS SECUNDARIOS, LAS ETAPAS O FASES,
LOS OBJETIVOS SUCESIVOS Y EL FINAL. "LA ORIENTACION ERRADA SUE
LE GANAR BATALLAS Y PERDER LA GUERRA".

LOS PROCEDIMIENTOS QUE ORGANIZA LA SUPERIORIDAD SON: CONSEGUIR
ALIANZAS QUE AISLEN AL CONTENDOR, OBTENER BASES GEOFISICAS --
QUE LO ENVUELVAN Y AMENACEN, RESTARLE ZONAS DE VALOR ECONOMICO,
DESARROLLAR LA TECNICA E INDUSTRIA PROPIAS, UNIFICAR LA CON--
CIENCIA CIUDADANA, ELIMINAR GERMESES DE DISCORDIAS INTESTINAS
Y PROPENDER A LA ESTRUCTURACION DE UN SOLIDO RESPALDO NACIONAL.

LA PENETRACION SUBTERRANEA POR LA PROPAGANDA Y POR LA "QUINTA
COLUMNA" (LOS ESPIAS, LOS TRAIADORES. HITLER ATACABA CON 4 EJER
CITOS Y EL QUINTO ERAN LOS TRAIADORES DEL PAIS ATACADO), SE RELA-
CIONA INTIMAMENTE CON EL FACTOR MORAL DE LA SUPERIORIDAD. AMBAS
APARECEN COMO HERRAMIENTAS INMATERIALES, PELIGROSAS POR LO SU-
TIL QUE LAS CARACTERIZA. QUE SE INFILTRAN ASTUTAMENTE Y ABLAN-
JAN EL "FRENTE INTERNO ESPIRITUAL" DE LOS PUEBLOS, CONVIRTIENDO
LOS EN CUERPOS SIN ALMAS, INDIFERENTES POR SU DESTINO; LA GUE-
RRA SICOLOGICA CONSTITUYE HOY DIA UN PASO TRASCENDENTAL EN EL

CAMINO DE LA VICTORIA, PASO DIFÍCIL DE SUPERAR SI NO SE CUENTA CON SALUD MORAL, Y QUE AL OBTENER SU PROPOSITO ENGENDRA UNA ENFERMEDAD DE TIPO ANIMICO FRENTE A LA CUAL NO SE TIENE EL DESEO DE RESISTIR.

EL PRINCIPIO DE SORPRESA, CON SUS EXIGENCIAS DE SECRETO Y RAZONABILIDAD DE APLICACION, SE OBTIENE POR EXCEPCION EN EL CAMPO POLITICO, SOBRE TODO EN REGIMENES DEMOCRATICOS. POR LO ANTERIOR DEBE CONSIDERARSELE COMO "CONDUCTA DE TIPO DIPLOMATICO QUE AFECTA O PERJUDICA LA LINEA DEL MISMO ORDEN ADVERSARIO". ESTA BUSCA -- ROMPER EL EQUILIBRIO DEL PROCEDER POLITICO ENEMIGO, GANAR LA INICIATIVA Y ENFRENTAR AL GOBIERNO CON UNA SITUACION INESPERADA.

EL PACTO DE NO AGRESION GERMANO-RUSO DE AGOSTO DE 1939, ES UN CASO DE SORPRESA POLITICA. EL GOLPE ALEMAN DESTRUYE UN PILAR DEL PACIENTE EDIFICIO PLANEADO POR LA DIPLOMACIA FRANCO-INGLESA Y ENVUEVE A POLONIA EN UN CIRCULO DE FUEGO. QUEDA A LOS ALIADOS LA RESOLUCION DE ESTE DILEMA: ABANDONAR POLONIA Y ABSORBER LA VERGÜENZA DE SU GESTO O SER FIEL A LOS PACTOS E IR A -- UNA GUERRA DE PROMOSTICO OSCURO.

EN CUANTO A SEGURIDAD, LA EXPERIENCIA NOS MUESTRA QUE EL SISTEMA DE ALIANZAS NO ES UNA FORMA DEFINITIVA PARA ORGANIZARSE. MIENTRAS LOS INTERESES Y LAS ASPIRACIONES NO SE ESTRECHAN PORQUE UN PELIGRO FRENA O POSTERGA LOS APETITOS, EL PROCEDIMIENTO ES EFICIENTE.

ASIMISMO, LA HISTORIA SEÑALA QUE LA MEJOR ALIANZA MILITAR SU-

FRE EL FENOMENO DE LA VACILACION Y AUN FRACASA EN LOS MOMENTOS CRITICOS, CUANDO SE LUCHA POR LA VIDA ANTES QUE POR EL TRIUNFO.

AL RESPECTO NOS SIRVE LOS ANGUSTIOSOS PEDIDOS DE AVIACION QUE FRANCIA HICIERA A GRAN BRETANA EN 1940. ¿Y QUE SE RESPONDIO?. LOS DRAMATICOS LLAMADOS DE AUXILIO CHOCARON CON LOS INTERESES BRITANICOS. REFERENTE A ELLO, CHURCHILL DECLARA: "LA DURA - - QUESTION DE CUANTOS AVIONES PODIAMOS ENVIAR SIN QUEDAR NOSOTROS MISMOS INDEFENSOS, SE NOS PLANTEO DE AQUI EN ADELANTE EN FORMA APREMIANTE. NUESTROS PROPIOS Y NATURALES PREPARATIVOS DE DEFENSA Y MUCHOS PODEROSOS ARGUMENTOS MILITARES, RESTARAN FUERZA A LOS VEHEMENTES LLAMADOS FRANCESES. ADEMAS, POR OTRO LADO, HABIA UN LIMITE, Y TRASPASARLO NOS COSTARIA LA VIDA".

LA ESTRATEGIA POLITICA NOS DICE QUE LA "FUERZA AL SERVICIO DE LAS IDEAS ES LA MEJOR GARANTIA DE TRANQUILIDAD".

IV. PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS FUNDAMENTALES DE LAS POSICIONES ESTRATEGICAS DE LA GUERRA

IV.1. DE LA OFENSIVA

LA OFENSIVA BUSCA AL ADVERSARIO, LO ATACA Y LO PERSIGUE. ES EL CAMINO RECTO PARA LA DECISION Y ALGUNOS TRATADISTAS LE DAN VALOR DE CLAVE PARA EL TRIUNFO. HAY SENTENCIAS QUE DICEN: "HACER LA GUERRA ES ATACAR". "SOLO LA OFENSIVA ESTRATEGICA CONDUCE A LA VICTORIA". "SE PRECISA MARCHAR CON FUERZA, DIRECTAMENTE SOBRE EL PRINCIPAL EJERCITO ENEMIGO". "HAY QUE IMPREGNARSE DE OFENSIVA HASTA EL EXCESO Y POSIBLE ES QUE NI CON ESTO BASTE AUN".

LOS CONCEPTOS EXTREMISTAS PROVOCAN EQUIVOCACIONES LAMENTABLES. MULTIPLES ACONTECIMIENTOS HISTORICOS CONTRADICEN A LA OFENSIVA COMO LEY, EN EL SENTIDO DE QUE HAY QUE OBEDECERLA SIN MAS TRAMITE. PARA CORREGIRLO ELEGI TRES BATALLAS CLASICAS DE LA ANTIGUEDAD:

-TIMBRES (557 A.C.) CIRO, INFERIOR EN NUMERO ACTUA CON ASTUCIA Y PARA VENCER A CRESO HACE QUE SUS FUERZAS ESPEREN, MIENTRAS - EL CONSIGUE INFORMACIONES QUE LE REVELAN LOS DESIGNIOS DEL LIDIADOR.

-ARBELOS (331 A.C.) ALEJANDRO DA RESPIRO A LA TROPA Y LA HACE - DESCANSAR CUATRO DIAS, PORQUE LE ES CONVENIENTE. DARIO, EL MAS FUERTE, SE DETIENE Y SE IMPACIENTA POR LA BATALLA QUE DEMORA.

-CANNAS (216 A.C.) ANIBAL PREPARA LA BATALLA Y ESPERA EL CHOQUE. TERENCIO VARRON ACTUA PRECIPITADAMENTE, CON UN SISTEMA RUTINARIO.

LOS MOVILES DEL ENCUENTRO OFENSIVO SON:

- a). DESTRUCCION DE LAS FUERZAS DEL ENEMIGO.
- b). CONQUISTA DE UN LUGAR.
- c). CONQUISTA DE ALGUN OBJETIVO.

OTROS OPINAN QUE LA CONDUCCION, EL CONJUNTO, DE LA GUERRA HA DE SER EMINENTEMENTE OFENSIVA, LA GUERRA NO SE GANA ADOPTANDO UNA ACTITUD DEFENSIVA, SINO OFENDIENDO DESDE EL PRIMER MOMENTO AL -

ADVERSARIO IMPONIENDOLE NUESTRA VOLUNTAD; OFENSIVA EN LAS OPERACIONES ARMADAS; OFENSIVA EN LA POLITICA DE LAS ALIANZAS; -- OFENSIVA EN LA PROPAGANDA; LOS MAYORES Y MAS ROTUNDOS TRIUNFOS SE OBTIENEN CUANDO LA HISTORIA DE UNA GUERRA SE MATERIALIZA EN UNA ACCION OFENSIVA LLEVADA A FONDO SIN SOLUCIONES DE -- CONTINUIDAD. EL IDEAL PARA LLEGAR A LA DECISION RAPIDA Y COMPLETA ES HOY, COMO EN LOS ALBORES DEL ARTE DE LA GUERRA, LA OFENSIVA VIOLENTA Y AUDAZ. EJEMPLOS CLAROS SON LAS CAMPAÑAS DE ALEMANIA DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL CONTRA POLONIA, CONTRA FRANCIA Y CONTRA YUGOSLAVIA Y LAS OPERACIONES DE LOS JAPONESES EN EL PACIFICO DESPUES DE LA SORPRESA DE PEARL HARBOR(7).

UNA ACTITUD EQUILIBRADA, SERIA EL QUE AUN DENTRO DE UNA CONCEPCION Y EJECUCION OFENSIVA DE LA GUERRA, NO SE OFENDA SIMULTANEAMENTE EN TODOS LOS PUNTOS Y EN TODOS LOS MOMENTOS. LA OFENSIVA EXIGE MASAS GIGANTESCAS DE HOMBRES Y MATERIAL QUE ACTUEN EN -- FRENTES RELATIVAMENTE ESTRECHOS PARA CONSEGUIR LA CONCENTRACION DE POTENCIA NECESARIA, NO SOLO PARA ROMPER EL EQUILIBRIO DE LOS FRENTES, SINO PRINCIPALMENTE PARA LA EXPLOTACION DEL EXITO, QUE HA DE SER PROFUNDO Y TENAZ, SI SE QUIEREN OBTENER EXITOS DEFINITIVOS. PARA REUNIR ESTAS MASAS DENTRO DE LOS BASTOS ESPACIOS -- EN QUE SE DESARROLLA LA GUERRA ACTUAL, NO HAY MAS REMEDIO QUE -- TOMAR LA ACTITUD DEFENSIVA EN TODOS AQUELLOS SECTORES DEL FRENTE QUE NO VAN A SER OBJETIVO DEL ATAQUE.

PERIODOS DE LA OFENSIVA:

- a). PREPARATORIO, COMPRENDE LA SERIE DE OPERACIONES QUE TIENEN POR OBJETO DISPONER LOS MEDIOS PARA EL ATAQUE,

SU CONCENTRACION Y DESPLIEGUE

- b). EJECUTIVO, QUE ABARCA EL ATAQUE EN SI MISMO. ES LA SUMA DE ESFUERZOS CON QUE SE TRETENDE DISLOCAR LA RESISTENCIA DEL ENEMIGO: PREPARACION Y EJECUCION DEL ATAQUE.

- c). POSTERIOR, EN EL QUE SE REUNEN TODAS LAS ACCIONES CUYA FINALIDAD ES EXPLOTAR Y CONSERVAR LAS GANANCIAS OBTENIDAS.

LA OFENSIVA, PARA SER EFICAZ, REQUIERE:

- a). SUPERIORIDAD, YA SEA NUMERICA, DE MEDIOS O DE CALIDAD MORAL.
- b). PROPONERSE UN FIN U OBJETIVO CONCRETO POR SU DEFINICION Y CONSIDERABLE POR SUS EFECTOS.
- c). POTENCIA ADECUADA AL FIN PROPUESTO.
- d). DECISION Y AUDACIA PARA AFRONTAR LO DESCONOCIDO.
- e). POSIBILIDAD DE MANIOBRAR, ESTO ES, DE LLEVAR EL ESFUERZO EN LAS DIRECCIONES UTILES Y APLICAR LA POTENCIA MAXIMA EN EL PUNTO SENSIBLE.
- f). POSIBILIDAD DE ALIMENTAR EL ESFUERZO.
- g). POSIBILIDAD DE INICIARLO POR SORPRESA Y CON INICIATIVA EN TIEMPO Y ESPACIO (SEGURIDAD Y LIBERTAD DE ACCION).

EN TODOS LOS CASOS LA OFENSIVA TIENE A SU FAVOR:

- LA SUPERIORIDAD MORAL, QUE SE MANIFIESTA POR LA RESOLUCION DE IMPONER LA VOLUNTAD AL ADVERSARIO; LA POSIBILIDAD DE ELEGIR EL MOMENTO, EL LUGAR Y LA MANERA DE ACTUAR

SOBRE EL ENEMIGO, ESTO ES, PONER EN JUEGO AL MAXIMO LA INICIATIVA Y APLICAR LIBREMENTE LA POTENCIA.

- LA LIBERTAD DE PROPONERSE UN FIN Y DE MONTAR LA ACCION POR SORPRESA.
- LA VENTAJA DE PREMEDITAR LA ACCION Y PREPARARLA EN FORMA ADECUADA, LOGRANDO ELEMENTOS DE INFORMACION QUE DEN SEGURIDAD Y GARANTICEN LA EFICACIA, LO QUE REPRESENTA LA FACULTAD DE PROCEDER CON LIBERTAD DE ACCION Y ACUMULAR PROVISIONES PARA EL TRIUNFO.

DE LO ANTERIOR DEDUCIMOS TRES CONCEPTOS PARA LAS OPERACIONES MILITARES A LA OFENSIVA:

1. LOS OFENSORES DEBEN TENER LOS RECURSOS PARA ATACAR DE FRENTE AL ADVERSARIO (MAS PODEROSO).
2. LAS FUERZAS DEBEN CONCENTRARSE EN UN FRENTE ESTRECHO - CON UNA MULTITUD IRRESISTIBLE EN LA POSICION MAS DEBIL DEL ENEMIGO.
3. EN UN PUNTO DECISIVO DEBEN UNIRSE LA COMBINACION DE UN ATAQUE ARMADO Y UNA VENTAJA RELATIVA.

IV.2. DE LA DEFENSA

LA DEFENSA NO VA HACIA EL ADVERSARIO, LO ESPERA EN EL TERRENO CONVENIENTE O LO ATRAE HASTA EL CON EL PROPOSITO DE DESGASTAR SUS MEDIOS Y LOGRAR CONDICIONES FAVORABLES PARA UNA POSTERIOR OFENSIVA CON ANTECEDENTES DE BUEN EXITO. ES HABER CONDUCTA DE TIPO TRANSITORIO Y EN CIERTAS CIRCUNSTANCIAS EL METODO MEJOR DE COMPENSAR LA INFERIORIDAD MATERIAL MEDIANTE EL APROVECHA--

MIENTO DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO. AL NO CONTAR CON SUPERIORIDAD, LA DEFENSA ES CORRECTA PARA ALIVIAR NUESTRA DEBILIDAD Y LUEGO DE OBTENIDA, LANZARSE A LA OFENSIVA (7).

DOS CITAS REPUEZZAN EL CONCEPTO EXPRESADO. DICE CLAUSEWITZ: "SI LA DEFENSA HA CONSEGUIDO UNA CONSIDERABLE VENTAJA, ENTONCES ELLA HA HECHO LO QUE LE CORRESPONDE, Y DEBE, APOYANDOSE SOBRE ESTA VENTAJA, DEVOLVER EL GOLPE SI NO QUIERE TRANSPOR--MARLA EN DESVENTAJA". Y AGREGA GROOS: "USADA DE ESTA MANERA, HASTA EL ELEMENTO MORAL ACABARA POR INCLINARSE DEL LADO DEFEN--SOR, PUES ESTE FACTOR DEPENDE MUCHO MAS DEL RESULTADO FINAL, VICTORIA O DERROTA, QUE ES POSIBLE TANTO CON EL ATAQUE COMO - CON LA DEFENSA, QUE DE LA ELECCION DEL METODO".

LOS MOVILES DEL ENCUENTRO DEFENSIVO SON:

- a). DESTRUCCION DE LAS FUERZAS DEL ENEMIGO.
- b). DEFENSA DE UN LUGAR.
- c). DEFENSA DE ALGUN OBJETIVO.

LA DEFENSIVA SE ADOPTA CONTRA EL ADVERSARIO QUE AVANZA, PARA DESTRUIRLO O AL MENOS DESGASTARLO RECHAZANDO SUS ATAQUES Y - PROCURANDO CONSERVAR EL TERRENO OCUPADO. LAS FINALIDADES QUE LA ACCION DEFENSIVA PUEDE LOGRAR SON:

- a). GANAR TIEMPO EN ESPERA DE CONDICIONES MAS FAVORABLES - PARA PASAR A LA OFENSIVA.
- b). ECONOMIZAR MEDIOS EN BENEFICIO DE ACCIONES OFENSIVAS EN OTRAS ZONAS O TEATROS DE OPERACIONES.

- c). IMPEDIR AL ENEMIGO EL PASO A DETERMINADAS REGIONES U OBJETIVOS DE PARTICULAR IMPORTANCIA PARA LA PROPIA ORGANIZACION BELICA.
- d). QUEBRANTAR LA POTENCIA ENEMIGA OPENSIVA PARA BATIRLE - DESPUES.

LA DEFENSA POR SI SOLA JAMAS PUEDE CONDUCIR A RESULTADOS DECISIVOS, Y POR ESO, CUANDO LAS CIRCUNSTANCIAS IMPONEN SU ADOPCION, EL MANDO DEBE LIMITARLA EN TIEMPO Y ESPACIO.

LA DEFENSA REQUIERE PARA SER EPICAZ DE:

- a). UNA BUENA ARTICULACION DEL DISPOSITIVO DE FUERZAS Y MEDIOS Y SU PERFECTA ADAPTACION AL TERRENO, EN CONDICIONES DE APRONTAR LO DESCONOCIDO, EXPLOTANDO MEJOR QUE LA OPENSIVA LAS FORMAS TOPOGRAFICAS, LAS COMUNICACIONES Y EL FUEGO.
- b). POSIBILIDAD DE ALIMENTAR EL ESPUEZO PARA QUE NO SE ROMPA LA DISPOSICION Y SE CONSERVE EL TERRENO OCUPADO.
- c). POSIBILIDAD DE MANIOBRAR CON LA POTENCIA DE AQUEL DISPOSITIVO PARA ANULAR LOS ATAQUES ADVERSARIOS DONDE QUIERA QUE SE PRODUZCAN.
- d). POSIBILIDAD DE EXPLOTAR EL FRACASO ENEMIGO MEDIANTE EL CONTRAATAQUE O LA CONTRAOPENSIVA.

VEAMOS LO QUE DE LA DEFENSA DICE CLAUSEWITZ, UNO DE LOS QUE MAS RAZONADAMENTE LA HAN EXALTADO EN SUS FINES ULTIMOS: "LA DEFENSA ES LA FORMA MAS FUERTE DE LA GUERRA, CON OBJETIVO NE-

GATIVO (AGOTAR AL ADVERSARIO Y CONSERVAR LA POSESION); LA OFENSIVA LA MAS DEBIL, CON OBJETIVO POSITIVO... "CONQUISTA DEL TERRITORIO". "EL FIN DE LA DEFENSA ES LA CONSERVACION, POR OPCION, EL DE LA OFENSIVA ES LA CONQUISTA. AHORA BIEN; CONSERVAR ES MAS SENCILLO QUE ADQUIRIR; POR CONSIGUIENTE, A IGUALDAD DE MEDIOS, LA DEFENSA ES MAS FACIL QUE EL ATAQUE. TODA OMISION, TODA VACILACION, TODO ERROR, TODA PERDIDA DE TIEMPO, POR PARTE DEL ATACANTE, CUALQUIERA QUE FUESE SU MOTIVO, REDUNDA EN PROVECHO DEL DEFENSOR... DE LA DIVERSIDAD DE FINES PERSEGUIDOS POR LA OFENSIVA Y LA DEFENSIVA NACE UNA DISTINCION CAPITAL ENTRE - AMBAS FORMAS DE GUERRA. EN EFECTO, Y PUESTO QUE LA CONSERVACION NO ES SINO UN FIN NEGATIVO, MIENTRAS QUE LA CONQUISTA IMPONE UNO POSITIVO, ES CLARO QUE LA LUCHA RECLAMA DE LA OFENSIVA UN GASTO DE ESFUERZOS Y DE MEDIOS MILITARES MUY SUPERIOR AL QUE LA DEFENSA EXIGE. LA DEFENSIVA ES PUES, LA MAS FUERTE DE - LAS DOS FORMAS DE GUERRA..."

"SI EXISTE UN MOMENTO BRILLANTE PARA LA DEFENSA, ES PRECISAMENTE AQUEL QUE, APROVECHANDO LA OCASION PROPICIA, EL DEFENSOR PASA, CON TANTA PRONTITUD COMO ENERGIA, DEL QUITA A LA ESTOCADA FULMINANTE..." "PARA CONOCER CON EXACTITUD Y CON PLENITUD LA DEFENSIVA ES NECESARIO FIGURARSELA EN EL CUADRO DE LA MAS PERFECTA PREPARACION, CON UN EJERCITO SOLIDO E INSTRUIDO, CON UN GENERAL EN JEFE QUE, LEJOS DE ESPERAR EL AVANCE DEL ADVERSARIO EN LAS ANGUSTIAS DE LA INDECISION Y DE LA PERPLEJIDAD, LE AGUARDE LLENO DE CALMA Y DE CIRCUNSPECION, SOBRE UN TERRENO --PREVIAMENTE ELEGIDO, APOYADO POR FUERZAS SOLIDAS Y SOSTENIDO --POR UN PUEBLO VALEROSO Y SANO... EN TALES CONDICIONES LA DEFEN

SA NO JUGARA, DE SEGURO, FRENTE AL ATAQUE UN PAPEL TAN INFELIZ; NI LA OFENSIVA, POR EL CONTRARIO PARECERA TAN FACIL Y TAN INFALIBLE COMO PRETENDEN AQUELLOS EXCLUSIVISTAS QUE IMPARTEN LA PARALISIS Y LA IMPOTENCIA AL DEFENSOR, EL VALOR, LA MANIOERA Y LA FUERZA DE VOLUNTAD AL ATACANTE".

RESUMIENDO, LOS PRINCIPIOS DE LAS OPERACIONES MILITARES A LA DEFENSIVA SON:

1. LOS MAS FUERTES, QUIENES VAN GANANDO LA GUERRA DEPENDEN DE FENDERSE FEROZMENTE.
2. SER EL PRIMERO EN ATACAR ES LA CLAVE DE UNA DEFENSA FUERTE.
3. DEPENDEN USARSE FUERZAS MOVILES RAPIDAS PARA BLOQUEAR LOS MOVILIENTOS OFENSIVOS Y HACER QUE ESTOS NO CONSERVEN EL EQUILIBRIO.

IV.3. DE LOS FLANCOS COMO ESTRATEGIA TACTICA DE LA GUERRA

DE ACUERDO CON LA OPINION DEL GENERAL ALMIRANTE, ENTENDEMOS POR FLANCO, EL ESPACIO QUE ESTA EN LA PROLONGACION DEL ALA O COSTADO, A PARTIR DEL ULTIMO ELEMENTO QUE CONSTITUYA AQUELLA.

LA ACCION SOBRE LOS FLANCOS ES SIEMPRE MAS ECONOMICA Y MUCHO MAS RESOLUTIVA QUE LA DE CARACTER PURAMENTE FRONTAL. "BUSCAR LOS FLANCOS" ES LA NORMA O BASE DE TODA LA MANIOERA DE LAS FUERZAS BLINDADAS Y MECANIZADAS. TOMANDO EL PRIMER CONTACTO, SE EXTIENDEN LOS RECONOCIMIENTOS Y TANTEOS EN SENTIDO FRONTAL PARA DEFINIR EL CONTORNO APARENTE DE LAS ORGANIZACIONES ADVERSARIAS, PENETRANDO POR LOS INTERVALOS Y ATACANDO POR EL FLANCO. AUN EN LA PENETRACION A TRAVES DE UNA ZONA DE RESISTENCIA ORGANIZADA, LA INFANTERIA COMBINA ACCIONES FRONTALES CON OTRAS DE -

FLANCO DE PEQUEÑO RADIO PARA REDUCIR LAS RESISTENCIAS CON QUE SUCESIVAMENTE CHOCA (7).

EN TODO DESPLIEGUE DEFENSIVO SE BUSCA APOYAR SOLIDAMENTE LAS ALAS, DE TAL SUERTE QUE EL TERRENO A LOS FLANCOS SE PRESTE PARA FACIL DEFENSA.

LOS TIROS DE FLANCO SON LOS MAS PELIGROSOS Y DESCONCERTANTES QUE PUEDE SUFRIR UNA TROPA. TODA UNIDAD QUE AVANZA Y RECIBE FUEGO DE FLANCO, CORRE PELIGRO DE VERSE DETENIDA. INSTINTIVAMENTE, LOS HOMERES HACEN FRENTE AL FLANCO PARA CONTESTAR EL FUEGO Y RESGUARDARSE DE SUS EFECTOS.

LA PROTECCION DE LOS FLANCOS HA SIDO SIEMPRE LA GRAN PREOCUPACION DE TODOS LOS MANDOS EN LAS ACCIONES PROFUNDAS. SI SE MIRA MAS HACIA LOS FLANCOS QUE HACIA EL FRENTE IRREMEDIABLEMENTE SE Pierde IMPULSO Y POTENCIA, EL AVANCE SE FRENA ANTE EL TEMOR DEL ATAQUE DE FLANCO Y, PARA PROTEGERSE CONTRA LOS QUE POSIBLEMENTE SE PRODUZCAN, SE VAN DESTINANDO FUERZAS QUE MENGUAN LAS DISPONIBLES PARA EL AVANCE EN PROFUNDIDAD, QUE CONSECUENTEMENTE LANGUIDECE HASTA DETENERSE.

TAMBIEN ES INSENSATEZ LANZARSE A UNA EXPLOTACION DE EXITO (ESTO ES, APOYAR EL ATAQUE QUE HA TENIDO EXITO, EXPLOTARLO. APOYAR UN ATAQUE A LA DISPOSICION O COLOCACION DE LAS FUERZAS ENEMIGAS PARA QUE SE ABRAN O RETROCEDAN Y PODER PENETRAR) CON ABSOLUTO DESPRECIO DE LO QUE PUEDA OCURRIR SOBRE LOS FLANCOS, SOBRE TODO CUANDO SE CARECE DE LA INFORMACION ADECUADA Y SE SOS-

FECHA QUE EL ENEMIGO DISPONE DE FUERZAS QUE CONCENTRA PARA UNA REACCION.

LA PROTECCION DE LOS FLANCOS EN LAS ACCIONES PROFUNDAS DE EXPLOTACION DE EXITO, SITUACION EN QUE AQUELLA PROTECCION REVISITE EL MAXIMO INTERES, SE FUNDAMENTA EN:

- LA INFORMACION OBTENIDA POR LOS FLANCOS, EN LOS RECONOCIMIENTOS AEREOS Y TERRESTRES, QUE FACILITA AL MANDO -- TIEMPO Y ESPACIO PARA DECIDIR CON OPORTUNIDAD.
- LAS FUERZAS DESTACADAS A LOS FLANCOS CUBREN LAS POSIBLES DIRECCIONES DE ATAQUE DEL ENEMIGO.
- LA AVIACION, CAPAZ DE EJERCER CON SUS FUEGOS UNA ACCION RETARDADORA SOBRE LAS UNIDADES ADVERSARIAS QUE AVANZAN Y SE DESPLIEGAN PARA CONTRAATACAR POR LOS FLANCOS.
- LA MISMA RAPIDEZ DE LA MANIOBRA QUE, AL PENETRAR PROFUNDAMENTE EN LA RETAGUARDIA CONTRARIA DESORGANIZA LOS -- MANDOS, LAS TRANSMISIONES Y LOS SERVICIOS, DIFICULTANDO O IMPIDIENDO LAS REACCIONES EFICACES Y OPORTUNAS DEL ENEMIGO.

EN TODO CASO, LOS EJECUTANTES NO DEBEN PREOCUPARSE POR SUS FLANCOS EN TANTO LA AUDACIA NO SE CONVIERTA EN TEMERIDAD. HAY QUE TENER EN CUENTA QUE ES AL MANDO SUPERIOR AL QUE CORRESPONDE GARANTIZAR LA SEGURIDAD DE LA ZONA DE MANIOBRA Y QUE SOLO

EXCEPCIONALMENTE, CUANDO SE TENGA LA CERTEZA DE UN PELIGRO IN MEDIATO, LOS JEFES SUBORDINADOS PUEDEN SUSPENDER EL AVANCE - CUANDO LA SITUACION SE HAGA VERDADERAMENTE PELIGROSA POR HABER PENETRADO CON EXCESO SIN QUE HAYAN CONSEGUIDO LOGRARLO - LAS FUERZAS INMEDIATAS, QUE LOS RESPALDAN Y QUE VAN POR LOS - FLANCOS.

LOS MEDIOS DESTINADOS A LA PROTECCION DE LOS FLANCOS DEBEN - SER DISTINTOS E INDEPENDIENTES DE LOS QUE TIENEN LA MISION DE LA EXPLOTACION EN PROFUNDIDAD, YA QUE EN OTRO CASO SE IRA DEBILITANDO LA MASA DE MANIOBRA HASTA PERDER TODA SU CAPACIDAD DE ACCION. ES POR ESTO QUE EN LAS EXPLOTACIONES ESTRATEGICAS, GENERALMENTE ENCOMENDADAS A LAS DIVISIONES ACORAZADAS, ESTAS GRANDES UNIDADES VAN SEGUIDAS DE OTRAS MOTORIZADAS, QUE SON - LAS QUE TOMAN A SU CARGO LA MISION PRIMERA (PROTECCION DE -- FLANCOS).

DE ESTA FORMA PODEMOS DECIR QUE LOS PRINCIPIOS DE OPERACIONES MILITARES POR LOS FLANCOS SON:

1. LOS PLANQUEADORES LANZAN LOS ATAQUES MAS EXITOSOS EN AREAS DONDE NO HAY RESISTENCIA.
2. LOS MOVIMIENTOS TACTICOS REPENTINOS E INESPERADOS SON - CRITICOS (CLAVE): SECRETO Y SORPRESA.
3. LA PERSECUCION ES TAN IMPORTANTE COMO EL ATAQUE.
PERSEGUIR TAN LEJOS Y RAPIDO COMO SEA POSIBLE MIENTRAS

SE PROTEJAN LOS FLANCOS.

IV.4. DE LA GUERRA DE GUERRILLAS.

POR SER ESTA LA POSICION ESTRATEGICA MAS UTILIZADA HOY EN DIA, TOCARE MAS AMPLIAMENTE LOS PRINCIPIOS QUE LA CARACTERIZAN.

LA GUERRA DE GUERRILLAS ES LA GUERRA DE PARTIDAS, DE SORPRESAS Y EMBOSCADAS, DE ESTRATAGEMAS Y PEQUEÑOS COMBATES.

LA GUERRILLA FUE LA FORMA PRIMITIVA DE LA GUERRA, ES LA QUE ESTÁ EN LA ESENCIA DE LA NATURALEZA HUMANA, ES EL MODO NATURAL DE COMBATIR DEL HOMBRE EN DEFENSA DE SUS INTERESES O DERECHOS O PARA LA SATISFACCION DE LAS AMBICIONES DE OTROS.

PEREZ GALDOS, EN "JUAN MARTIN EL EMPECINADO", NOS DA EN POCAS LINEAS UNA SINTESIS ESPLENDIDA DE LA GUERRA DE GUERRILLAS.

"EN LAS GUERRILLAS NO HAY VERDADERAS BATALLAS, NO HAY ESE DUELO PREVISTO Y DELIBERADO ENTRE EJERCITOS QUE SE BUSCAN, SE ENCUENTRAN, ELIGEN TERRENO, SE BATEN. LAS GUERRILLAS SON LA SORPRESA, Y PARA QUE HAYA CHOQUE ES PRECISO QUE UNA DE LAS DOS -- PARTES IGNORE LA PRESENCIA DE LA OTRA. LA PRIMERA CUALIDAD DEL GUERRILLERO, AUN ANTES QUE EL VALOR, ES LA BUENA ANDADURA, POR QUE CASI SIEMPRE SE VENDE CORRIENDO. LOS GUERRILLEROS NO SE RETIRAN, HUYEN, Y EL HUIR NO ES VERGONZOSO EN ELLOS. LA BASE DE SU ESTRATEGIA ES EL ARTE DE REUNIRSE Y DESAPARECER. SE CONDENSAN PARA CAER COMO LA LLUVIA, Y SE DESPARRAMAN PARA ESCAPAR A

LA PERSECUCION; DE MODO QUE LOS ESFUERZOS DEL EJERCITO QUE SE PROPONE EXTERMINARLOS SON INUTILES, YA QUE NO SE PUEDE LUCHAR CONTRA LAS NUBES. SU PRINCIPAL ARMA NO ES EL TRABUCO NI EL FUSIL, ES EL TERRENO; SI, EL TERRENO, PORQUE LA FACILIDAD Y LA CIENCIA PRODIGIOSA CON QUE LOS GUERRILLEROS SE MUEVEN EN EL - PARECE QUE SE MODIFICA A CADA PASO PRESTANDOSE A SUS MANIOBRAS".

IV.4.1. DIVISION EN FASES.

MAO TSE TUNG, EN SU "GUERRA SIN FIN" MARCA TRES FASES SUCESIVAS DE LA GUERRA REVOLUCIONARIA Y EN CADA UNA DE ELLAS, UNA - ACTIVIDAD DISTINTA DE LAS GUERRILLAS. ESTABLECE ESTA DIVISION EN FASES PARA LA GUERRA CONTRA EL JAPON, PERO POSTERIORMENTE DA VALOR UNIVERSAL A ESTAS IDEAS.

LA PRIMERA FASE, LLAMADA DEFENSIVA ESTRATEGICA, QUE SE CORRESPONDE CON LA FASE DE CRISTALIZACION, SE CARACTERIZA FUNDAMENTALMENTE POR LA FORMACION DEL APARATO CLANDESTINO SUBVERSIVO. SE FORMAN LOS CUADROS DE MANDO, SE ORGANIZA LA INFILTRACION - EN LAS FUERZAS ARMADAS QUE HAN DE Oponerse a LA REVOLUCION, - EN LAS MASAS LABORALES QUE HAN DE SER FUENTE DE CONFLICTOS OBREROS, Y EN LAS ORGANIZACIONES ESTUDIANTILES. LA LUCHA SE - INICIA PRONTO. ES UNA LUCHA EN LA QUE EL TERRORISMO PREDOMINA SOBRE LO OPERATIVO. LA ACCION DE LAS GUERRILLAS ES CONSTANTE Y POCO A POCO VAN CONSIGUIENDO DEBILITAR A SU ENEMIGO.

LA SEGUNDA FASE ES LA DEL EQUILIBRIO. DURANTE ELLA, LA ACTIVIDAD DE LAS GUERRILLAS ES FUNDAMENTALMENTE OPERATIVA. LA ACCION

POLITICA SUBVERSIVA, DESARROLLADA DURANTE LA PRIMERA FASE, HA LOGRADO EL ABLANDAMIENTO IDEOLOGICO DE GRANDES MASAS DE LA POBLACION; EL TERRORISMO SELECTIVO HA DESMONTADO LA ORGANIZACION DEL ESTADO EN GRANDES ZONAS DEL PAIS Y HA DEJADO A LAS FUERZAS CONTRAREVOLUCIONARIAS SIN OJOS NI OIDOS, SIN INFORMADORES; POR ULTIMO, UN EJERCITO CANSADO, DESGASTADO Y BAJO DE MORAL, CONCENTRA SUS FUERZAS EN LAS ZONAS QUE CONSIDERA MAS IMPORTANTES O SEGURAS DEL PAIS; ABANDONADO EL RESTO A LA GUERRILLA, AL ESTADO REVOLUCIONARIO QUE NACE. ASISTIMOS ENTONCES A UNA SITUACION DE EQUILIBRIO: LA GUERRILLA CONTROLA GRANDES ZONAS, PERO ES AUN DEBIL PARA LANZARSE A LA CONQUISTA DE AQUELLAS EN PODER DE SU ENEMIGO, MIENTRAS QUE ESTE, FUERTE Y SEGURO EN SU TERRENO, NO SE ENCUENTRA CON FUERZAS PARA INTENTAR RECUPERAR LO PERDIDO.

LA TERCERA FASE ES LA DE OFENSIVA ESTRATEGICA. SE CARACTERIZA POR EL EMPLEO PREFERENTE DEL EJERCITO REGULAR REVOLUCIONARIO, UN EJERCITO CONSTITUIDO POR GRANDES UNIDADES DE ARTILLERIA Y AVIACION. EN ESTA FASE LAS GUERRILLAS SON SOLO ELEMENTOS AUXILIARES DEL EJERCITO REGULAR, A LA VEZ QUE FUENTE DE POTENCIAL HUMANO PARA SATISFACER SUS NECESIDADES CRECIENTES DE MOVILIZACION.

IV.4.2. DIVISION DEL TERRITORIO.

EL TERRITORIO SE DIVIDE EN DISTINTAS ZONAS SEGUN LA ACTITUD DE LA POBLACION Y DEL GRADO DE CONTROL QUE SOBRE EL EJERCEN LAS GUERRILLAS.

EN PRIMER LUGAR, CONSIDERAMOS LAS "AREAS BASE DE GUERRILLAS". CONSTITUYEN DE HECHO LAS RETAGUARDIAS DE ESTAS, SU LUGAR DE - INSTRUCCION Y REPOSO, LOS ORIGENES DE SU ORGANIZACION LOGISTICA Y LAS BASES DE PARTIDA PARA SUS OPERACIONES EXPANSIVAS DE CONQUISTA. LES CARACTERIZA LA ALINEACION TOTAL DE LA POBLACION A LA CAUSA DE LAS GUERRILLAS. MAO CONSIDERA DENTRO DE ESTA ZONA A TRES AREAS GEOGRAFICAS POSIBLES: LAS MONTAÑAS, LAS REGIONES MONTAÑOSAS DE LAS MARGENES DE LOS RIOS, ASI COMO LA JUNGLA Y LAS LLANURAS.

EN SEGUNDO LUGAR, EXISTEN LAS "AREAS ZONAS DE GUERRILLAS". CONSTITUYEN LA ZONA DE COMBATE DE LAS MISMAS. LES CARACTERIZA LA DEBILIDAD DEL CONTROL EJERCIDO EN ELLAS POR EL ENEMIGO. EN ESTAS AREAS SE INTENSIFICA LA ACTIVIDAD OPERATIVA Y PROPAGANDISTICA, A FIN DE ASEGURAR LA EXPANSION DEL AREA CONTROLADA Y MEDIANTE UNA ACCION DE CONSOLIDACION, CONVERTIR ESTAS ZONAS EN - UNA NUEVA AREA BASE.

EN TERCER LUGAR, EXISTEN LAS "AREAS FUERTEMENTE CONTROLADAS POR EL ENEMIGO", EN LAS QUE EL APOYO DE LA POBLACION CIVIL A LA GUERRILLA ES NULO O CASI NULO. EN ESTA ZONA LA ACTIVIDAD OPERATIVA ES ESCASA, PERO LA PROPAGANDA CLANDESTINA HA DE SER MUY INTENSA. EN ESTE TIPO DE GUERRAS A CADA EXPANSION DE LAS GUERRILLAS LE - ANTECEDE UNA PREPARACION DE LAS IDEAS. SI SE DECIA QUE LA ARTILLERIA CONQUISTA Y LA INFANTERIA OCUPA, SE PUEDE AFIRMAR QUE LA PROPAGANDA CONQUISTA Y LA GUERRILLA AFIRMA.

OTRA AREA INTERESANTE ES LA EXPRESADA POR MAO CON EL CONCEPTO -

DE "SANTUARIO". SANTUARIO ES UN PAIS VECINO DE DONDE PARTE TODO EL APOYO A LA CAUSA REVOLUCIONARIA. PARA MAO, EL APOYO EXTERIOR ES UNA DE LAS CONDICIONES IMPRESCINDIBLES PARA ALCANZAR LA VICTORIA. ¿NO FUE LA FALTA DE APOYO OCCIDENTAL, IMPOSIBILITADO POR RAZONES MORALES DE COBARDIA, Y FISICAS DE FALTA DE FRONTERAS COMUNES (AUSTRIA QUISO MANTENERSE NEUTRAL), LO QUE HIZO FRACASAR EL ESPERANZADOR MOVIMIENTO REVOLUCIONARIO DE HUNGRIA EN 1956?

IV.4.3. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA GUERRA DE GUERRILLAS.

LA GUERRA DE GUERRILLAS NO ES UN TIPO DE GUERRA BASICAMENTE DISTINTO DE LA LLAMADA CONVENCIONAL; SE RIGE POR LOS MISMOS PRINCIPIOS INMUTABLES DEL ARTE DE LA GUERRA. PERO, SI LOS PRINCIPIOS SON LOS MISMOS, LOS PROCEDIMIENTOS SON DISTINTOS.

MAO TSE TUNG PUBLICO EN EL MES DE MAYO DE 1938 UN ENSAYO TITULADO "PROBLEMAS ESTRATEGICOS DE LA GUERRA DE GUERRILLAS CONTRA LOS JAPONESES", DEL QUE TOMAMOS LOS SIGUIENTES PUNTOS:

1. EL PRINCIPIO BASICO DE TODA GUERRA ES PRESERVAR NUESTRAS PROPIAS FUERZAS Y ANIQUILAR LAS DEL ENEMIGO.

LA GUERRILLA ES CAPAZ DE SOSTENER SOLO POCAS BAJAS, TAN POCO FACILES DE REPONER, SOBRE TODO EN LOS PRIMEROS MOMENTOS DE LA LUCHA.

LA NECESIDAD DE ATENDER CUIDADOSAMENTE A LA PROPIA SEGURIDAD Y EVITAR EL DESGASTE OBLIGA AL EMPIEZO DE LAS TACTICAS CARACTERISTICAS DE LA GUERRILLA, EN LAS QUE SE COMBINAN LA VIOLENCIA Y FUGACIDAD DE LOS GOLPES EN LA RETIRADA; LAS ACCIONES DEFEN-

SIVAS EN PROFUNDIDAD (ES DECIR, DISTRIBUIR LAS TROPAS DE TAL FORMA QUE AUNQUE HAYA ATAQUE ENEMIGO, ESTE NO LOGRE PROFUNDIZAR Y DESHACER NUESTRO FRENTE. SE ESCALONAN LAS FUERZAS PARA PONER RESISTENCIA); LA ACEPTACION DEL COMBATE SOLO CUANDO ESTE OFRECE CLARAS POSIBILIDADES DE VICTORIA CON POCAS BAJAS.

2. POR PROPIA INICIATIVA, FLEXIBLEMENTE Y DE ACUERDO A NUESTROS PLANES, REALIZAR ACCIONES OFENSIVAS DENTRO DE UNA GUERRA DEFENSIVA, BATALLAS DE DECISION RAPIDA EN UNA GUERRA ILIMITADA Y OPERACIONES POR LINEAS EXTERIORES DENTRO DE UNA GUERRA GENERALMENTE REQUIDA POR LINEAS INTERIORES.

EL COMENTARIO DE PUNTO TAN EXTENSO EXIGE SU DIVISION EN PARTES.

2.1. POR PROPIA INICIATIVA

LA GUERRILLA SIEMPRE HA DE RESERVARSE LA INICIATIVA DE LA ELECCION DEL MOMENTO, LUGAR Y FORMA DE COMBATE, Y - AUN EL REÑIR ESTE O RENUNCIARLO.

2.2. FLEXIBLEMENTE Y DE ACUERDO CON NUESTROS PLANES.

LA GUERRA DE GUERRILLAS ES UNA GUERRA DIRIGIDA Y, AUNQUE FLEXIBLE PARA ADAPTARSE A LAS CAMBIANTES SITUACIONES, HA DE SER PERFECTAMENTE PLANEADA. TODO VA TENDIENDO A UN MISMO FIN: LOS OBJETIVOS OPERATIVOS A NIVEL TACTICO TIENDEN A CONSEGUIR OTRO SUPERIOR DE CARACTER ESTRATEGICO, Y AMBOS VAN MANO A MANO CON LOS POLITICOS Y ECONOMICOS. LA GUERRILLA CONSTITUYE UN PROBLEMA MUY ISTAR DEMASIADO COMPLEJO PARA QUE SU SOLUCION OPTIMA CON

SISTA EN LA ACTUACION DISPERSA E INCONTROLADA DE ELEMENTOS INCONEXOS QUE EFECTUAN ACTOS DE SABOTAJE, TERRORISMO Y COMBATE SEGUN LES VENGA EN GANA Y SIN UN CRITERIO UNIFICADO NI UN PORQUE. LA GUERRILLA PRESENTA SIEMPRE UNA ACUCIANTE ESCASEZ DE MEDIOS, SOBRE TODO SI SE LE COMPARA CON LOS GRANDES OBJETIVOS A QUE ASPIRA. ESTO OBLIGA A UN PLANEAMIENTO CUIDADOSO DE TODAS LAS ACCIONES A EMPRENDER Y A UNA ESTRECHA COORDINACION DE ESFUERZOS. PARA CUMPLIR ESTAS CONDICIONES ES NECESARIO UN MANDO Y UNOS PLANES GENERALES DE ACTUACION QUE MARQUEN LOS OBJETIVOS A ALCANZAR Y LOS PROCEDIMIENTOS A EMPLEAR.

2.3. REALIZAR ACCIONES OFENSIVAS DENTRO DE UNA GUERRA DEFENSIVA.

LA GUERRILLA HA DE DEFENDERSE ATACANDO.

EN LA PRIMAVERA DE 1946, HO CHI MIHN CONTABA CON SOLO 25,000 HOMBRES. EN SEPTIEMBRE DEL MISMO AÑO, EN UNA ENTREVISTA CON UN PERIODISTA NORTEAMERICANO, PREDIJO QUE LA GUERRA ESTALLARIA A MENOS QUE FRANCIA GARANTIZARA LA INDEPENDENCIA TOTAL DE INDOCHINA. CUANDO EL PERPLEJO PERIODISTA LE PREGUNTO COMO EL VIETMIHN PODRIA OSAR DERROTAR A UNA NACION MODERNA COMO FRANCIA, HO CHI MIHN CONTESTO: "SERA LA GUERRA ENTRE UN ELEFANTE Y UN TIGRE. SI EL TIGRE PERMANECE QUIETO, EL ELEFANTE LE APLASTA, PERO EL TIGRE NO ESTARA QUIETO, SE OCULTARA EN

LA SELVA DURANTE EL DIA Y SALDRA DURANTE LA NOCHE. SALTARA SOBRE LA ESPALDA DEL ELEFANTE, SE LA DESGARRA EN DOS O TRES RAPIDOS ZARPAZOS Y VOLVERA RAPIDAMENTE A ESCONDERSE EN LA SELVA. Y LENTAMENTE EL ELEFANTE SE RA SANGRADO HASTA MORIR. ESTA SERA LA GUERRA DE INDO-CHINA".

2.4. BATALLAS DE DECISION RAPIDA EN UNA GUERRA ILIMITADA.

LA FUGACIDAD DE LAS ACCIONES ES OTRA DE LAS CARACTERIS-
TICAS DE LA GUERRILLA Y OTRA CONSECUENCIA DE SU DEBILI-
DAD. LA ACCION NORMAL DE LAS GUERRILLAS CONSISTE EN EL
GOLPE POTENTE, RAPIDO Y POR SORPRESA, SEGUIDO DE VELOZ
RETIRADA, O EN LA DEFENSA POR BREVES MOMENTOS DE PUN-
TOS DE PASO OBLIGADO, EN LOS QUE LOS FUEGOS LEJANOS Y
A DISTANCIAS MEDIAS JUEGAN EL PAPEL PRINCIPAL.

RARA VEZ EL OBJETIVO DE LA GUERRILLA ES LA CONQUISTA O
CONSERVACION DE UN PUNTO A COSTA DE OTRO. SI LA VICTO-
RIA NO SE LOGRA DESPUES DE UN BREVE PLAZO DE ACTUACION,
ES MEJOR ESPERAR UNA OCASION MAS PROPICIA.

LAS BAJAS PRODUCIDAS AL ENEMIGO EN UNA ACCION POR SOR-
PRESA, POR POCAS QUE SEAN, SUPONEN UNA GRAN VICTORIA -
PARA LAS GUERRILLAS SI ESTAS LOGRARON MANTENERSE INDEM-
NES.

2.5. OPERACIONES POR LINEAS EXTERIORES DENTRO DE UNA GUERRA GENERALMENTE REÑIDA POR LINEAS INTERIORES.

LA ACCION DE LAS CONTRAGUERRILLAS SOBRE LAS GUERRILLAS

ES CONVERGENTE SOBRE LAS ZONAS DONDE LAS GUERRILLAS HAN SIDO LOCALIZADAS O DONDE SE PRESUME SU PRESENCIA. POR EL CONTRARIO, LAS GUERRILLAS SUELEN ENCONTRARSE EN SITUACION CENTRAL RESPECTO AL DESPLIEGUE ENEMIGO, DISFRUTANDO, POR TANTO, DE TODAS LAS VENTAJAS DE LAS LINEAS INTERIORES PARA REALIZAR CONCENTRACIONES SUCESIVAS CONTRA CADA UNA DE LAS COLUMNAS ENEMIGAS QUE SE DIRIGEN A SU ENCUENTRO: PUES BIEN, ESTA MANIOBRA GENERAL DE LAS GUERRILLAS POR LINEAS INTERIORES SE CONVIERTE EN UNA ACCION POR LINEAS EXTERIORES CONTRA CADA UNA DE LAS COLUMNAS CONVERGENTES. (VEASE LA FIG 1).

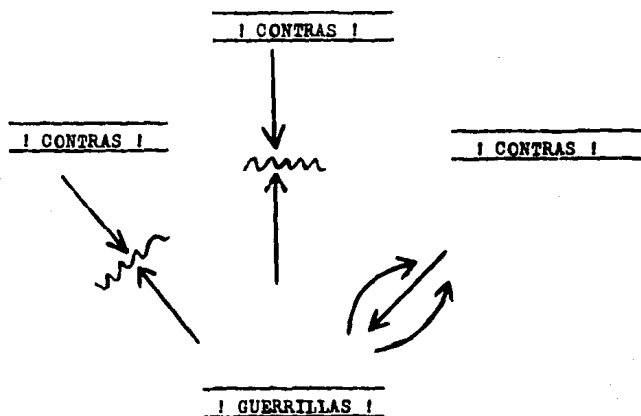


FIGURA 1

3. COORDINACION CON GUERRA REGULAR.

PARA MAO COMO PARA HO CHI MIHN, ES EL EJERCITO REGULAR REVOLUCIONARIO EL QUE HA DE ALCANZAR EL TRIUNFO FINAL Y DEFINITIVO. EN LA ORGANIZACION DE GUERRILLAS DE MAO LAS MEJORES ARMAS Y - LOS MEJORES HOMBRES SE INTEGRAN EN EL EJERCITO REGULAR. PERO LA COOPERACION DE LAS GUERRILLAS NO SE LIMITA EXCLUSIVAMENTE AL ASPECTO ORGANICO DE LA FORMACION DE ESTE ULTIMO, SINO QUE ABARCA TODOS LOS CAMPOS DE LA DIRECCION DE LA GUERRA Y DE LAS OPERACIONES DE CAMPAÑA.

EL CONTROL OPERATIVO DE LAS GUERRILLAS ES EJERCIDO POR EL -- MANDO DEL TEATRO DE OPERACIONES, QUE COORDINA DE ESTA MANERA LAS ACCIONES DE ESTAS FUERZAS CON LAS CONVENCIONALES DENTRO - DEL MARCO GENERAL DE LA ACCION ESTRATEGICA. PERO LA COOPERA-- CION EN EL CAMPO OPERATIVO PUEDE REALIZARSE TANTO EN EL CAMPO ESTRATEGICO COMO EN EL TACTICO. EN EL PRIMERO, MEDIANTE EL - CUMPLIMIENTO DE MISIONES DE INTERDICCION (EVITAR QUE ALGO SU- CEDA, EN ESTE CASO EVITAR QUE EL ENEMIGO EMPLEE LOS MEDIOS QUE TIENE, POR EJEMPLO EVITAR QUE MUEVA SUS TROPAS) EN PROFUNDIDAD DENTRO DE LA ZONA ENEMIGA, MEDIANTE LA DESTRUCCION DE PUENTES DE POTENCIAL ECONOMICO Y MEDIANTE LOS EFECTIVOS QUE OBLIGAN AL ENEMIGO A EMPENAR EN SU CONTRA, EN DETRIMENTO DE LA ZONA DE - CONTACTO CON LAS FUERZAS CONVENCIONALES. LAS ACCIONES EN LAS - QUE LAS GUERRILLAS ACTUAN EN COORDINACION CON LAS UNIDADES CON VENCIONALES, DENTRO DEL CAMPO TACTICO, SON LA PARTICIPACION EN COMBATES TANTO OFENSIVOS COMO DEFENSIVOS.

UNA MISION QUE LAS GUERRILLAS DESEMPEÑAN EN BENEFICIO TANTO DE

OPERACIONES A NIVEL ESTRATEGICO COMO TACTICO, ES LA OBTENCION DE INFORMACION, TAL COMO SITUACION DE UNIDADES, EFECTIVOS DE ESTAS, MORAL, CONTROL DE MOVIMIENTOS, ETC., MISIONES EN LAS QUE LAS GUERRILLAS COLABORAN ESTRECHAMENTE CON LA ORGANIZACION CLANDESTINA, TANTO EN LA OBTENCION COMO EN LA DIFUSION DE DICHA INFORMACION.

EJEMPLO FAMOSO DE LA COOPERACION A LA BATALLA, AUNQUE TRAIDORA MENTE MALOGRADO, LO CONSTITUYE EL LEVANTAMIENTO DE VARSOVIA - CONTRA LOS ALEMANES CUANDO LOS RUSOS SE APROXIMABAN AL VISTULA. AUN CUANDO EL EJERCITO ROJO DETUVO SU AVANCE HASTA QUE LOS POLACOS FUERON APLASTADOS, LA COOPERACION BRINDADA POR LOS POLACOS FUE COMPLETAMENTE CLARA.

4. ESTABLECIMIENTO DE AREAS BASE DE GUERRILLAS.

A ELLA NOS HEMOS REFERIDO AL HAHLAR DE LA DIVISION DEL TERRITO RIO. ESTAS AREAS BASE TIENEN CARACTER LOGISTICO, DE INSTRUCCION Y OPERATIVO.

DESDE EL PUNTO DE VISTA LOGISTICO, LAS AREAS BASE DE LAS GUERRILLAS CUMPLEN LOS COMETIDOS DE UN CENTRO LOGISTICO DOTADO DE PARQUES Y TALLERES Y DONDE SE ENCUENTRAN LOS CENTROS HOSPITALARIOS NECESARIOS. AHI SE ORIGINA LA CADENA DE SUMINISTROS DE TODA CLA SE QUE HACE POSIBLE LA LUCHA Y LA VIDA DE LAS GUERRILLAS EN SU ZONA DE OPERACIONES.

DESDE EL PUNTO DE VISTA OPERATIVO, CONSTITUYE UNA BASE DE OPERACIONES DESDE DONDE IRRADIAR SUS ACCIONES.

5. DEFENSIVA Y OFENSIVA ESTRATEGICAS.

LA DEFENSIVA ESTRATEGICA, YA SEÑALADA, SE RESUELVE FUNDAMENTALMENTE MEDIANTE ACCIONES OFENSIVAS TACTICAS. MAO EXPRESA GRAFICAMENTE ESTA ACTITUD MEDIANTE LA FRASE "DEFENDER EL REINO DE CHAO ATACANDO AL DE WEI". UN SISTEMA DE APROXIMACION INDIRECTA QUE TIENE INFINIDAD DE HECHOS HISTORICOS PARA CONFIRMAR SU EFICACIA COMO FUE LA DEFENSA DE ROMA CONTRA ANIBAL, ATACANDO ESCIPION A CARTAGO.

LA ACTITUD DEFENSIVA NO SE LIMITA EXCLUSIVAMENTE AL CAMPO ESTRATEGICO, PUDIENDO REÑIRSE TAMBIEN ALGUNAS ACCIONES TACTICAS DEFENSIVAS, TALES COMO LA DEFENSA DE PASOS ESTRECHOS DURANTE BREVES LAPROS DE TIEMPO, LAS ACCIONES REALIZADAS POR LAS RETAGUARDIAS DURANTE LAS FRECUENTES RETIRADAS O BREVES ACCIONES DEFENSIVAS REÑIDAS COMO PARTES DE UNA ACCION GENERAL OFENSIVA.

LA OFENSIVA ESTRATEGICA ES DESARROLLADA POR LAS GUERRILLAS COMO ELEMENTO AUXILIAR DEL EJERCITO REGULAR. AQUELLAS NO SE EMPLEAN EN ACCIONES OFENSIVAS CONTRA UN ENEMIGO FORTIFICADO, PERO PUEDEN LLEVAR A CABO LAS MISIONES DE COOPERACION, COMO SON: EL ATAQUE A PEQUEÑAS FRACCIONES ENEMIGAS EN MOVIMIENTO, EL SABOTAJE DE LAS VIAS DE COMUNICACION, LA OCUPACION DE PUNTOS DE PASO OBLIGADO ADELANTANDOSE A LA RETIRADA ENEMIGA, LA OCUPACION PREVIA DE PLAYAS DE DESEMBARCO O PISTAS DE LANZAMIENTO DE UNIDADES PARACAIDISTAS, LA APARICION INOPINADA A UN FLANCO DE UNA ORGANIZACION ENEMIGA ATACADA FRONTALMENTE POR EL EJERCITO, ETC.

6. ESTABLECER UNA CORRECTA ORGANIZACION DEL MANDO.

EL PRINCIPIO DE LA ORGANIZACION DEL MANDO EN UNA GUERRA DE GUERRILLAS ES OPUESTO TANTO A UNA CENTRALIZACION COMO A UNA DESCENTRALIZACION ABSOLUTAS. PRECISA UN MANDO ESTRATEGICO CENTRALIZADO Y UN MANDO TACTICO DESCENTRALIZADO. CENTRALIZACION EN EL PLANEAMIENTO Y LA DESCENTRALIZACION EN LA EJECUCION. LA ORGANIZACION DEL MANDO TIENE QUE PERMITIR LA ACTUACION FLEXIBLE DE LAS UNIDADES, HACER POSIBLE LA SUCESIVA Y RAPIDA CONCENTRACION, DISPERSION Y DIVISION DE LAS FUERZAS ACTUANTES. PARA QUE LA ACCION DISPERSA PUEDA SER COORDINADA DENTRO DE UNA ACCION UNICA CON UN SOLO FIN, SE ASIGNAN MISIONES CONCRETAS EN LAS QUE SE DEJA UNA AMPLIA INICIATIVA DE EJECUCION AL SUBORDINADO. DEBIDO A ESA AMPLIA INICIATIVA, A LAS CIRCUNSTANCIAS DE AISLAMIENTO EN QUE NORMALMENTE COMBATEN Y A SU GRAN DISPERSION, OBLIGAN A UNA CUIDADOSA DOSIFICACION DE MANDOS Y A UN AUMENTO DEL NUMERO DE ESTOS - COMPARADA CON LA PROPORCION RELATIVA A UNIDADES DE COMPOSICION SEMEJANTE EN EL EJERCITO REGULAR; SI LA REGLA GENERAL ES QUE CADA JEFE DEL EJERCITO REGULAR NO MANTENGA RELACIONES DIRECTAS - CON MAS DE CINCO SUBORDINADOS, EN LAS GUERRILLAS SE HACE PRECISA UNA ORGANIZACION DEL MANDO TAL, QUE CADA JEFE NO TENGA QUE MANTENER CONTACTO DIRECTO CON MAS DE TRES SUBORDINADOS.

EN LA ORGANIZACION DEL MANDO HA DE TENERSE EN CUENTA LA DUALIDAD TERRITORIAL Y OPERATIVA QUE ESTE HA DE ASUMIR Y LA NECESARIA COORDINACION CON LAS AUTORIDADES CIVILES QUE SE CONSTITUYAN A TRAVES DE COMITES DE ACCION CONJUNTA. NO SE OLVIDE QUE LA GUERRA DE GUERRILLAS ES SOLO UNA PIEZA DENTRO DE UNA GUERRA TOTAL.

Y QUE EL PRINCIPAL PROBLEMA DE ESTA ES UN PROBLEMA POLITICO.

IV.4.4. EL OBJETIVO DE LAS GUERRILLAS.

EL OBJETIVO DEFINE LA RAZON DE TODAS LAS ACCIONES EMPEÑADAS Y LA UNIDAD DE TODOS LOS ESPUEZOS. EL DE LA GUERRA DE GUERRILLAS, COMO PARTE DE UNA GUERRA TOTAL, ES LA CONQUISTA DE LA MASA DE LA POBLACION. ESTE OBJETIVO SE DESCOMPONE EN UNA SERIE DE OBJETIVOS PARCIALES OPERATIVOS.

EL MAS IMPORTANTE DE ESTOS OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA GUERRILLA ES LA DESTRUCCION DE LA FUERZA ENEMIGA. ESTA DESTRUCCION SE LOGRA MEDIANTE UNA ACTITUD OFENSIVA MANTENIDA A LO LARGO DE ATAQUES PARCIALES DISCONTINUOS, COMO YA EXPLICAMOS ANTERIORMENTE. LA GUERRILLA TAMBIEN UTILIZA PROCEDIMIENTOS PSICOLOGICOS QUE DESTRUYEN LA VOLUNTAD DE COMBATIR EN SUS Oponentes, QUE LE HAGAN CONSIDERAR LA BATALLA PERDIDA AUN ANTES DE LIBRARLA.

DURANTE LA REVOLUCION CUBANA, EN LA QUE 800 HOMBRES CONSIGUIERON ARRANCAR LA VICTORIA A UN EJERCITO TREINTA VECES SUPERIOR Y DOTADO DE EXCELENTE EQUIPO Y ARMAMENTO, LAS EMBOSCADAS DE FIDEL CASTRO CONTRA LAS COLUMNAS DE BATISTA TUVIERON POR MUCHO TIEMPO UN SOLO OBJETIVO: MATAR AL PRIMER HOMBRE EN PUNTA DE VANGUARDIA. AL CABO DE ALGUN TIEMPO EL EJERCITO ESTABA PARALIZADO POR EL TERROR, MENUDEANDO LOS CONSEJOS DE GUERRA Y LAS EJECUCIONES CONTRA LOS QUE SE NEGABAN A MARCHAR LOS PRIMEROS.

CON CARACTER SECUNDARIO, Y TANTO EN CUANTO SIRVEN A LA CONSECUCION DEL PRIMER OBJETIVO SEÑALADO, LA GUERRILLA REALIZA ACCIONES TÍPICAMENTE TERRORISTAS. EL TERRORISMO, PARA QUE DE LOS FRUTOS SIEMPRE BUSCADOS, HA DE SER SELECTIVO, NUNCA INDISCRIMINADO. DE 1956 A 1965, EL VIETCONG ASESINA 13,000 AUTORIDADES ANTICOMUNISTAS DURANTE EL DESARROLLO DE SU PROGRAMA DE TERROR SELECTIVO.

OTRAS FUNCIONES TÍPICAS DEL TERRORISMO LO CONSTITUYEN LOS SABOTAJES, LAS DESTRUCCIONES DE INSTALACIONES INDUSTRIALES, DE MEDIOS DE TRANSPORTE Y DE VIAS DE COMUNICACION, CON EL PROPOSITO DE CAPTAR A LAS MASAS Y DE DESTRUIR LAS FUERZAS ENEMIGAS, NO - DESTRUIR POR DESTRUIR.

CADA PLAN DE OPERACIONES DEBE TRAZARSE DOS O MAS OBJETIVOS POSIBLES, TODOS TENDIENTES A LA CONSECUCION DEL MISMO FIN, CON LO QUE LOS EJECUTANTES DISPONDAN DE UNA SOLUCION MAS FLEXIBLE QUE LES PERMITA ADAPTARSE A LAS CIRCUNSTANCIAS IMPREVISTAS QUE PUEDAN PRESENTARSE.

RESUMIENDO, LLEGAMOS A LOS PRINCIPIOS DE LAS OPERACIONES MILITARES DE LA GUERRA DE GUERRILLAS, QUE SON:

1. LAS GUERRILLAS ÚNICAMENTE PUEDEN DARSE EL LUJO DE DEFENDER SEGMENTOS PEQUEÑOS.
2. NUNCA DEBEN ACTUAR COMO VENCEDORES SIN IMPORTAR EL ÉXITO

ALCANZADO.

3. ES NECESARIO PREPARARSE PARA ABANDONAR EL CAMPO DE BATALLA EN CUALQUIER MOMENTO.

V. ESTRATEGIA DE GUERRA EN EL CAMPO DE LA MERCADOTECNIA.

"LA ESTRATEGIA ESTABLECE DONDE, CUANDO Y CON QUE FUERZA NUMERICA SE VA A LIBRAR LA BATALLA", DIJO CLAUSEWITZ. EN EL CAMPO DE LA MERCADOTECNIA LA ESTRATEGIA LO ES TODO PARA SATISFACER EXITOSAMENTE LAS NECESIDADES Y DESEOS DEL CONSUMIDOR. DE AHI LA IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA, DE SUS PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS, ASI COMO DE SUS PRINCIPALES POSICIONES, PARA ENTENDER SU APLICACION EN EL CAMPO DE LA MERCADOTECNIA. SU ANALISIS HA DE SERVIR PARA SABER COMO GANAR Y COMO NO PERDER. SOLO AQUEL GENERAL CON UN CONOCIMIENTO PROFUNDO Y FAMILIAR DE LO QUE SUCEDE EN EL CAMPO DE BATALLA, ESTA EN POSICION DE DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA EFICAZ. SU OBJETIVO ES HACER FUNCIONAR LA OPERACION EN EL CAMPO DE BATALLA. LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA SE DEBEN VALORAR POR SU EFICACIA AL ENTRAR EN CONTACTO CON EL CLIENTE Y LA COMPETENCIA.

LOS GRANDES CONCEPTOS ESTRATEGICOS DE KARL VON CLAUSEWITZ SURGIERON DE LA CALDERA DE LA EXPERIENCIA PRACTICA. NAPOLEON ANTES QUE GENERAL FUE OFICIAL DE ARTILLERIA Y FUE PRECISAMENTE EL MANEJO DE ESTA ARMA EL SECRETO DE SU EXITO.

V.1. CUATRO POSICIONES ESTRATEGICAS.

PARA EMPRENDER EXITOSAMENTE LAS ESTRATEGIAS DE GUERRA EN EL -

CAMPO DE LA MERCADOTECNIA HAY QUE COMPRENDER EN QUE POSICION SE ENCUENTRA UNO Y EN CUAL LA COMPETENCIA.

SI OBSERVAMOS EL MERCADO AUTOMOTRIZ PODEMOS VER CON FACILIDAD LAS CUATRO POSICIONES ESTRATEGICAS, ENUNCIADAS POR JAY KURTZ.

LA GENERAL MOTORS COMPANY, EL LIDER EN EL MERCADO, ESTA A LA DEFENSIVA. FORD, LA COMPAÑIA NUMERO DOS, ESTA A LA OFENSIVA. CHRYSLER, NUMERO TRES, ES UN PLANQUEADOR. LA VOLKSWAGEN Y NISSAN SON GUERRILLAS, EN CUANTO AL VALOR MONETARIO PERCIBIDO - POR VENTAS.

EN GENERAL, EN LA MAYORIA DE LAS INDUSTRIAS, EXISTE UN LIDER A LA DEFENSIVA, DOS NUMEROS DOS FUERTES A LA OFENSIVA, TRES O CUATRO PLANQUEADORES Y APROXIMADAMENTE 93 GUERRILLEROS (22). SI SE PUEDE GANAR UNA BATALLA DE MERCADOTECNIA Y LLEGAR A SER LA MARCA PRINCIPAL EN UNA CATEGORIA DETERMINADA, SE PUEDE DISFRUTAR DE LA VICTORIA POR LARGO TIEMPO, TAN SOLO PORQUE AHORA SE PUEDE JUGAR A LA DEFENSIVA, QUE ES LA FORMA MAS FUERTE DE LA LUCHA.

UN ESTUDIO DE 25 MARCAS PRINCIPALES, REALIZADO A PARTIR DE - 1923, DEMUESTRA ESTE PUNTO. SESENTA AÑOS MAS TARDE, 20 DE ESAS MARCAS AUN SE MANTENIAN EN PRIMER LUGAR, CUATRO ESTABAN EN SEGUNDO Y UNA OCUPABA EL QUINTO LUGAR.

EN SEIS DECADAS, SOLO CINCO DE 25 MARCAS PERDIERON SU POSICION DE LIDERAZGO. ES DIFICIL DESTRONAR A UN REY.

IVORY EN JABONES, CAMPBELL EN SOPAS Y COCA-COLA EN BEBIDAS GA-

SEOSAS, REPRESENTAN POSICIONES DE MERCADOTECNIA FIRME QUE PUEDEN ADQUIRIRSE SOLO A UN ALTO COSTO Y CON GRAN DESTREZA Y ENERGIA.

GENERALMENTE EL DEFENSOR TIENE EL PRESUPUESTO PARA MERCADOTECNIA MAS GRANDE. ALGUNOS EJEMPLOS CLASICOS DE ESTRATEGIAS A LA DEFENSIVA SON:

- EL LIDER DEBE CONTROLAR CUANDO Y QUE PRODUCTOS NUEVOS DEBEN INTRODUCIRSE AL MERCADO. LA FORTALEZA I.B.M. ES EXPERTA EN ESTO, EN EL CAMPO DE LAS COMPUTADORAS PERSONALES.
- ES IMPORTANTE PARA LA DEFENSA MANTENERSE UN POCO ADELANTE DE LA COMPETENCIA EN TODO MOMENTO. LA MEJOR DEFENSA ES UNA BUENA OFENSIVA. PARECE QUE POLAROID SABE COMO MANTENERSE A LA CABEZA EN EL MERCADO DE CAMARAS DE REVELADO INSTANTANEO.

UNA COMPANIA PEQUENA PODRIA SORPRENDER A UNA COMPANIA GRANDE CON UN NUEVO PRODUCTO, PERO SERIA DIFICIL QUE LA FORD TOMARA DESPREVENIDA A LA GENERAL MOTORS. LA FRICCION DE TODA LA MAQUINA SE INTERPONDRIA DE INMEDIATO.

AL REFLEXIONAR SOBRE HISTORIAS DE LIDRES QUE FUERON TOMADOS POR SORPRESA, CASI SIEMPRE SE OBSERVA QUE TUVIERON UNA AMPLIA ADVERTENCIA. LOS LIDRES SON ARRASADOS CUANDO IGNORAN ESTAS ADVERTENCIAS, O MENOSPRECIAN LOS ESFUERZOS DE LA COMPETENCIA. EN WEIN KAMFF (MI JUEGA), UN LIBRO QUE VENDIO MAS DE 10 MILLONES DE COPIAS, HITLER EXPUSO CON EXACTITUD A INGLATERRA Y A FRANCIA LO QUE INTENTABA HACER; UNA DECADA DESPUES LO HIZO.

LA JUEGA A LA OFENSIVA ATARE A LA EMPRESA QUE OCUPA EL SEGUNDO

O TERCER SITIO EN UN SECTOR DETERMINADO. ESTA ES UNA COMPAÑIA CON SUFICIENTE FUERZA PARA MONTAR UNA OFENSIVA SOSTENIDA CONTRA EL LIDER.

PARA GUIARSE LA PRINCIPAL CONSIDERACION ES LA FUERZA DE LA POSICION DEL LIDER. LO QUE UNA COMPAÑIA NUMERO DOS O NUMERO TRES DEBE HACER ES ORIENTARSE HACIA LO QUE HACE EL LIDER: EL PRODUCTO DEL LIDER, SU FUERZA DE VENTAS, LOS PRECIOS DEL LIDER Y SU DISTRIBUCION.

LA NECESIDAD DE ENFOCARSE HACIA EL ENEMIGO Y NO HACIA UNO MISMO SE ILUSTRAN EN UN CARTEL AMPLIAMENTE DISTRIBUIDO EN LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL. LA CONSERVACION DE LOS ALIMENTOS FUE UN INTERES CLAVE PARA EL GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS EN ESE ENTONCES, POR LO QUE IMPRIMIERON CARTELES PATRIOTICOS QUE DECIAN "LOS ALIMENTOS GANARAN LA GUERRA".

"SE QUE LOS ALIMENTOS PUEDEN GANAR LA GUERRA", DIJO EL SEÑOR MIRANDO SUS INAPETENTES RACIONES-K, "PERO ¿CÓMO CONSEGUIR QUE EL ENEMIGO LOS CONSUMA?"

HALLAR UNA DEBILIDAD EN EL PUNTO FUERTE DEL LIDER Y ATACARLO. ALGUNAS VECES LOS LIDERES TIENEN PUNTOS DEBILES QUE SON SOLO ESCO Y NO UNA PARTE INHERENTE DE SU FUERZA. QUIZAS LOS PASAN POR ALTO, LOS CONSIDERAN INSIGNIFICANTES O LOS OLVIDAN POR OCUPARSE. COMO LOS ANUNCIOS DE AVIS SOLIAN DECIR, "FUENTE EN AVIS. LA LINEA DE ESPERA EN NUESTRO MOSTRADOR ES MAS CORTA". A MENOS QUE ABESINE A ALGUNOS DE SUS CLIENTES, ES DIFICIL VER COMO COMBATIRA LA HERTZ ESTA ESTRATEGIA. ESTA ES UNA DEBILIDAD INHERENTE EN SU POSICION, COMO LA COMPAÑIA MAS GRANDE DE ARRENDAMIENTO DE AUTOS.

EL ATAQUE DEBE LANZARSE HACIA UN FRENTE TAN REDUCIDO COMO SEA POSIBLE. ATACAR DE PREFERENCIA CON UN SOLO PRODUCTO. "DONDE UNA SUPERIORIDAD ABSOLUTA NO ES ALCANZABLE", DICE CLAUSEWITZ, "HAY QUE PRODUCIR UNA RELATIVA EN UN PUNTO DECISIVO, APROVECHANDO EN FORMA EFICAZ LO QUE SE TIENE".

ES EN LA APLICACION DE LAS ESTRATEGIAS DE GUERRA POR LOS FLANCOS DONDE LOS GENIOS DE LA ESTRATEGIA SEPARAN A LOS HOMBRES DE LOS NIÑOS. POR LO GENERAL, CUANDO LOS MOVIMIENTOS POR LOS FLANCOS SE EJECUTAN ADECUADAMENTE, OBTIENEN MUCHOS MAS EXITOS QUE LOS ATAQUES FRONTALES.

CLAUSEWITZ DIJO... "DONDE NO SE PUEDE OBTENER LA SUPERIORIDAD ABSOLUTA SE DEBE PRODUCIR UN NUMERO UNO RELATIVO EN EL PUNTO DECISIVO UTILIZANDO HABILMENTE LO QUE SE TENGA"... ¿RECUERDA EL SEDAN?. PEQUEÑO Y BARATO. DURANTE AÑOS LA VOLKSWAGEN FUE LA NUMERO UNO EN EXPORTACION.

UN MOVIMIENTO DE FLANQUEO ADECUADO DEBE EFECTUARSE DENTRO DE UN AREA NO DISPUTADA. EL PRODUCTO DEBE POSEER CIERTO ELEMENTO DE NOVEDAD O EXCLUSIVIDAD, PARA QUE EL CLIENTE EN PERSPECTIVA LO VEIQUÉ DENTRO DE UNA NUEVA CATEGORIA. ADEMÁS, EL EXITO DE UN ATAQUE DE FLANQUEO DEPENDE MUCHAS VECES DE LA CAPACIDAD PARA MANTENER ESA CATEGORIA SEPARADA, APROVECHÁNDOSE ASÍ DE UNA DEBILIDAD EN LA FUERZA DE LA COMPETENCIA. CUANDO LA MERCEDES PERDIO FLANQUEO A LA CADILLAC, FUERON PRECISAMENTE LOS CLIENTES DE CADILLAC ACOSTUMBRADOS A LO MEJOR, LOS QUE COMPRARON LOS MERCEDES.

DOS ATAQUES EXITOSOS POR LOS FLANCOS CONTRA LA FORTALEZA I.B.M. FUERON: EL DE LA DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION FLANQUEANDO A LA FORTALEZA I.B.M. CON COMPUTADORAS BARATAS Y DE PEQUEÑA ESCALA (MINICOMPUTADORAS). EL DE ADMIRAL, FLANQUEANDO POR EL EXTREMO DE ALTO SERVICIO Y GRAN ESCALA.

CLAUSEWITZ DIJO QUE: "EL EMPLEO DE EXCESO DE FUERZAS EN EL COMBATE PUEDE SER DESFAVORABLE; POR CUALQUIER SUPERIORIDAD QUE PUEDIESE DAR EN EL PRIMER MOVIMIENTO, TENEMOS QUE PAGAR MUY CARO EN EL SIGUIENTE MOVIMIENTO". ESTO QUIERE DECIR QUE NO HAY QUE IR A LA PAR CON UN COMPETIDOR MUY SUPERIOR A MENOS QUE SE DESDE UN FUERTE DOLOR DE CABEZA (22).

EN LA GUERRA POR LOS FLANCOS NO SE LIBRAN BATALLAS EN LAS BIEN FORTIFICADAS ARENAS DE LOS LIDERES DEL MERCADO, NO SE DIRIGEN RECURSOS CONTRA LA FUERZA DE LA COMPETENCIA SINO CONTRA LOS NUEVOS DEL MERCADO EN LOS QUE SEA MAS FACIL LOGRAR LA VICTORIA.

LOS MOVIMIENTOS DE FLANQUEO MAS EXITOSOS SON LOS TOTALMENTE INESPERADOS. CUANTO MAYOR ES LA SORPRESA, MAS TIEMPO LE LLEVA AL LIDER REACCIONAR Y TRATAR DE RECUPERARSE. ES POR ESTO QUE LLEVAR A UN MERCADO DE PRUEBA ESTE TIPO DE ATAQUE ES UN MOMENTO SUICIDA.

HAY QUE REPREZAR EL LANZAMIENTO EXITOSO DEL PRODUCTO. UNA MANIOMA MILITAR MANIFIESTA: REFUERZA EL EXITO, ABANDONA EL FRACASO. EL MEJOR MOMENTO PARA LIBRAR UNA POSICION FUERTE ES AL PRINCIPIO, CUANDO EL PRODUCTO ES NUEVO Y LA COMPETENCIA ES ESCASA O ESTA INTIMIDADA. SOFTSCAP, EL JARON LIQUIDO ORIGINAL, FLANQUEO

AL JABON EN BARRA, Y POR SER EL PRIMERO, HOY EN DIA CASI TODOS LOS 50 IMITADORES QUE LE SIGUIERON HAN DESAPARECIDO, DEJANDO A SOAP EN LA POSICION NUMERO UNO.

FLANQUEAR POR LOS PRECIOS ALTOS REPRESENTA MAYOR OPORTUNIDAD QUE POR LOS PRECIOS BAJOS. UNA RAZON ES LA TENDENCIA DEL CLIENTE EN PERSPECTIVA A IGUALAR LA CALIDAD CON EL PRECIO. OTRA RAZON ES EL POTENCIAL DE MARGENES DE GANANCIA MAS ALTOS GRACIAS A UN MAYOR PRECIO, GANANCIAS QUE SIRVEN PARA CONTINUAR LA PERSECUCION. UN ATAQUE DE FLANQUEO SE LANZA DELIBERADAMENTE CERCA DE LA POSICION DEL LIDER, YA QUE SU OBJETIVO ES SANGRAR O DEBILITAR ESA POSICION.

HAY QUE RECORDAR QUE 93 DE CADA 100 COMPAÑIAS DEBERAN REALIZAR LAS ESTRATEGIAS DE GUERRA DE LAS GUERRILLAS.

UNA GUERRILLA DEBE CONCENTRARSE EN UN NICHO O SEGMENTO DEL MERCADO, QUE PUEDA DEFENDER CONTRA EL LIDER DE LA INDUSTRIA Y QUE ADEMAS SEA TAN PEQUEÑO QUE A ESTE NO LE INTERESE QUIETARLO. UNA GUERRILLA BUSCA REDUCIR EL CAMPO DE BATALLA CON MIRAS A ALCANZAR UNA SUPERIORIDAD DE FUERZAS. ES DECIR, PROCURA CONVERTIRSE EN UN PEZ GRANDE DENTRO DE UN ESTANQUE PEQUEÑO. EN UNA CIUDAD O PUEBLO DETERMINADO, ES COMUN ENCONTRAR UNA TIENDA DEPARTAMENTAL MAYOR QUE SEARS. LA TIENDA DE ALARROTOS DE LA UCCIONIA ADAPTA LA MERCANCIA, LOS ALIMENTOS Y LOS SERVICIOS OFERTADOS A LOS GUSTOS LOCALES. UNA COMPAÑIA DE COMPUTADORAS LLAMADA COMPUTERVISION ES MAS GRANDE QUE LA IBM... EN ESTACIONES OPERATIVAS CAD.

MAS QUE CUALQUIER OTRA COMPAÑIA UNA GUERRILLA NECESITA EL RECONOCIMIENT

MIENTO DE SU LIDERAZGO EN SU SEGMENTO DE MERCADO, POR PEQUEÑO QUE ESTE SEA. POR NATURALEZA, UNA GUERRILLA TIENE FUERZAS LIMITADAS PARA INICIAR SU ACCION; POR LO TANTO, PARA SOBREVIVIR DEBE RESISTIR LA TENTACION DE DISEMINAR SUS FUERZAS, PUES PERDERA TODO.

LAS GUERRILLAS PROSPERAS OPERAN CON UNA ORGANIZACION Y UN HORARIO DIFERENTES A LOS DE LAS OTRAS ESTRATEGIAS. EN UNA EMPRESA TIPICA MAS DE LA MITAD DE LOS EMPLEADOS PROPORCIONAN SERVICIOS A LOS OTROS. LA PARTE MAS PEQUENA DEL EJERCITO, ES ENVIADA A COMBATIR CONTRA EL VERDADERO ENEMIGO, LA COMPETENCIA.

LAS GUERRILLAS EXPLOTAN ESTA DEBILIDAD COLOCANDO LA MAYOR PARTE DE SU PERSONAL EN LA LINEA PRINCIPAL DE BATALLA. LA ORGANIZACION REDUCIDA NO SOLO ES UNA TACTICA PARA PONER UN PORCENTAJE MAYOR DE LA FUERZA EN LA BATALLA MISMA, TAMBIEN MEJORA LA "PRESTEZA" DE UNA GUERRILLA PARA RESPONDER A LOS CAMBIOS EN EL MERCADO.

UNA GUERRILLA DEBE ESTAR PREPARADA PARA RETIRARSE DE UN MERCADO RAPIDAMENTE CUANDO SEPA QUE LO VAN A ATACAR. UNA COMPAÑIA QUE HUYE SIGUE VIVIENDO PARA LUCHAR EN OTRA OCASION. DEBE EMPLEAR SU FLEXIBILIDAD PARA SALTAR CON RAPIDEZ A UN NUEVO MERCADO EN CUANTO VEA LA OPORTUNIDAD.

LOS PERIODICOS LOCALES REPRESENTAN GUERRILLAS FRENTE A LOS DE COBERTURA NACIONAL. OTRA CLASICA ESTRATEGIA DE GUERRILLAS CONSISTE EN CONCENIRSE EN UN SECTOR INDUSTRIAL ESPECIFICO (PUBLICIDAD, BANCOS, HOTELES). EN EL NEGOCIO DE LAS COMPUTADORAS A ESTA ESTRATEGIA SE LE CONOCE COMO MERCADOTECNIA VERTICAL. LA CLAVE DE LA GUERRILLA EN ESTE SECTOR CONSISTE EN SER LIMITADA Y PROFUNDA, NO VASTA Y SUPERFICIAL.

EN LA GUERRA DE GUERRILLAS LOS PRECIOS ALTOS REPRESENTAN UNA -
ESTRATEGIA CON BUENAS OPORTUNIDADES. LA CUISINART ES UN TIPICO
ARTICULO DE ETIQUETA CARA QUE GARANTIZA GRANDES VENTAS CONTRA
MODELOS DE LA GENERAL ELECTRIC Y SUNBEAM. LA CALIDAD Y LOS PRE
CIOS ALTOS SON LA CAUSA QUE OCASIONA LA DEMANDA DE UN PRODUCTO
NUEVO, PERO HAY QUE SER LOS PRIMEROS EN OCUPAR EL TERRITORIO
DEL EXTREMO SUPERIOR (PRECIO) PARA TENER EXITO.

V.2 CAMPOS DE BATALLA EN LA MERCADOTECNIA

V.2.1. ¿DONDE ESTA EL CAMPO DE BATALLA?.

DE ACUERDO CON AL RIES Y JACK TROUT, DIRECTORES DE CURSOS SO-
BRE LAS ESTRATEGIAS DE GUERRA EN EL CAMPO DE LA MERCADOTECNIA
(HACIA 1982, ULTIMAMENTE AUTORES DE "POSICIONAMIENTO" Y "LA GUE-
RRA DE LA MERCADOTECNIA") EL CAMPO DE BATALLA ESTA EN LA MENTE
DEL PROSPECTO O POSIBLE CONSUMIDOR, ESTO ES, NUESTRO OBJETIVO
ES POSICIONARNOS EN SU MENTE. SITUARSE EN UNA POSICION CONVE-
NIENTE ES UN JUEGO DONDE LOS PUNTOS FUERTES DEL COMPETIDOR SON
TAN IMPORTANTES COMO LOS PROPIOS O MAS. UN EXITO EN LA ERA DE
SITUARSE EN LA POSICION CONVENIENTE FUE LA FAMOSA CAMPAÑA DE -
AVIS. ESTE FUE UN EJEMPLO CLASICO DE ESTABLECER UNA POSICION:
"AVIS ES UNICAMENTE EL NUMERO 2 EN LAS COMPAÑIAS DE RENTA DE
AUTOS, ASI QUE ¿POR QUE LA PREFERIMOS? PORQUE NOS ESPORZAMOS
MAS".

PARA COMPRENDER POR QUE ESTE TIPO DE MERCADOTECNIA TIENE TANTO
EXITO, VEMOS QUE DENTRO DEL PENSAMIENTO DEL PROSPECTO, PARA -

CADA CATEGORIA DE PRODUCTOS, PARECE HABER UNA ESCALERA, EN LA QUE EN CADA PELDAÑO SE ENCUENTRA EL NOMBRE DE UNA MARCA.

MUCHAS PERSONAS EN EL AREA DE LA MERCADOTECNIA HAN LEIDO EQUIVOCADAMENTE LA HISTORIA DE AVIS. ELLOS SUPONEN QUE LA COMPANIA TUVO EXITO PORQUE SE ESFORZO MAS. ESTO NO ES VERDAD. AVIS TUVO EXITO PORQUE SE RELACIONABA CON HERTZ.

PARA CADA PRODUCTO EXISTEN DOS PUNTOS DE VISTA. LA MAYORIA DE LOS PRINCIPALES ERRORES DE ESTRATEGIA SE COMETEN PORQUE NO SE APRECIA ESTE HECHO. TENEMOS POR EJEMPLO AL CADILLAC, DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FABRICANTE EL CADILLAC NO ERA UN AUTOMOVIL EN LO ABSOLUTO, ERA "UNA DE NUESTRAS DIVISIONES MAS LUCRATIVAS". PERO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL COMPRADOR, EL CADILLAC ERA EL MEJOR AUTOMOVIL GRANDE Y EL MAS JUJOSO.

DEBIDO A LA SITUACION DE LA GASOLINA, YA DESDE ENTONCES, CADILLAC SE PREOCUPO. POR LO TANTO, PARA MANTENER ESA LUCRATIVIDAD, LA GENERAL MOTORS INTRODUJO UN CADILLAC PEQUENO, EL SEVILLE. PERO UN MINICADILLAC ENTRO EN CONFLICTO CON LA POSICION DEL AUTOMOVIL GRANDE QUE CADILLAC TIENE EN LA MENTE DE TODOS.

EN ESTOS DIAS ES DIFICIL CAMBIAR UNA POSICION EN LA MENTE Y TAMBIEN ES DIFICIL OCUPAR UNA NUEVA POSICION. A DIARIO CONFIRMEN CIENTOS DE MENSAJES DE PUBLICIDAD POR UN POSICIONAMIENTO EN LA MENTE DEL PROSPECTO; LA GUERRA DE LA MERCADOTECNIA SE LIBRA ENTRE 6 PULGADAS DE MATERIA GRIS DONDE LA BATALLA ES ORIENTADA, SIN NINGUNA BARRERA Y SIN CUARTEL. PARA COMPRENDERLO MEJOR HAY QUE TOMAR EN CUENTA QUE LA MENTE ES COMO UN BANCO DE

MEMORIA Y QUE COMO ESTE, TIENE UNA RANURA O POSICION PARA CADA ELEMENTO QUE HA ELEGIDO RETENER.

EN OPERACION LA MENTE SE PARECE MUCHO A LA COMPUTADORA, SOLO QUE LA MENTE NO TIENE QUE ACEPTAR LO QUE SE LE GRABA, ESTA ES SELECTIVA (22). COMO UN MECANISMO DE DEFENSA CONTRA EL VOLUMEN DE LAS COMUNICACIONES DE HOY EN DIA, LA MENTE RECHAZA LA MAYOR PARTE DE LA INFORMACION QUE SE LE OPRECE, ACEPTANDO, EN GENERAL, SOLO AQUELLA INFORMACION QUE SE EQUIPARA CON SU CONOCIMIENTO O EXPERIENCIA.

POR EJEMPLO "LA POSICION" DE LA COMPUTADORA EN LA MENTE DE LA MAYORIA DE LA GENTE ESTA OCUPADA CON I.B.M. COMO LA DE LAS MEJORES COMPUTADORAS. PARA QUE UN FABRICANTE DE LA COMPETENCIA OBTENGA UNA POSICION FAVORABLE, ESTE TIENE QUE ECHAR FUERA A I.B.M., UNA TAREA IMPOSIBLE, O RELACIONAR LA COMPANIA CON LA POSICION DE I.B.M.

V.2.1.1. ERAS DE LA MERCADOTECNIA

NO SIEMPRE FUE TAN DIFICIL ESTA TAREA DE POSICIONAMIENTO. ANTES DE LA DECADA DE LOS CINCUENTA LA MERCADOTECNIA ESTABA EN LA ERA DEL PRODUCTO. ENTONCES, LA "MEJOR RATONERA" Y SUFICIENTE DINERO PARA PROMOVERLA ERA TODO LO QUE SE NECESITABA. ERA UNA EPOCA DONDE LA GENTE DE MERCADOTECNIA CONCENTRABA SU ATENCION EN LOS PRODUCTOS Y EN LAS CARACTERISTICAS DE LOS MISMOS, FUE LA EPOCA DE HENRY FORD.

PERO A FINES DE LA DECADA DE LOS CINCUENTA, LA TECNOLOGIA EMPEZO A SACAR SU FEA CABEZA; FUE MAS DIFICIL ESTABLECER ESA - "PROPUESTA UNICA EN SU GENERO". EL FIN DE LA ERA DEL PRODUCTO VINO CON UN AVALANCHA DE PRODUCTOS "YO TAMBIEN" QUE DESCENDIERON AL MERCADO. "LA MEJOR RATONERA" ERA SEGUIDA RAPIDAMENTE POR DOS O MAS, IDENTICAS, ASEVERANDO AMBAS SER MEJOR QUE LA PRIMERA.

LA SIGUIENTE FASE FUE LA ERA DE LA IMAGEN. COMPANIAS CON EXITO DESCUBRIERON QUE LA REPUTACION O "IMAGEN" ERA MAS IMPORTANTE PARA VENDER UN PRODUCTO QUE CUALQUIER CARACTERISTICA ESPECIFICA DEL PRODUCTO. EL ARQUITECTO DE ESTA ERA FUE DAVID OGLIVY, QUIEN DIJO: "CADA PUBLICIDAD ES UNA INVERSION A LARGO PLAZO EN IMAGEN DE UNA MARCA". PERO AL IGUAL QUE LOS PRODUCTOS - "YO TAMBIEN" MATARON LA ERA DEL PRODUCTO, LAS COMPANIAS DE - "YO TAMBIEN" MATARON LA ERA DE LA IMAGEN.

EL FIN DE LA ERA DE LA IMAGEN VINO CON UNA AVALANCHA DE PUBLICIDAD CORPORATIVA O INSTITUCIONAL. COMO CADA COMPANIA INTENTABA ESTABLECER UNA REPUTACION PARA SI MISMA, EL NIVEL DE RUIDO FUE TAN ALTO QUE RELATIVAMENTE POCAS COMPANIAS TUVIERON EXITO.

HOY EN DIA LA MERCADOTECNIA HA ENTRADO A LA ERA DE SITUARSE EN POSICION. ESTA ES UNA ERA QUE RECONOCE LA IMPORTANCIA DEL PRODUCTO Y LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN DE LA COMPANIA, PERO MAS QUE NADA SUBRAYA LA NECESIDAD DE CREAR UNA "POSICION" EN LA MENTE DEL PROSPECTO.

¿COMO ENCONTRAR UNA POSICION EN LA MENTE DEL PROSPECTO?.
JUSTAMENTE LLEGANDO AHI CON LO PRIMERISIMO Y CON LO MAXIMO.

LOS FRANCESES TIENEN UN DICHO USADO EN LA MERCADOTECNIA QUE -
RESPONDE AQUELLA PREGUNTA MUY HABILMENTE: "CHERCHEZ LE CRE--
NEAU". BUSQUE EL HUECO. LA PRIMERA COMPANIA QUE DESARROLLE
LA POSICION TIENE UNA ENORME VENTAJA.

HAY QUE OBSERVAR QUE LA PRIMERA COMPANIA QUE CREA LA POSICION
MENTAL Y NO LA PRIMERA QUE ELABORA EL PRODUCTO ES LA QUE TIE-
NE EL DOMINIO. I.B.M. NO INVENTO LA COMPUTADORA, SPERRY LO HI-
ZO, PERO I.B.M. FUE LA PRIMERA EN CREAR LA POSICION DE LA COM-
PUTADORA EN LA MENTE DEL PROSPECTO.

SIN EMBARGO, HOY EN DIA, EL QUE PODRIA HABER SIDO UN LIDER SE
ENFRENTA AL HECHO DE QUE LA ESTRATEGIA BASICA DE MERCADOTEC-
NIA HA LLEGADO A SER "COLOCAR NUEVAMENTE EN POSICION A LA COM-
PETENCIA" (22).

YA QUE EXISTEN TAN POCOS HUECOS PARA LLENAR, UNA COMPANIA DE-
BE CREAR UNO, COLOCANDO NUEVAMENTE EN POSICION A LOS COMPETI-
DORES QUE OCUPAN LAS POSICIONES EN LA MENTE. UN EJEMPLO TIPI-
CO ES REPRESENTADO POR ESTE ANUNCIO DE LA ROYAL DOULTON: "RO-
YAL DOULTON, LA PORCELANA DE ESTRATFORD-ON-TRENT, INGLATERRA,
COMPARADO CON LENOX, LA PORCELANA DE POMONA, NUEVA JERSEY". -
ASI COLOCAN NUEVAMENTE EN POSICION A LA PORCELANA LENOX, UN -
PRODUCTO QUE MUCHOS COMPRADORES CREIAN QUE ERA IMPORTADO.

DESDE LUEGO QUE EL OBJETIVO DE ANUNCIOS COMO ESTOS ES COLOCARSE EN UNA NUEVA POSICION. SIN EMBARGO, DEMASIADOS PUBLICISTAS LANZAN PROGRAMAS QUE UNICAMENTE TERMINAN POR COLOCAR NUEVAMENTE EN POSICION SOLO A LA COMPETENCIA.

TOMEMOS POR EJEMPLO EL ERROR LLAMADO "LA TRAMPA DEL PASEO GRATUITO" Y EN QUE FORMA SUCEDE: UN GRUPO DE MUCHACHOS SENTADOS ALREDEDOR DE UNA MESA TRATABA DE DARLE NOMBRE A UN NUEVO REMEDIO PARA EL RESFRIADO DISEÑADO PARA COMPETIR CON DRISTAN Y CONTACT.

"LO TENGO" DIJO HARRY. "LLAMEMOSLA ALKA SELTZER PLUS. DE ESTE MODO PODREMOS TENER LA VENTAJA DE LOS 20 MILLONES DE DOLARES - AL AÑO QUE YA ESTAMOS GASTANDO EN EL NOMBRE DE ALKA SELTZER".

"¡ QUE BUENA IDEA !". Y OTRA IDEA PARA AHORRAR DINERO SE ACEPTA INSTANTANEAMENTE COMO LO SON GENERALMENTE TODAS LAS IDEAS - QUE AHORRAN DINERO.

PERO ¡HE AQUI!, EN LUGAR DE HACER ESTRAGOS EN EL MERCADO DE - DRISTAN Y CONTACT, EL NUEVO PRODUCTO DA UN REVES Y HACE ESTRAGOS EN EL MERCADO DE ALKA SELTZER. LA COMPAÑIA PREOCUPADA, EN LOS ENVASES REDUCE EL NOMBRE DE ALKA SELTZER Y EL DE PLUS LO - AGRANDA. UN MEJOR NOMBRE HUBIERA SIDO BROMO SELTZER PLUS, DE - ESTE MODO HUBIERA AUMENTADO SU MERCADO.

V.2.1.2. EL NOMBRE EN EL PRODUCTO.

HABLANDO DE NOMBRES, LA DECISION MAS IMPORTANTE EN LA MERCADO-

TECNIA QUE PUEDE TOMAR HOY EN DIA UNA PERSONA, ES QUE NOMBRE DEBE DARLE AL PRODUCTO.

HE AQUI CINCO EXCELENTES EJEMPLOS:

- SHAMPOO "HEAD & SHOULDERS"
- LOCION PARA LA PIEL "CUIDADO INTENSIVO"
- BEBIDA DIETETICA "SLENDER"
- "JABON DIAL", PARA UNA PROTECCION DE 24 HRS.
- PASTA DE DIENTES "FRESKA-RA"

EN LO QUE SE REFIERE A NOMBRES, EL ERROR MAS COMUN DE TODOS SE LLAMA GENERALMENTE "LA TRAMPA DE LA EXTENSION DE LA LINEA". LA CONFRONTACION ENTRE TAB, EL REFRESCO DIETETICO DE COCA-COLA Y DIET PEPSI, EL REFRESCO DIETETICO DE LA PEPSI-COLA ILUSTRAN EL EJEMPLO. TODAS LAS VENTAJAS PARECIAN ESTAR DEL LADO DE LA PEPSI. UN NOMBRE, PEPSI, BIEN CONOCIDO, COMBINADO CON UN ADJETIVO DESCRIPTIVO DIETETICO, PARECIA SER INVENCIBLE.

PERO EL GANADOR EN EL MERCADO FUE TAB. LA EXTENSION DE LA LINEA DEL NOMBRE DE PEPSI EN EL CAMPO DE LA COLA DIETETICA NO FUE UNA FUERZA, SINO UNA DEBILIDAD; EL BEBEDOR DE COLA VE A LA PEPSI DIETETICA COMO UN PRODUCTO INFERIOR AL DE LA PEPSI REGULAR EN TANTO QUE TAB ESTABA POR SI SOLA.

CON SU MARCA MAXWELL HOUSE, LA GENERAL FOODS ERA DUEÑA DEL MERCADO DE CAFE. DESPUES INVENTO UN NUEVO PRODUCTO LLAMADO CAFE -

INSTANTANEO "DESHIDRATADO POR CONGELACION", COMO UNA FORMA DE AUMENTAR SU PARTICIPACION. PERO ¿QUE SUCEDIO? LA JUGADA DE APERTURA DE LA GENERAL FOODS FUE UNA BUENA NOTICIA PARA LA COMPETENCIA: AL USAR EL NOMBRE DE "MAXIM", UN GIRO DEL NOMBRE - MAXWELL HOUSE, LA COMPAÑIA INSTANTANEAMENTE SE VOLVIO VULNERABLE. SE NOMBRÓ AL CONTRATAQUE DE LA NESTLE "TASTER'S CHOICE". NO UNICAMENTE FUE EXCELENTE LA ELECCION ESTRATEGICA DEL NOMBRE SINO QUE DIERON EL SALTO ANTES DE QUE EL NOMBRE DE LA COMPETENCIA, MAXIM, TUVIESE LA OPORTUNIDAD DE PENETRAR EN LA MENTE DEL COMPRADOR DE CAFE. RESULTADO, TASTER'S CHOICE FUE EL GANADOR EN LA CABRIOLA DE LA TAZA DE CAFE. TASTER'S CHOICE SE VENDE MAS HOY EN DIA QUE MAXIM, CASI DOS A UNO.

ALGUNOS VENEDORES OLVIDAN QUE EL NOMBRE DE LA MARCA SE USA NO SOLAMENTE PARA ESPECIFICAR AL FABRICANTE SINO TAMBIEN COMO UN SUBSTITUTO PARA EL TIPO GENERICO. "COMPRE UN CADILLAC", - "DAME UNA COCA", "PASAME UN KLEENEX". PERO ESTA TAQUIGRAFIA PERTENECE A LA MARCA QUE POSEE UNA POSICION EN LA MENTE DEL PROSPECTO.

ES BASTANTE MALO CUANDO UN COMPETIDOR LE QUITA SU POSICION, PERO ES PEOR CUANDO UNO MISMO LO HACE.

EL CHICLE SALVAVIDAS FUE OTRO ERROR; ESTE ENFOQUE PUEDE VENDER CHICLES PERO UNICAMENTE A EXPENSAS DEL DULCE, COMO LO DICEN SUS COMERCIALES EN ESTADOS UNIDOS AMERICANOS, "PERO, DONDE ESTA EL AGUJERO?". DESDE LUEGO, EL AGUJERO NO ESTA EN EL PRODUCTO

TO, ESTA EN LA ESTRATEGIA DE LA MERCADOTECNIA UTILIZADA.

EN TANTO QUE LA EXTENSION DE LA LINEA ES NORMALMENTE UN FRACASO, EL ENFOQUE OPUESTO, AMPLIACION DE LA LINEA, SUELE SER UN EXITO.

UN EJEMPLO DE AMPLIAR LA BASE ES EL "ELUE NUN", UN VINO BLANCO QUE SE PROMUEVE COMO IGUALMENTE BUENO PARA LA CARNE Y EL PESCADO. ASI MISMO NIVEA, LA CREMA BLANCA QUE VA DONDEQUIERA, HA AMPLIADO SUS USOS.

PERO EL EJEMPLO CLASICO ES EL SHAMPOO JOHNSON PARA NIÑOS QUE ES LA MARCA NUMERO UNO EN SHAMPOOS PARA NIÑOS. AL PROMOVER LA "SUAVIDAD" DEL PRODUCTO PARA EL MERCADO DE LOS ADULTOS, EL SHAMPOO JOHNSON PARA NIÑOS SE HA CONVERTIDO EN EL NUMERO UNO PARA ADULTOS. SI JOHNSON & JOHNSON HUBIESE EXTENDIDO LA LINEA DEL PRODUCTO Y HUBIERA INTRODUCIDO EL SHAMPOO JOHNSON PARA ADULTOS; EL PRODUCTO NO HUBIERA TENIDO TANTO EXITO. LA COMPAÑIA HIZO LO MISMO CON EL ACEITE JOHNSON PARA NINOS, AHORA UN PRODUCTO BRONCEADOR DE GRAN POPULARIDAD.

ES DECIR, EL MERCADO NOS ESTA DICRIENDO QUE EL MISMO PRODUCTO PUEDE PROMOVERSE EXITOSAMENTE PARA MAS DE UNA APLICACION, PERO QUE EL MISMO NOMBRE NO SE PUEDE USAR PARA OTRO PRODUCTO.

V.2.1.3. COMO COLOCARSE EN POSICION

- ANTES DE INICIAR CUALQUIER PROGRAMA DE MERCADOTECNIA, ES IM-

PORTANTE PREPARAR UN MAPA DE POSICION QUE DELINEE EN DETALLE QUIEN ES EL PROSPECTO Y QUE ES LO QUE SABE, NO UNICAMENTE A-CERCA DE NUESTRA MARCA, SINO TAMBIEN DEL PRODUCTO DE LOS COM-PETIDORES. ASI SABREMOS QUE POSICION, DE HABERLA, TENEMOS EN LA MENTE DEL PROSPECTO.

- ¿ QUE POSICION DESEAMOS TENER ?. HABRA QUE IMAGINAR LA ME-JOR POSICION QUE SE DESEE TENER DESDE UN PUNTO DE VISTA A --LARGO PLAZO.

- ¿ A QUE COMPANIAS DEBEMOS TIROTEAR SI DESEAMOS ESTABLECER UNA POSICION?. HAY QUE ENCONTRAR, DE ESTAR FRENTE A FREN-TE CONTRA UN LIDER EN EL MERCADO, UNA FORMA PARA COLOCAR A LA COMPETENCIA EN UNA NUEVA POSICION.

- ¿TENEMOS SUFICIENTE DINERO ASIGNADO A MERCADOTECNIA PARA -OCUPAR Y RETENER LA POSICION?. SE NECESITA DINERO PARA OCU-PAR UNA POSICION EN UNA MENTE Y PARA SOSTENER DICHA POSI--CION.

- ¿PODEMOS AGUANTAR?. MUY POCOS PROGRAMAS PROYECTADOS A CINCO AÑOS PERDURAN DESPUES DE LA PRIMERA REVISION DEL PRESUPUES-TO SEMESTRAL. HAY QUE PREPARARSE PARA PELEAR EN LAS TRINCHE-RAS DURANTE ALGUNOS AÑOS. ALTAIR FUE LANZADA EN 1975 POR -UNA COMPANIA LLAMADA MITS Y ES CONSIDERADA LA PRIMERA COMPU-TADORA PERSONAL EN EL MUNDO. SIN EMBARGO LA COMPANIA NO TU-VO LOS RECURSOS PARA SOSTENER SU EXITO Y FUE VENDIDA EN 1977.

-¿NUESTROS ANUNCIOS SE COMPARAN CON NUESTRA POSICION?. LO IMPORTANTE NO ES LA CREATIVIDAD DEL ANUNCIO, SINO EL QUE NOS COLOQUE EN POSICION.

LO IMPORTANTE DEL JUEGO DE LA MERCADOTECNIA ES COLOCARSE EN POSICION Y ESTE JUEGO SE HA CONVERTIDO EN UNA GUERRA DONDE EL CAMPO DE BATALLA ESTA EN LA MENTE DEL POSIBLE CONSUMIDOR, EL OBJETIVO A ALCANZAR.

V.2.2. CAMPOS MILITARES DE BATALLA

CADA COMANDANTE MILITAR COMPRENDE Y ACEPTA LA IMPORTANCIA DEL CAMPO DE BATALLA PARA SU ESTRATEGIA Y TACTICAS. AL PRINCIPIO DE LA PREPARACION DE UN PLAN DE OPERACIONES, ESTUDIA CON SUMO CUIDADO EL TERRENO EN EL QUE ESPERA LIBRAR LA BATALLA. SABE - QUE SUS ALTERNATIVAS, LOS RECURSOS NECESARIOS E INCLUSO LOS TIPOS DE ARMA QUE USARA, DEPENDERAN DEL TERRENO.

PENSEMOS EN LAS CARACTERISTICAS DE CADA UNO DE LOS SIGUIENTES TIPOS DE TERRENO:

a) DESIERTO (6 EN " ALTA MAR ")

- MUCHO ESPACIO PARA MANIOBRAR.
- BUENO PARA INFANTERIA BLINDADA Y MOTORIZADA. (NO HAY OBS TACULOS EN EL TERRENO)
- ES IMPORTANTE LA SUPERIORIDAD DEL AIRE PARA PROPOSITOS - DE RECONOCIMIENTO, INTERCEPCION Y PARA CUBRIRSE.

- POCOS RECURSOS MATERIALES.
- PROBABLEMENTE LINEAS DE COMUNICACION LARGAS.
- LA LOGISTICA SERA LA PRIMORDIAL PREOCUPACION, EN ESPECIAL LO TOCANTE AL AGUA Y AL COMBUSTIBLE.
- OPORTUNIDADES PARA DESBORDAR FLANCOS DEL ENEMIGO O QUE EL ENEMIGO NOS DESBORDE.

b) JUNGLA:

- MALA VISIBILIDAD.
- SERIAS PREOCUPACIONES MEDICAS.
- ES MENOS IMPORTANTE LA COBERTURA POR EL AIRE.
- "ACOLCHONAMIENTO" DE LOS EFECTOS DE LAS ARMAS.
- CORTA DURACION PARA LA MAYORIA DE LOS SUMINISTROS Y EL EQUIPO.
- DEBE CONFIARSE EN ARMAS DE POCO ALCANCE.
- LOS TANQUES CASI NO SIRVEN.

c). TERRENO DESARROLLADO (URBANIZADO):

- MUCHOS OBSTACULOS ARTIFICIALES.
- LA POBLACION LOCAL ES UNA PREOCUPACION IMPORTANTE, EN ESPECIAL, LOS REFUGIADOS.
- POR LO GENERAL SE REQUIERE DE UNA AMPLIA VARIEDAD DE ARMAS.
- BUENAS COMUNICACIONES: CAMINOS, PUERTOS AEREOS, ETC.

d). MONTANAS:

- MUCHOS OBSTACULOS NATURALES.

- FAVORECE LA DEFENSA.
- DIFICULTA LAS MANIOBRAS.
- ALTOS COSTOS DE TRANSPORTACION Y SUMINISTRO.
- POR LO GENERAL NO SIRVEN LAS UNIDADES BLINDADAS.
- REQUIERE TROPAS ESPECIALMENTE ENTRENADAS.
- SE NECESITAN ARMAS LIGERAS Y DE FACIL MOVIMIENTO.

V.2.3. CAMPOS DE BATALLA DE LA MERCADOTECNIA DE ACUERDO A LA PARTICIPACION Y AL CRECIMIENTO EN EL MERCADO DE UN PRODUCTO O SERVICIO EN PARTICULAR.

EL "COMANDANTE DE MERCADOTECNIA" DEBE COMPRENDER PERFECTAMENTE LA NATURALEZA DEL "CAMPO DE BATALLA" DE LA MERCADOTECNIA EN EL QUE LIBRARA SU CAMPAÑA. DEPENDIENDO DEL POTENCIAL NO REALIZADO O CRECIMIENTO ESPERADO Y DE UNA PARTICIPACION DE LA COMPAÑIA - EN EL MERCADO DE UN PRODUCTO O SERVICIO EN PARTICULAR, PODEMOS PENSAR EN CUATRO TIPOS PRIMORDIALES DE CAMPO DE BATALLA EN LA MERCADOTECNIA (EQUIPARADO CON LOS MILITARES).

| P A R T I C I P A C I O N | C R E C I M I E N T O | |
|---|-----------------------|---------------------------------------|
| | | BAJO |
| ALTA | I. (JUNGLA). | II. (MONTAÑA). |
| BAJA | I.V. (DESIERTO) | III. (TERRENO DESARROLLADO O URBANO). |

CAMPO DE BATALLA I: ALTA PARTICIPACION Y BAJO CRECIMIENTO.

ESTRATEGIA:

- BUSCAR Y EXPLOTAR LA RENTABILIDAD.
- DEFENDER LA PARTICIPACION PARA MANTENER LA RENTABILIDAD.
- ECONOMIZAR RECURSOS PARA DISTRAER FUERZAS EN OTRAS AVENTURAS.
- HACER QUE LA POSICION PAREZCA FUERTE.
- USAR UNA DEFENSA MOVIL PARA CONTRAATACAR.

ESTE CAMPO DE BATALLA REPRESENTA UN MERCADO ALTAMENTE PENETRADO, CON POCO ESPACIO APARENTE PARA EL CRECIMIENTO FUTURO Y EN EL CUAL EL EJERCITO DE LA "MERCADOTECNIA" SE SOSTIENE EN EL "TERRENO MAS ALTO".

CAMPO DE BATALLA II: ALTA PARTICIPACION, ALTO CRECIMIENTO.

ESTRATEGIA:

- ESTA ES UNA OPORTUNIDAD PARA EXPLOTAR.
- ASEGURARSE DE QUE ES RENTABLE Y DESPUES PERSEGUIR.
- MANTENER EL DOMINIO. CONSERVAR EL IMPULSO Y EL CONTROL.
- CONTRAATACAR Y DESTRUIR CUALQUIER COMPETENCIA DE IMPORTANCIA.
- HACER QUE LA COMPETENCIA PIERDA EL EQUILIBRIO.

ESTE CAMPO DE BATALLA REPRESENTA UN MERCADO CON UN IMPORTANTE - POTENCIAL DE CRECIMIENTO. ES INDISPENSABLE UN EJERCITO DE MERCADOTECNIA QUE RETENGA UNA PARTICIPACION DOMINANTE, O CUANDO MENOS SIGNIFICATIVA, DE LA PENETRACION ACTUAL.

CAMPO DE BATALLA III: BAJA PARTICIPACION, ALTO CRECIMIENTO.

ESTRATEGIA:

- EVALUAR OPORTUNIDADES EN FORMA REALISTA
- SI SE HA PREPARADO PARA CORRER EL RIESGO, CONCENTRAR SUS FUERZAS Y ATACAR.
- PESQUE O CORTE LA CARNADA. ES EL MOMENTO DE QUEDARSE O DE RETIRARSE DEL CAMPO.
- SI NO ESTA PREPARADO, REDUCIR LOS COSTOS REINVIERTIENDOLOS EN OTRA PARTE.

ESTE CAMPO TAMBIEN REPRESENTA UN MERCADO CON UN IMPORTANTE POTENCIAL DE CRECIMIENTO, PERO A DIFERENCIA DE LAS DOS SITUACIONES ANTERIORES, EL EJERCITO TIENE UNA POSICION SUBORDINADA, - HAY Poca PARTICIPACION.

CAMPO DE BATALLA IV: BAJA PARTICIPACION, BAJO CRECIMIENTO.

ESTRATEGIA:

- NO SACRIFICAR BUENAS TROPAS EN UNA CAUSA PERDIDA
- RETIRARSE PARA CONSERVAR RECURSOS Y ENERGIA
- SI ES APROPIADO, EFECTUAR "UNA RETIRADA DIFICIL"

RECUERDE: "LA TIERRA QUEMADA" NO BENEFICIA MUCHO. REPLIEGUESE GRACIOSAMENTE.

DICHO CAMPO REPRESENTA UN MERCADO CON POCO POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN EL CUAL EL EJERCITO SOSTIENE UNA POSICION SUBORDINADA.

V.2.4. OTRAS CONDICIONES IMPORTANTES DE LOS CAMPOS DE BATALLA DE LA MERCADOTECHNIA.

ASI COMO EN UNA SITUACION MILITAR, TAMBIEN DENTRO DE "UN CAMPO DE BATALLA" BASICO DE LA MERCADOTECHNIA EXISTEN OTRAS CONDICIONES DIFERENTES COMO SON:

a). SEGMENTACION.

EL GRADO DE FRAGMENTACION DEL CAMPO DE BATALLA, CONSISTE EN UNA GRAN PARTE DE TERRITRIO O EN UNA SERIE DE CAMPOS MAS PEQUEÑOS, SI CADA UNO DE ESTOS TIENE CARACTERISTICAS DIFERENTES. SERA MAS FACIL EL DESPLAZAMIENTO DE UNA POSICION A OTRA, SI TENEMOS UNA POSICION FIRME Y OPORTUNIDAD DE TOMAR OTRA POSICION. SI SON TODAS AREAS INDEPENDIENTES CON UN PLAN ESPECIAL PARA CADA UNA DE ELLAS, HABRA QUE CONSERVAR LA POSICION EN CADA CAMPO.

b). DISTRIBUCION DE LA COMPETENCIA.

LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION DEL MERCADO EN MANOS DE UNA COMPAÑIA DEPENDE EN GRAN MEDIDA DEL POSICIONAMIENTO DE SUS COMPETIDORES EN ESE MERCADO. LOS CAMBIOS PASADOS O ESPERADOS EN LA DISTRIBUCION DE PARTICIPACION COMPETITIVA TAMBIEN SON DE IMPORTANCIA, EN ESPECIAL, CUANDO LOS PLANES DE UNA COMPAÑIA TIENEN UN HORIZONTE RELATIVAMENTE LARGO EN FUNCION DEL TIEMPO. LA DISTRIBUCION DE PARTICIPACION EN UN MERCADO DE RAPIDO CRECIMIENTO ES MUY DIFERENTE A LA DE UN MERCADO MADURO, EN QUE HABRA MENOS CAMBIOS.

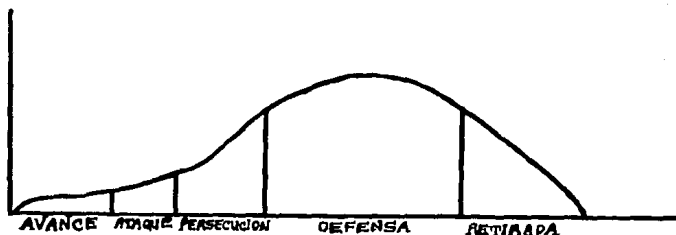
c). HISTORIA.

EN UN MERCADO MADURO (EN GENERAL CON POTENCIAL APARENTEMENTE PEQUEÑO), LA "HISTORIA" QUE CONDUJO A LA POSICION ACTUAL TAMBIEN ES DE CONSIDERABLE IMPORTANCIA; POR EJEMPLO, SI LA COMPAÑIA TUVO ALGUNA VEZ UNA POSICION MAS FUERTE Y LA PERDIO -- GRADUALMENTE, O BIEN, SI "VINO DE ATRAS" PARA APODERARSE DE UNA ALTA PARTICIPACION QUE TENIA UN COMPETIDOR MAS DEBIL. - ASIMISMO, PUEDE SER RELEVANTE LA VELOCIDAD CON LA CUAL EL -- MERCADO EN SI SE DESARROLLO, SI CRECIO LENTA PERO CONSTANTEMENTE, SI SE DESARROLLO EN DOS O TRES FASES ESPECIFICAS DURANTE VARIOS AÑOS, O BIEN SI CRECIO CON MUCHA RAPIDEZ EN POCO TIEMPO.

V.3. FASES DE LA BATALLA.

ENTRE LAS MUCHAS SIMILITUDES QUE EXISTEN ENTRE LAS OPERACIONES MILITARES DE LA GUERRA Y LAS DE LA MERCADOTECNIA, POSIBLEMENTE LA MAS NOTABLE ES LA ANALOGIA ENTRE LAS "FASES DE LA BATALLA" Y EL "CICLO DE VIDA" DE UN PRODUCTO O SERVICIO EN EL MERCADO. IGUAL QUE UNA SOLA BATALLA UNICAMENTE ES PARTE DE -- UNA CAMPAÑA MAS GRANDE; GENERALMENTE, UN SOLO PRODUCTO REPRESENTA TAMBIEN PARTE DE UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA EN MUCHO MAYOR ESCALA.

LAS FASES DE LA BATALLA



CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



UN COMANDANTE MILITAR RECONOCE LA POSIBILIDAD DE TENER QUE ASIGNAR CONCURRENTEMENTE DIFERENTES UNIDADES A DIVERSAS FASES DE LA BATALLA; ES POSIBLE QUE UNA DIVISION AVANCE HACIA UN OBJETIVO... OTRA, EN MEDIO DE UN ATAQUE EN GRAN ESCALA... LA TERCERA, EN PERSECUCION DE UNA UNIDAD DEL ENEMIGO... LA CUARTA, EN DEFENSA DE UN TERRENO CLAVE PARA NEGARLO AL ENEMIGO... Y LA QUINTA, EN RETIRADA DE UN AREA QUE YA NO SE CONSIDERA VITAL O DEFENDIBLE.

DE MANERA SIMILAR, EL GENERAL DE MERCADOTECNIA PUEDE TENER VA-

RIOS PRODUCTOS DIFERENTES, CADA UNO EN UNA FASE DISTINTA DE SU CICLO: UNO QUIZA ESTE EN LA FASE DE DESARROLLO, CASI LISTO PARA SER LANZADO... OTRO, EN LA CRITICA FASE DE INTRODUCCION... EL TERCERO, EN RAPIDO CRECIMIENTO... EL CUARTO, EN LA FASE ALTAMENTE RENTABLE... Y EL QUINTO SE "DESCONTINUA" PUES YA HA --SERVIDO A SU PROPOSITO.

UN BUEN GENERAL SE DA CUENTA DE LOS PELIGROS INHERENTES A TENER TODOS SUS RECURSOS LANZADOS A UNA SOLA BATALLA, SALVO EN CIERTAS CIRCUNSTANCIAS SULAMENTE RARAS. MIENTRAS LA MAYOR PARTE DE SU EJERCITO QUIZA ESTE EN LA CAMPAÑA MAS IMPORTANTE, PARTE DE SUS FUERZAS SE UTILIZARAN PARA PROTEGER EL TERRENO QUE YA HA CAPTURADO O SE PREPARAN PARA LAS BATALLAS QUE VENDRAN EN LOS PROXIMOS DIAS, SEMANAS O MESES.

EL GENERAL DE MERCADOTECNIA PRUDENTE TAMBIEN RECONOCE LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA MEZCLA DE PRODUCTOS O SERVICIOS EN FUNCION DE SUS CICLOS DE VIDA, PUES AUNQUE EL PANORAMA A CORTO PLAZO, QUE RESULTA DE TENER VARIOS PRODUCTOS EN LA ETAPA DE "DEFENSA" SEA MUY BUENO, LOS RESULTADOS A LARGO PLAZO PODRIAN SER DESASTROSOS A MENOS QUE SE DESARROLLEN NUEVOS PRODUCTOS.

PARA FINALIZAR, EL COMANDANTE MILITAR COMPRENDE QUE LAS FASES DIFERENTES DE BATALLA REQUIEREN DE DISTINTAS TACTICAS, DE UN CAMBIO EN LA MEZCLA DE ARMAMENTO UTILIZADA Y DE QUE SE ESTABLEZCAN DIFERENTES TIPOS DE OBJETIVOS. ASIMISMO, DE LOS "PRINCIPIOS CLAVE DE LA GUERRA", ALGUNOS SERAN MAS IMPORTANTES APLICARLOS EN

UNA FASE DE LA BATALLA QUE EN OTRA. EL COMANDANTE DE MERCADOTECNIA DEBE ACEPTAR QUE LOS PLANTEAMIENTOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS QUE RESULTARON ALTAMENTE EFECTIVOS EN UNA PARTE DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO, QUIZA SEAN TOTALMENTE INADECUADOS EN OTRO.

V.3.1. EL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO O SERVICIO EN EL MERCADO.

V.3.1.1. EL AVANCE EN MERCADOTECNIA.

ESTE SE CARACTERIZA POR:

- PREPARACION PARA EL ATAQUE.
- MANIOBRAS PARA PONERSE EN POSICION.
- PUEDE HABER UN CONTACTO MENOR CON EL MERCADO.

ESTRATEGIA:

- BUSCAR EL "ACCESO INDIRECTO".
- MANTENER LA FLEXIBILIDAD... DEJAR ABIERTAS LAS OPCIONES.
- CUANDO SEA POSIBLE, AMENAZAR BLANCOS MULTIPLES
- SEGURIDAD... CUBRIR LAS INTENCIONES Y MOVIMIENTOS DE LA COMPETENCIA.

V.3.1.1.1. EL SERVICIO DE INTELIGENCIA.

EL PRIMER OBJETIVO DE UNA ESTRATEGIA ES CONOCER Y ANALIZAR LA MENTE DEL ESTRATEGA CONTRARIO, A TRAVES DE PREPARAR UN SERVICIO DE INTELIGENCIA PARA QUE RESUELVA LA MISION Y CONTAR CON

LOS ELEMENTOS PARA DEFINIR LA POLITICA Y LOS PLANES DE MERCADO TECNIA.

EL SERVICIO DE INTELIGENCIA DEBE ENFOCARSE EN LA PARTICIPACION DEL MERCADO QUE TIENE EL COMPETIDOR, LA SEGMENTACION DEL MERCADO QUE SE QUIERE ALCANZAR, LOS CANALES DE DISTRIBUCION A UTILIZAR, LOS MEDIOS FINANCIEROS, LA TECNOLOGIA DE LOS PRODUCTOS Y LOS MEDIOS DE VENTA Y DE SERVICIO.

LAS TACTICAS EN EL SERVICIO DE INTELIGENCIA DEBEN CONducIR: A LA FORMA DE COMPETIR, A LOS FACTORES NECESARIOS PARA PLANEAR Y EJECUTAR EL ATAQUE REDUCIENDO EL FACTOR "INCERTIDUMBRE", A PLANEAR EL MEJOR USO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES, DEL TERRENO, DE LA MORAL DE LOS COMBATIENTES, DE LOS ARMAMENTOS Y APROVISIONAMIENTOS DEL BANDO CONTRARIO ASI COMO DE SUS DEBILIDADES. UN BUEN GENERAL CONSIDERA CON SERIEDAD TODAS LAS ALTERNATIVAS Y ESCUCHA TODOS LOS PUNTOS DE VISTA ANTES DE TOMAR UNA DECISION.

V.3.1.1.2. CALIDAD NECESARIA DEL SERVICIO DE INTELIGENCIA.

CUANDO SE TRATA DE CONSEGUIR UN OBJETIVO MILITAR ES NECESARIO HACER TODOS LOS ESFUERZOS NECESARIOS PARA CONOCER LAS CIRCUNSTANCIAS BAJO LAS CUALES ESTE OBJETIVO SE ENCUENTRA POSEIDO -- POR EL BANDO CONTRARIO.

ANALIZANDO NUESTROS PROCEDIMIENTOS DE INFORMACION, SI LOS EM-

CONTRAMOS DEBILES ES IMPORTANTE MEJORARLOS EN LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- a). MEJORAR LA CALIDAD DEL PERSONAL QUE DESARROLLA ANALISIS DE MERCADO. SI FUERAMOS GENERALES NO NOS INSPIRARIA CON FIANZA LA INFORMACION OFRECIDA POR PERSONAL DE BAJA PREPARACION EXIGIRIAMOS PERSONAL PROFESIONAL ALTAMENTE CAPACITADO.

- b). INCORPORAR "METODO" EN LA BUSQUEDA DE INFORMACION, PUES SI ESTA ES DESARTICULADA, INFORMAL E IMPRECISA DEBILITA LA POSIBILIDAD DEL LOGRO DEL OBJETIVO.

- c). FORTALECER LA OBJETIVIDAD DE LA INFORMACION. CON FRECUENCIA SE ENCOMIENDA A LOS VENEDORES LA BUSQUEDA DE LA INFORMACION Y ESTOS SUELEN EVITAR LO QUE PUEDA CONVERTIRSE EN UN COMPROMISO PARA ELLOS. CIERTAMENTE LOS MILITARES BUSCAN PROFESIONALES ESPECIALIZADOS EN EL SERVICIO DE INTELIGENCIA.

- d). SEGMENTAR LA INFORMACION. SEGMENTANDO EL MERCADO EN TANTOS PRODUCTOS O REGIONES COMO SEA NECESARIO; PUES LO QUE ES BUENO A UNO PARA OTRO PUEDE NO SERLO. NINGUNA BATALLA SE LIBRA CON TACTICAS MILITARES "STANDARD" O SIGUIENDO LAS TACTICAS DE UNA BATALLA ANTERIOR.

UNA VEZ QUE TENGAMOS LA INFORMACION BASICA YA PODEMOS PROCE-

DER A DESARROLLAR UN PLAN ESTRATEGICO.

UNA EMPRESA QUE NO TENGA LA FUNCION DE "INTELIGENCIA" NO PODRA ENTERARSE DE LOS CAMBIOS QUE ESTA SUFRIENDO EL MERCADO - QUE EXPLOTA Y POR LO TANTO NO TENDRA LA OPORTUNIDAD NI LA FLEXIBILIDAD NECESARIAS PARA REACCIONAR ADECUADAMENTE Y CONSERVAR EL JUGAR QUE TIENE EN ESE MERCADO. HAY LA TENDENCIA DE HACER EN ESTE AÑO LO QUE FUE BUENO EN EL ANTERIOR, PERO QUIZAS EL COMPETIDOR YA REACCIONO Y DEPARA UNA RESPUESTA EFECTIVA Y SORPRESIVA.

EL SERVICIO DE INTELIGENCIA PUEDE PROVENIR DE VARIAS FUENTES, COMO SON:

- LOS INVESTIGADORES DE MERCADO ESPECIALIZADOS.
- LOS VENDEDORES QUE SE ENCUENTRAN EN EL CAMPO DE BATALLA.
- EL ESTUDIO DE LOS FACTORES ECONOMICOS QUE INFLUYEN EN DISTINTOS SECTORES DEL MERCADO.

LOS JAPONESES SON MAESTROS EN ESTE ARTE, LOS ENCONTRAMOS EN TODOS LOS MERCADOS ATRACTIVOS Y CUANTOS MEXICANOS ESTARAN EN JAPON INVESTIGANDO MERCADOS?

V.3.1.1.3. MEDICION DE LAS FUERZAS QUE DEFIENDEN UN OBJETIVO.

AL ATACAR UN OBJETIVO MILITAR ES INDISPENSABLE CUANTIFICAR - LOS ELEMENTOS QUE LO FORTALECEN, TALES COMO: NUMERO DE DIVISIONES QUE LO DEFIENDEN, CALIDAD Y CANTIDAD DE ARMAMENTO, FLUJO DE PROVISIONES Y LIDERAZGO QUE EJERZA EL COMANDANTE ENEMIGO.

ASINISMO CUANDO TRATAMOS DE CONOCER LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN UN OBJETIVO A CONQUISTAR EN UN MERCADO DEBEMOS:

a). CUANTIFICAR:

NUMERO DE VENDEDORES Y UBICACION; MONTO DE UNIDADES QUE CONSUMEN LOS DISTINTOS SEGMENTOS Y FORMA DE RESURTIRLOS; ALMACENES Y UNIDADES DE TRANSPORTE Y MONTO DE CREDITOS - QUE SE DEBEN OFRECER.

b). CALIFICAR:

GRADO DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS COMPETITIVOS Y GRADO DE CALIDAD QUE PODEMOS OFRECER. GRADO DE SERVICIO QUE OFRECE LA COMPETENCIA Y GRADO DE SERVICIO QUE PODEMOS OFRECER.

LO ANTERIOR ES DE SENTIDO COMUN, SIN EMBARGO SON ELEMENTOS IMPORTANTES QUE A VECES SE DESCUIDAN. EL APRECIO AL TRABAJO DE MERCADOTECNIA PROPIO Y AL AJENO, HACEN EFECTIVO EL LOGRO DE UN OBJETIVO.

V.3.1.1.4. JERARQUIZACION Y SUBORDINACION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

CIERTAMENTE NUESTROS DIRIGENTES EMPRESARIALES DIRIGEN CON OBJETIVOS. SIN EMBARGO, EN OCASIONES ESTOS SON CONCEBIDOS Y REALIZADOS POR CADA UNA DE LAS DIVISIONES FUNCIONALES DE LA EMPRESA

A LAS QUE FRECUENTEMENTE LES FALTA COORDINACION Y MAS FRECUENTEMENTE SUBORDINACION Y DEPENDENCIA DE UNOS OBJETIVOS CON OTROS.

CADA JEFE DIVISIONAL PIENSA QUE SU DIVISION ES LA MAS IMPORTANTE. ASI, EL DE MERCADOTECNIA LO PIENSA PORQUE EL ES EL QUE EXPLOTA EL MERCADO; EL DE PRODUCCION TAMBIEN PORQUE SI NO FUERA POR SU DIVISION NO HABRIA QUE VENDER, EL DE ABASTECIMIENTOS AFIRMA QUE SIN MATERIAS PRIMAS NO SE PODRIA PRODUCIR Y EL DE FINANZAS AFIRMA QUE NADA SE PUEDE HACER SIN EL DINERO Y SIN SU CONTROL.

ES MUY CONOCIDO EL JUICIO DE QUE TODOS ELLOS SON IGUALMENTE IMPORTANTES, PERO HA FALTADO LA SUBORDINACION Y DEPENDENCIA DE UNOS OBJETIVOS CON OTROS, FALTA ESPIRITU DE HUMILDAD Y DE ADAPTACION PARA QUE UN GRAN EJECUTIVO SUBORDINE SUS OBJETIVOS A LOS DE OTROS DE JERARQUIA SIMILAR. EL RESULTADO SON OBJETIVOS DISCORDANTES.

DEBEMOS TENER PRESENTE QUE LA EMPRESA EXISTE Y SE DESARROLLA EN FUNCION DE SU MERCADO, POR TANTO, LOS OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA DEBEN SER LOS OBJETIVOS RECTORES DE TODOS LOS DEMAS. UNA VEZ ESTABLECIDOS LOS OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA QUE SON LOS QUE REQUIERE LA EMPRESA PARA SU SUBSISTENCIA, DEBEN FORMULARSE LOS OBJETIVOS DE VENTAS. ESTABLECIDOS LOS OBJETIVOS DE VENTAS, DEBEN SUBORDINARSE LOS OBJETIVOS DEL PERSONAL DE PRODUCCION. ESTABLECIDOS LOS OBJETIVOS DE PRODUCCION DEBEN PRECISARSE LOS DE ABASTECIMIENTOS Y ESTABLECIDOS ESTOS, LOS DE FINANZAS PARA PROPORCIONAR LOS MEDIOS ECONOMICOS Y SU CONTROL PARA QUE TODOS LOS OBJETIVOS SEÑALADOS SEAN POSIBLES DE REALIZAR.

DE LO ANTERIOR DEDUCIMOS QUE DEBE HABER UNA JERARQUIA Y DEPENDENCIA DE OBJETIVOS. QUE DEBEN DESGRANARSE UNOS DE OTROS EN UN ORDEN BASICO, NO POR SER MAS IMPORTANTES UNOS QUE OTROS, SINO PORQUE UNOS DAN ORIGEN Y RAZON A LOS OTROS.

V.3.1.1.5. ORIENTACION HACIA EL MERCADO.

SI UNA EMPRESA DESEA PRODUCIR SATISFACTORES PARA UN MERCADO, - DEBE ENCAUZARSE HACIA INVESTIGAR:

1. QUE ES LO QUE EL CONSUMIDOR REQUIERE,
2. QUE DEBILIDADES TIENE LA COMPETENCIA,
3. QUE POSIBILIDADES EXISTEN PARA PARTICIPAR CON VENTAJA EN EL MERCADO Y
4. QUE PLAN SE PUEDE EJECUTAR PARA LOGRARLO.

ESTA ES LA FORMA DE CONDUCIR LA GUERRA EN MERCADOTECNIA, POR - TANTO LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS DEBEN TENER UNA ORIENTACION HACIA EL MERCADO PARA QUE LA EMPRESA PUEDA SALIR AVANTE. PARA VENDER ES NECESARIO PRODUCIR LO QUE EL CLIENTE QUIERE, NO LO QUE ALGUNOS EMPRESARIOS POR SI MISMOS DECIDEN PRODUCIR.

LAS BATALLAS SE GANAN ATACANDO LOS OBJETIVOS SEÑALADOS COMO - PRIORITARIOS POR LOS COMANDANTES MILITARES Y NO POR LOS SEÑALADOS POR POLITICOS ALEJADOS DEL FRENTE DE BATALLA.

POR EJEMPLO, MIENTRAS QUE OTROS PERDIAN MILLONES EN EL NEGOCIO DE LAS COMPUTADORAS, LA DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION LOS CETA NIA CON PEQUENAS COMPUTADORAS, EXPLOTANDO LA DEBILIDAD DE LA -

IBM. DE IGUAL MANERA, LA SAVIN ESTABLECIO UN PUNTO DE AVANZADA SATISFACTORIO CON COPIADORAS PEQUEÑAS Y BARATAS, UN PUNTO DEBIL DENTRO DE LA LINEA DE PRODUCTOS DE LA XEROX. LA PEPSI COLA APROVECHO SU SABOR MAS DULCE PARA RETAR A LA COCA COLA EN EL MERCADO FUERTEMENTE COMPETIDO DE LOS REFRESCOS DE COLA.

V.3.1.2.

EL ATAQUE EN LA MERCADOTECNIA.

R E Q U I S I T O S :

1. ENTRAR AL CAMPO DE BATALLA.
2. SELECCION DE OBJETIVOS PARA LOGRAR PENETRACION.
3. COSTO DE LOS OBJETIVOS A CONQUISTAR.

E S T R A T E G I A :

1. CONCENTRACION DE FUERZAS EN UN FRENTE ESTRECHO DONDE SE PUEDA TENER VENTAJAS: DIFERENCIACION DEL PRODUCTO CON SUS VENTAJAS EN CUANTO A PRECIO, CALIDAD, PUBLICIDAD, PROMOCION Y DISTRIBUCION.
2. CUIDADOSA COORDINACION DE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE PROVISIONES Y MISIONES: PLANES Y PROGRAMAS DE DISTRIBUCION Y VENTA.
3. EJERCICIO DEL LIDERAZGO DEL COMANDANTE PARA MANTENER ALTA

LA MORAL DE LAS TROPAS: PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y MOTIVACION.

EL "ATAQUE" REPRESENTA EL PERIODO DURANTE EL CUAL EL PRODUCTO SE INTRODUCE CON FUERZA EN EL MERCADO.

CUANDO SE LANZA UN PRODUCTO QUE SE ENFRENTA A LA COMPETENCIA, UNA COMPANIA PUEDE ADOPTAR CUALQUIERA O LA COMBINACION DE VARIOS TIPOS BASICOS DE ATAQUE, DE ACUERDO A LA POSICION DE ESE PRODUCTO EN EL MERCADO. LAS CARACTERISTICAS DE CADA UNO DE ELLOS SON:

a). ATAQUE DE FRENTE:

- ES EL ASALTO DIRECTO A UN COMPETIDOR ESTABLECIDO CUANDO SE TIENE LA FUERZA E IMPULSO AVASALLADORES.
- HABRA QUE ESTAR PREPARADO PARA FUERTES COSTOS Y FUERTES BAJAS.

b). ATAQUE DE ALA:

- GOLPEA UNICAMENTE PARTE DE LA POSICION DEL COMPETIDOR.
- BUSCA LOS PUNTOS DEBILES.
- CONCENTRA SUS FUERZAS EN LA PARTE DEBIL DE LA COMPETENCIA.

c). ATAQUE POR FLANCOS.

- RODEA LA POSICION DEL ENEMIGO.
- BUSCA APERTURAS GEOGRAFICAS, DE SEGMENTOS, DE PRECIOS O DE OTRA INDOLE.
- ¡PROTEJA SUS PROPIOS FLANCOS!

d). ATAQUE ENVOLVENTE.

- ESTE ATAQUE SE DIRIGE HACIA LA RETAGUARDIA DEL COMPETIDOR PARA QUE NO APOYE AL FRENTE.
- CORTA LAS "LINEAS DE COMUNICACION" DEL COMPETIDOR, DEBILITANDO O QUITANDO EL APOYO QUE ESPERA EL FRENTE DE LA RETAGUARDIA.
- AVANZA HACIA AREAS MAS GRANDES DEL NUEVO MERCADO PARA LOGRAR LA MAGNITUD MAS QUE LO INMEDIATO DEL EFECTO.
- PUEDE PROVOCAR UNA RESPUESTA DE "PANICO" DEL COMPETIDOR.

V.3.1.2.1. AGRESION PSICOLOGICA A LA MORAL DEL ENEMIGO.

ESTO SE LOGRA A TRAVES DE TACTICAS "SORPRESIVAS" QUE SE ENFOCAN SOBRE DIRECCIONES NO ESPERADAS, O EN UN MOMENTO INESPERADO, O UTILIZANDO ARMAS FUERA DE LO COMUN.

EN MERCADOTECNIA PODRIAMOS UTILIZAR:

- NUEVAS TECNOLOGIAS.
- NUEVAS PROMOCIONES
- NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCION.
- NUEVOS MEDIOS DE PROMOCION.
- TACTICAS DE DESCUENTOS.

TODO ELLO PARA LOGRAR PONER FUERA DE BALANCE AL COMANDANTE ENEMIGO:

- ABATIENDO SU MORAL

- VOLVIENDO INDECISA SU TOMA DE DECISIONES.
- ABATIENDO SU ESPIRITU DE LUCHA.
- PROVOCANDO LA DESERCIÓN DE SUS TROPAS.

V.3.1.2.2. EL ELEMENTO "OPORTUNIDAD" EN EL ATAQUE.

EL FACTOR "OPORTUNIDAD" HA SIDO ELEMENTO DE ÉXITO Y DE FRACASO DE MUCHAS BATALLAS. MUCHAS VECES CON FUERZAS MENOS PODEROSAS, GRANDES COMANDANTES HAN OBTENIDO VICTORIAS AL HABER SORPRENDIDO AL CONTRARIO EN UN MOMENTO CRUCIAL. SON MOTIVO DE GRAN PREOCUPACION EN LOS GENERALES LAS ETAPAS Y MOMENTOS QUE ARTICULAN UN ATAQUE.

OBVIAMENTE LA METICULOSA MEDICIÓN DE ETAPAS Y MOMENTOS PARA ACtuar en MERCADOTECNIA TAMBIÉN ES DE VITAL IMPORTANCIA PARA EL DESARROLLO DE NUESTROS PLANES DE CONQUISTA.

AL PRECISAR ESAS ETAPAS Y MOMENTOS SE DETERMINAN:

- A) LAS FECHAS DE ABASTECIMIENTO A DISTINTAS REGIONES Y EL RESURTIDO PERIÓDICO EN EL MOMENTO OPORTUNO.
- B) EPOCAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.
- C) FRECUENCIA DE VISITAS A CLIENTES.
- D) MOMENTOS OPORTUNOS DE COBRANZAS.
- E) MOMENTOS OPORTUNOS DE DEMOSTRACIONES.

ESTO GENERALMENTE SE DA POR SABIDO Y POR ENTENDIDO VERBALMENTE PERO EN LA PRÁCTICA SUCEDÉ QUE CARECEMOS DE OPORTUNIDAD.

DEBEMOS TAMBIEN VIGILAR QUE LOS ESTUDIOS DE LOS DISTINTOS MERCADOS NO SE VUELVAN OBSOLETOS YA QUE PUEDEN CAMBIAR LAS CIRCUNSTANCIAS DE MERCADOS PARTICULARES.

V.3.1.3. LA PERSECUCION EN LA MERCADOTECNIA.

R E Q U I S I T O S:

1. SEGUIMIENTO PARA HACER CRECER LA PENETRACION EN SEGMENTOS - DEL MERCADO.
2. MANTENER POSICIONES.
3. NO DAR TREGUA EN LA PERSECUCION, USANDO FUERZAS FRESCAS.

E S T R A T E G I A:

1. AMPLIAR LOS HUECOS CONQUISTADOS AL ENEMIGO.
2. MANTENER LA SUPERIORIDAD GANADA, MANTENER EL IMPULSO, DESTROZAR LAS POSICIONES DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA.
3. VIGILAR LA SEGURIDAD DE LOS PROPIOS FLANCOS.
4. CONSERVAR UNA RESERVA PARA EXPLOTAR NUEVAS OPORTUNIDADES.

"LA INTREPIDEZ SE TORNA MAS RARA CUANTO MAS ALTO ES EL RANGO" SEÑALA CLAUSEWITZ. MUCHOS GENERALES TIENEN ESTE DEFECTO: MANIFIESTAN DEMASIADO VALOR CUANDO ESTAN EN SITUACION DESVENTAJOSA Y DEMASIADA PRECAUCION CUANDO CONTROLAN LA SITUACION. - HAY QUE SER INTREPIDOS CUANDO LA MAREA LO FAVORECE A UNO.

V.3.1.3.1. LA VENTA EFECTIVA.

LA VENTA SE HACE EN EL FRENTE DE BATALLA POR NUESTROS OFICIALES

Y SOLDADOS: NUESTROS SUPERVISORES Y VENDEDORES.

HAY DOS MANERAS DE VENDER:

1. TRATANDO DE HIPNOTIZAR A UN CLIENTE.
2. DESARROLLANDO UN PLAN DE MERCADOTECHIA.

SE VENDE CON ESTRATEGIA A TRAVES DE UN PLAN DE MERCADOTECHIA VISUALIZANDO LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y LA OPORTUNIDAD DE SERVIRLO. HAY QUE ACTUAR EN CONJUNTO PENSANDO LA FORMA DE UTILIZAR MEJOR TODOS LOS MEDIOS NECESARIOS A TRAVES DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

CUANDO VENDEMOS UN PRODUCTO DEBEMOS TENER PRESENTE QUE JUNTO CON EL PRODUCTO EL CLIENTE ESPERA OTRAS COSAS COMO:

- SERVICIO DE MANTENIMIENTO.
- SERVICIO DE ENTREGA.
- PRESENTACION APROPIADA.
- RECOMENDACIONES PARA SU USO.

EN ESTA GUERRA NO SE PUEDE UTILIZAR EL LEMA: LLAME NOSOTROS VAMOS. DEBEMOS ADELANTARNOS Y NO SENTARNOS A ESPERAR A QUE NOS LLLAMEN. LA AGRESIVIDAD ES LO QUE CARACTERIZA A UNA OFENSIVA. LAS VENTAS SON SOLO UNA PARTE DE LA FUNCION DE MERCADOTECHIA, LA QUE ABARCA DESDE LA CONCEPCION DEL PRODUCTO HASTA LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

EN VENTAS ES MUY FRECUENTE QUE SE CONQUISTEN CLIENTES POR HABER

TENIDO LA PERSEVERANCIA EN LAS VISITAS. ESTA PERSEVERANCIA POR MA PARTE DE LA EDUCACION DEL VENDEDOR EN LA QUE SOSTIENE ALTO SU ANIMO PARA QUE NO LO VENZAN LAS NEGATIVAS DE LOS CLIENTES. UNA FORMA EFECTIVA DE LOGRAR INCULCAR EL ESPIRITU DE LUCHA EN LOS SOLDADOS ES POR MEDIO DE SESIONES MOTIVACIONALES.

EL MERCADOLOGO O EL COMANDANTE LLEVAN A CABO SUS VENTAS IMPOR- TANTES VENDIENDOSE A SU EQUIPO DE TRABAJO Y LOGRANDO QUE AQUE- LLOS, A SU VEZ, VENDAN A LOS CLIENTES. ES ASI COMO SE DICE CON ACIERTO QUE TANTO HERNAN CORTES COMO NAPOLEON Y PATTON CONQUI- STARON A SUS SOLDADOS PARA QUE ELLOS, A SU VEZ, CONQUISTARAN TE RRITORIOS.

V.3.1.4. LA DEFENSA EN LA MERCADOTECNIA.

CARACTERISTICAS:

- CONTACTO CONTINUO CON EL MERCADO.
- EL OBJETIVO ES SOSTENER LA POSICION.
- PUEDE SER LA FASE MAS RENTABLE.

E S T R A T E G I A:

- PROTEGER SU POSICION Y UTILIDADES... SE LAS HA GANADO.
- CONTRAATACAR Y DISLOCAR LAS CONQUISTAS DE LA COMPETENCIA.
- DEFENDER CONSTANTEMENTE.
- TENER CUIDADO DE LA "MENTALIDAD DE GUARNICION".... MANTENER PATRULLAS DE MERCADOTECNIA ACTIVAS EN CTROS CAMPOS. NO HAY QUE PERMANECER ESTATICOS, YA QUE LA COMPETENCIA Y EL MERCADO

SI SE MUEVEN.

- MANTENER LA IMAGEN DE UNA FUERZA ABRUMADORA.

V.3.1.4.1. EL CONSUMIDOR COMO "ARBITRO"

EL CONSUMIDOR ES EL QUE TIENE LA ULTIMA PALABRA SOBRE "QUIEN GANA LA GUERRA", AL CONSUMIR LOS PRODUCTOS PROPIOS O LOS DE DISTINTOS COMPETIDORES.

CUANDO SE LANZA UN PRODUCTO NUEVO, EL CLIENTE DECIDE SI RESUELVE UNA NECESIDAD REAL O LO CONSIDERA SUPERFLUO Y POR TANTO SI TENDRA ESE PRODUCTO POSIBILIDADES DE INTRODUCIRSE EN EL MERCADO O NO.

LAS NECESIDADES DEL HOMBRE NUNCA TERMINAN, CADA VEZ DESEA MAS COSAS. CUANDO AL PUBLICO CONSUMIDOR SE LE OPRECE ALGO NUEVO - QUE NECESITA O DESEA Y LO ADQUIERE EN UN VOLUMEN ACEPTABLE, - DEJA DE SER SUPERFLUO. SI EL HOMBRE NO TUVIERA APETITO DE NUEVAS COSAS, SEGUIRIA VIVIENDO COMO EN LA EDAD DE LAS CAVERNAS, CUBRIENDO NECESIDADES MUY PRIMITIVAS, POR LO QUE AQUELLO QUE EN UN PRINCIPIO PUDO CONSIDERARSE COMO SUPERFLUO, DESPUES RESULTA NECESARIO.

SIENDO EL CONSUMIDOR EL ULTIMO JUEZ EN LA GUERRA DE MERCADO-TECNIA, EL QUE DECIDE "QUIEN SE QUEDA Y QUIEN SE VA DEL MERCADO", LA ATENCION DEL MERCADOLOGO DEBE CONCENTRARSE EN EL CONSUMIDOR FINAL.

LOS FERROCARRILES NO HAN SIDO DESPLAZADOS POR LA FALTA DE NECESIDAD DE TRANSPORTARSE, SINO PORQUE SUS DIRIGENTES PERDIERON DE VISTA LA EFICIENCIA QUE EXIGIAN LOS USUARIOS.

EL CINE SUFRIO EL DESPLAZAMIENTO DE LA TELEVISION PORQUE SUS DIRIGENTES NO PUDIERON CONCEBIR QUE ESTABAN EN EL NEGOCIO DE LOS ESPECTACULOS Y NO APROVECHARON ENTRAR EN LA TELEVISION PARA EXPLOTAR PELICULAS PROPIAS PARA ELLA. EN CAMBIO LA TELEVISION AMPLIA SU LINEA RENTANDO PELICULAS PARA VERLAS EN CASA.

LOS MERCADOLOGOS DE ESTAS DOS INDUSTRIAS PERDIERON SUS GUERRAS POR DECISION DEL GRAN JUEZ: EL CONSUMIDOR.

V.3.1.4.2. EL PRECIO

EL PRECIO, COMBINADO CON CALIDAD Y SERVICIO, ES EL ARMA DEFINITIVA EN LA GUERRA POR LA CONQUISTA DEL MERCADO.

EL CONSUMIDOR ES QUIEN JUZGA SI UN PRECIO ES ADECUADO O NO Y POR TANTO ES QUIEN PERMITE O NO QUE SE CONSERVE UN PRODUCTO EN UN MERCADO AL PRECIO ESTABLECIDO.

EL PRECIO REAL LO FIJA UN MERCADO DONDE LUCHAN VENEDORES Y PRODUCTORES. PARA SALIR AVANTE SE PRECUPAN POR OFRECER EL MENOR PRECIO POSIBLE COMPITIENDO EN PRODUCTIVIDAD Y BENEFICIANDO ASI AL CONSUMIDOR. EQUIVOCARSE EN LA FORMULA PRECIO-CALIDAD-SERVICIO ES DE CONSECUENCIAS FUNESTAS EN EL RESULTADO DE UNA BATALLA.

LA SOCIEDAD DE CONSUMO ES UNA SOCIEDAD DE PROGRESO DONDE NO CUALQUIERA PUEDE AUMENTAR CAPRICHOSAMENTE UN PRECIO SIN RECIBIR EL JUICIO DEFINITIVO DEL CONSUMIDOR. EN LA BATALLA POR LA CONQUISTA DEL MERCADO SE JUEGAN INTERESES IMPORTANTES YA QUE HAY MUCHOS DESTINOS DE POR MEDIO POR LOS QUE DEBEMOS SER CUIDADOSOS AL ELABORAR NUESTRA ESTRATEGIA PRECIO-CALIDAD-SERVICIO.

BAJAR PRECIOS PUEDE SER UNA FORMA DE VENDER MAS PERO NO SIEMPRE RECOMENDABLE. DEBEMOS RECORDAR QUE EL COMPETIDOR PUEDE HACER LO MISMO Y QUIZA CON FUERZAS SUPERIORES. DEBE PENSARSE TAMBIEN EN CALIDAD Y SERVICIO, YA QUE SIEMPRE HABRA CONSUMIDORES DISPUESTOS A PAGAR POR ELLOS. LOS MERCADOLOGOS QUE LO OFRECEN SON LOS QUE TIENEN MAYOR PERMANENCIA EN EL MERCADO. LOS CONSUMIDORES QUE LO PAGAN SON LOS QUE GUARDAN LA MEJOR MEMORIA DEL BENEFICIO DE UN PRODUCTO.

V.3.4.3. ECONOMIA DE ESFUERZO.

EN MUCHAS OCASIONES EL 70% DE LAS VENTAS ES ORIGINADO POR EL 15% DE LOS CLIENTES Y EL 30% DE LAS VENTAS POR EL 85% RESTANTE. PARA ENCAUZAR EFICAZMENTE LAS FUERZAS DE VENTAS DE QUE -- DISPONE UNA EMPRESA HAY QUE LLEVAR A CABO ESTE ESTUDIO Y CONCENTRAR EL POTENCIAL SOBRE LOS CLIENTES MAS IMPORTANTES.

TANTO EN LAS DECISIONES TOMADAS COMO MERCADOLOGOS COMO EN LAS DECISIONES COMO COMANDANTES DE UNA GUERRA, SIEMPRE DEBE ESTAR PRESENTE LA FORMULA: "LOS RECURSOS QUE VAMOS A COMPROMETER ES-

TAN EN FUNCION DE LOS RESULTADOS QUE ESPERAMOS OBTENER" O "LOS INTERESES QUE VAMOS A ARRIESGAR SON PROPORCIONALES A LOS QUE - PODEMOS GANAR".

V.3.1.5. LA RETIRADA EN LA MERCADOTECNIA.

SE CARACTERIZA POR:

-SEPARACION DEL MERCADO.

PUEDE PLANEARSE PARA:

- REDUCIR UNA SALIENTE: ESTO ES RETIRARSE PARA RECOMPONER LA LINEA DEL FRENTE Y ASI REDUCIR ESA SALIENTE POR DONDE PUDIERA PENETRAR LA COMPETENCIA.
- REEMPLAZAR EL PRODUCTO CON UNO NUEVO.
- CONSERVAR RECURSOS.
- PUEDE EFECTUARSE UNA RETIRADA POR FASES O UNA "RETIRADA APRESURADA"

E S T R A T E G I A .

- LLEVAR A CABO UNA "RETIRADA CON COMBATE", SI SE CONSIDERA LO APROPIADO.
- MANTENER UN CONTROL ESTRICTO... NO PERMITIR QUE LA RETIRADA SE CONVIERTA EN UNA RUTA DE ENTRADA PARA LA COMPETENCIA.
- VIGILAR EL ESTADO DE ANIMO... A MENUDC, DURANTE LA RETIRADA, ES CUANDO ESTA MAS BAJO.

"LA CAPITULACION NO ES MOTIVO DE VERGUENZA", DICE CLAUSEWITZ,
"UN GENERAL NO PUEDE ACARICIAR POR MAS TIEMPO LA IDEA DE TENER

PELEANDO AL ULTIMO HOMBRE, COMO UN BUEN AJEDRECISTA NO CONSENTIRIA SEGUIR JUGANDO UN JUEGO OBIAMENTE PERDIDO".

VI. C O N C L U S I O N E S.

UNA VEZ TERMINADO EL PRESENTE TRABAJO, REALIZADO CON EL OBJETO DE DEMOSTRAR QUE EL CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA JUNTO - CON EL DE SUS PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS ES SUMAMENTE IMPORTANTE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS QUE CUALQUIER EMPRESA SE PROPONGA ALCANZAR, LLEGUE A LA CONCLUSION DE QUE EL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA MILITAR PUEDE FACILITAR ENORMEMENTE EL PLANTEAMIENTO Y APLICACION DE AQUELLA O AQUELLAS ESTRATEGIAS EN LA CONQUISTA DEL OBJETIVO; EL CAMPO O EL MERCADO POR EL QUE SE COMBATE.

CREO QUE CONSTANTEMENTE EN CUALQUIER ACTIVIDAD DE LA VIDA DIARIA AUN EN AQUELLA QUE SE SUPONE LA MAS SIMPLE Y SENCILLA, - SIN SABERLO, ESTAMOS ESTABLECIENDO OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA LOGRAR SU BUEN EXITO.

PARA PODER APLICAR ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVAS MAS EFICIENTES, EN UN PLANO MAS COMPLEJO COMO ES LA EMPRESA, RECOMIENDO, PARA SU PLANTEAMIENTO EN PARTICULAR, EL CONOCIMIENTO EN GENERAL DE LA ESTRATEGIA.

MEDIANTE EL SIGUIENTE SUMARIO DE ESTE ESTUDIO PLANTEO LAS IDEAS CLAVE DE LA IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE LA GUERRA Y

SU APLICACION EN EL CAMPO DE LA MERCADOTECNIA. ESPERO INFLUIR EN EL LECTOR PARA QUE SE INTERESE A REALIZAR UN ESTUDIO MAS COMPLETO DE ESTE TEMA.

1. UNA EMPRESA TIENE QUE IDENTIFICAR Y TOMAR VENTAJA DE LAS DEBILIDADES DE SUS COMPETIDORES, EXPLOTANDO AL MAXIMO SU FUERZA, MEDIANTE EL PLANTEAMIENTO Y APLICACION DE UNA ESTRATEGIA BIEN PENSADA DE CRECIMIENTO Y COMPETENCIA. ESTE PLAN ANALIZARA A CADA PARTICIPANTE EN EL MERCADO Y EXPO~~N~~NDRA UNA LISTA DE DEBILIDADES Y FUERZAS COMPETITIVAS, ASI COMO UN PLAN DE ACCION PARA EXPLOTARLAS O DEFENDERSE DE ELLAS.
2. LA ESTRATEGIA HA AMPLIADO CONSIDERABLEMENTE SU CAMPO DE INFLUENCIA, DE MANERA QUE SU APLICACION NO SE REDUCE EXCLUSIVAMENTE A LA PREPARACION DE UNA GUERRA BELICA. EL ESTILO Y LOS SENTIMIENTOS MARCIALES SE HAN IMPUESTO EN MUCHAS DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS POR DIVERSOS NEGOCIOS.
3. LA DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA SE OCUPA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA COMPANIA, DEBIDO A LA RELACION DE LA MERCADOTECNIA CON DOS COMETIDOS PRINCIPALES DE LA COMPANIA: PRIMERO, EL DESARROLLAR Y SATISFACER LA DEMANDA DEL MERCADO Y SEGUNDO, EL DETERMINAR LAS AREAS ATRACTIVAS DE NUEVAS OPORTUNIDADES Y EL FORMULAR PROGRAMAS PARA DESARROLLARLAS.
4. LA ESTRATEGIA ES EL ARTE DE DIRIGIR EJERCITOS SOBRE EL TEA

TRO DE LA GUERRA. "LA ESTRATEGIA ESTABLECE DONDE, CUANDO Y CON QUE FUERZA NUMERICA SE VA A LIBRAR LA BATALLA". ASI, EL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA, DE SUS PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS, ASI COMO DE SUS PRINCIPALES POSICIONES ESTRATEGICAS, REVISTE SUMA IMPORTANCIA PARA PODERLA ENTENDER Y APLICAR - EN EL CAMPO DE LA MERCADOTECNIA.

5. LA ESTRATEGIA ES CIENCIA Y ES, IGUALMENTE, ARTE.
6. COMO TODA CIENCIA, LA ESTRATEGIA RECONOCE PRINCIPIOS Y LEYES (NORMA CONSTANTE E INVARIABLE DE LAS COSAS). LOS PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA NO PUEDEN SER OTROS QUE LOS PRINCIPIOS DE LA ACCION CORRECTA CUYA INDOLE DEBE SER INVARIABLE.
7. LOS MULTIPLES CAMINOS DEL ARTE MILITAR, A TRAVES DE LOS - CUALES SE CUMPLEN LOS PRINCIPIOS (CIENCIA) QUE DAN SOSTEN - A LA ESTRATEGIA, SON LOS PROCEDIMIENTOS ESTRATEGICOS.
8. ES ASUNTO DEL MANDO (MERCADOLOGO) EL ENCONTRAR LA MEJOR ESTRATEGIA DE ACUERDO A LA POSICION DEL PRODUCTO EN EL MERCADO Y A LA POSICION QUE SE QUIERA ALCANZAR RELACIONANDO MEDIOS Y POSIBILIDADES, HECHOS Y PROPOSITOS, ASPIRACIONES Y - FINES ALCANZABLES.
9. EN LA MERCADOTECNIA, SITUARSE EN LA POSICION "ESTRATEGICA" CONVENIENTE ES UN JUEGO DONDE LOS PUNTOS FUERTES DEL COMPETIDOR SON TAN IMPORTANTES COMO LOS PROPIOS. LA BATALLA QUE

SE LIBRA DE ACUERDO A NUESTRA POSICION EN EL MERCADO TIENE POR OBJETO LA CONQUISTA DEL POSICIONAMIENTO PERSEGUIDO EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR.

10. PARA EMPRENDER EXITOSAMENTE LAS ESTRATEGIAS DE GUERRA EN EL CAMPO DE LA MERCADOTECNIA HAY QUE ENTENDER EN QUE POSICION SE ENCUENTRA UNO Y QUE POSICION OCUPA LA COMPETENCIA EN EL MERCADO.

11. DE ACUERDO A LA POSICION QUE SE OCUPA O SE DESEA OCUPAR Y A LA QUE OCUPA LA COMPETENCIA, SERA LA POSICION ESTRATEGICA EN QUE OPERE LA MERCADOTECNIA.
LAS COMPANIAS TIENEN QUE APRENDER COMO ATACAR FRONTAL Y LATERALMENTE A SU COMPETENCIA, COMO DEFENDER SUS POSICIONES Y COMO Y CUANDO EMPRENDER LA GUERRA DE GUERRILLAS. TIENEN QUE SER MAS SAGACES PARA ADELANTARSE A LOS MOVIMIENTOS DE LA COMPETENCIA.

12. LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES QUE DIRIGEN LAS OPERACIONES DE LAS CUATRO POSICIONES ESTRATEGICAS EN LA MERCADOTECNIA SON:
- A LA OFENSIVA
 1. LOS ATACANTES DEBEN TENER SUPERIORIDAD DE RECURSOS PARA ATACAR DE FRENTE AL LIDER.

 2. LAS FUERZAS DEBEN CONCENTRARSE EN UN FRENTE ESTRECHO - CON UNA MULTITUD IRRESISTIBLE EN LA POSICION MAS DEBIL

DEL LIDER.

3. EN UN PUNTO DECISIVO, DEBIL DEL ENEMIGO, DEBEN REUNIRSE UN ATAQUE COMBINADO CON UNA VENTAJA RELATIVA.

- A LA DEFENSIVA:

1. LOS LIDERES DEL MERCADO DEBEN DEFENDERSE PEROZMENTE
2. SER EL PRIMERO EN ATACAR ES LA CLAVE PARA UNA DEFENSA - FUERTE.
3. PARA BLOQUEAR LOS MOVIMIENTOS DE LOS COMPETIDORES Y HACER QUE PIERDAN EL EQUILIBRIO, HAY QUE IR A LA VANGUARDIA, SIEMPRE ADELANTE.

- POR LOS FLANCOS:

1. LOS FLANQUEADORES LANZAN LOS ATAQUES MAS EXITOSOS EN AREAS QUE NO ESTAN COMPETIDAS.
2. LOS MOVIMIENTOS TACTICOS REPENTINOS Y NO ESPERADOS SON CLAVES (SECRETO Y SORPRESA).
3. LA PERSECUCION ES TAN IMPORTANTE COMO EL ATAQUE: PERSEGUIR RAPIDO Y LEJOS MIENTRAS PUEDAN PROTEGERSE LOS PROPIOS FLANCOS.

- EN LA GUERRA DE GUERRILLAS:

1. LOS GUERRILLEROS SOLAMENTE PUEDEN DARSE EL LUJO DE DEFENDER PEQUEÑOS SEGMENTOS DEL MERCADO.
2. NO ACTUAR NUNCA COMO UN LIDER, SIN IMPORTAR EL EXITO QUE SE TENGA.
3. HAY QUE PREPARARSE PARA RETIRARSE APRESURADAMENTE EN CUALQUIER MOMENTO.
13. EL COMANDANTE DE MERCADOTECNIA DEBE COMPRENDER PERFECTAMENTE LA NATURALEZA DEL CAMPO DE BATALLA DONDE LIDERARA SU CAMPAÑA. POR LO TANTO, DEBE CONOCER LA PARTICIPACION Y EL CRECIMIENTO DEL MERCADO DEL PRODUCTO O SERVICIO PARTICULAR.
14. HAY UNA GRAN SIMILITUD ENTRE LAS FASES DE LA BATALLA MILITAR Y EL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO O SERVICIO EN EL MERCADO. IGUAL QUE UNA SOLA BATALLA UNICAMENTE ES UNA PARTE DE UNA CAMPAÑA, GENERALMENTE UN SOLO PRODUCTO REPRESENTA TAMBIEN PARTE DE UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA.
15. EL GENERAL DE MERCADOTECNIA PUEDE TENER VARIOS PRODUCTOS DIFERENTES, CADA UNO EN UNA FASE DISTINTA DE SU CICLO; UNO QUIZA ESTE EN LA FASE DE DESARROLLO, CASI LISTO PARA SER LANZADO, OTRO EN LA CRITICA FASE DE LA INTRODUCCION, EL TERCERO, EN RAPIDO CRECIMIENTO, EL CUARTO, EN LA FASE ALTA MENTE RENTABLE, Y EL QUINTO SI DESCONTINUA PUES YA HA SER-

VIDO A SU PROPOSITO.

16. EL GENERAL DE MERCADOTECHIA COMPRENDE QUE LAS FASES DIFERENTES DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO EN EL MERCADO REQUIEREN DE DISTINTAS TACTICAS Y MEZCLA DE ARMAMENTO A UTILIZAR, ASI COMO DEL ESTABLECIMIENTO DE DIFERENTES TIPOS DE OBJETIVOS. LO MISMO DE LOS PRINCIPIOS CLAVES DE LA MERCADOTECHIA, ALGUNOS SERAN MUCHO MAS IMPORTANTES EN UNA FASE QUE EN OTRA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO EN EL MERCADO.

B I B L I O G R A F I A

1. "SINTESIS DE CAMPAÑAS MILITARES". EDITORIAL DEPTO. DE ARTE MILITAR DE INGS. DE LA ACADEMIA MILITAR DE WEST POINT. E.U.A., 1945-46
2. "NATURALEZA DE LA GUERRA MODERNA". CYRIL FALLS, EDITORIAL MINERVA.
3. "NOCIONES DE HISTORIA MILITAR". GUSTAVO A. SALAS, EDITORIAL BOLIVAR.
4. "ESTRATEGIAS". JULIO CAMPO SEPULVEDA, PUBLICACION DEL MINISTERIO DE DEFENSA.
5. "EL ARTE MILITAR". GRAL. ARANDA, EDITORIAL PEGASO.
6. "LA CIENCIA EN LA GUERRA". GEORGE W. GRAY, EDITORIAL NUEVO MUNDO, 1944.
7. "DICCIONARIO ENCICLOPEDICO DE LA GUERRA". LOPEZ MUÑIZ, TOMOS V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, EDITORIAL GESTA.
8. "EL ARTE DE LA GUERRA". CYRIL FALLS, EDITORIAL MINERVA.
9. "EL ESTADO MAYOR ALEMAN". WALTER GOERLITZ, EDITORIAL AHP, BARCELONA.
10. "DE LA GUERRA". KARL VON CLAUSEWITZ, EDITORIAL MAR OCEANO, BUENOS AIRES.
11. "ELEMENTOS DE TACTICA GENERAL". CORONEL ALLEHAUT, D-A.P.P., 1937.
12. "HISTORIA DEL ARTE DE LA GUERRA". MARISCAL MONTGOMERY, EDITORIAL AGUILAR.
13. "ESTUDIOS TACTICOS". TOMO XI, VARIOS.

14. "ESTUDIOS MILITARES" ANTOLOGIA. ALMIRANTE, COLECC. DE CLASIFICOS MILITARES, EDITORIAL EJERCITO, 1943.
15. "DIRECCION DE MERCADOTECKIA". ANALISIS, PLANEACION Y CONTROL. PHILLIP KOTLER, EDITORIAL DIANA.
16. "LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA". H.IGOR. ANSOFF, EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.
17. "NOCIONES DE ARTE MILITAR". VILLA MARTIN, EDITORIAL EJERCITO, 1943.
18. "LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA DIRECCION DE LA GUERRA". CARLOS DE CLAUSEWITZ, EDITORIAL GRAN CAPITAL, MADRID.
19. "GLOSARIO DE CUESTIONES MILITARES". GRAL. ALVARO GARCIA - TABOADA, MAYO EDICIONES, 1970, MEXICO.
20. "OPERACIONES DE GUERRILLAS Y CONTRAGUERRILLAS". ANDRES CASSINELLO, C.O.M.P.I. MADRID, 1966.
21. "ELEMENTOS DEL ARTE DE LA GUERRA". GRAL, VICENTE ROJO, IMPRENTA ANICETO LOPEZ, BUENOS AIRES, 1917.
22. "LA GUERRA DE LA MERCADOTECKIA" AL RIES, JACK TROUT, MCGRAW HILL.
23. "ESTRATEGIA COMPETITIVA". M. PORTER, CECSA.
24. CARPETA DE TRABAJO DEL SEMINARIO "MARKETING WARFARE" ORGANIZADO POR LA ADVANCED MANAGEMENT RESEARCH, S.A. DE C.V., JUNIO 1981, CON EXPONENTES COMO JAY KURTZ, QUIEN ES PRESIDENTE DE THE KAPPA GROUP. DICHO GRUPO PROPORCIONA ASISTENCIA DE PLANEACION DE MERCADOTECKIA Y ESTRATEGIAS CORPORATIVAS A GRANDES COMPAÑIAS DE TODO EL MUNDO.

--: TESIS PROFESIONALES --:

MECANOGRAFIA E IMPRESION

Campeche No. 156 ---- Col. Roma
México, D. F. ---- 06700

564-3954 ★ 584-8153