

318502  
13  
2eje.



**UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
1988 - 1993

**"PLANEACION ESTRATEGICA EN LA  
MERCADOTECNIA:  
UN ENFOQUE MILITAR"**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
P R E S E N T A :  
SANDRA SANCHEZ Y OLDENHAGE

**ASESOR DE TESIS:**  
Lic. David Milian Quezadas

México, D. F.

1994

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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.

**Con cariño ,respeto y admiración  
a quienes con su esfuerzo y propósito  
de verme realizada, dieron lo mejor de sí.**

**A mis padres**

**A mis abuelos en agradecimiento  
a su cariño y a sus sabias enseñanzas**

**A mi hermana con todo mi cariño**

**A Rafael por su amor y apoyo que  
fueron una motivación muy especial.**

**Al Lic. David Milián Quezadas con  
agradecimiento por su valiosa  
cooperación y orientación en este  
trabajo.**

**A mi escuela, maestros y compañeros  
y en especial a aquellos que me brindaron  
su amistad e influyeron para impulsarme  
en busca de la superación.**

## INDICE

METODOLOGIA .....	p.	1
* Planteamiento del problema .....	p.	2
* Justificación del problema .....	p.	4
* Objetivos perseguidos.....	p.	7
* Hipótesis de la investigación.....	p.	8
* Tipo de Investigación.....	p.	9
* Diseño de la investigación.....	p.	10
* Marco conceptual .....	p.	12
INTRODUCCION.....	p.	14
Capítulo I - LA MERCADOTECNIA SIGNIFICA "GUERRA".....	p.	17
1.1 Antecedentes y los años de guerra.....	p.	18
1.2 El paralelismo entre guerra y mercadotecnia.....	p.	21
1.3 Los principios esenciales de la guerra.....	p.	25
1.3.1 El principio de la fuerza.....	p.	25
1.3.2 La superioridad de la defensa.....	p.	27
1.4 Una nueva era para la mercadotecnia.....	p.	29
Capítulo II - COMO LOGRAR UN POSICIONAMIENTO.....	p.	33
2.1 El posicionamiento en la mente del cliente.....	p.	34
2.2 El posicionamiento como líder.....	p.	38
2.3 El posicionamiento como el segundo en el mercado .....	p.	40
2.4 Las trampas más comunes.....	p.	43

Capítulo III - LA GUERRA DE MERCADOTECNIA Y EL RECTANGULO ESTRATEGICO ...	p. 47
3.1 Principios de la guerra de mercadotecnia a la defensiva .....	p. 49
3.2 Principios de la guerra de mercadotecnia a la ofensiva.....	p. 51
3.3 Principios de la guerra de flanqueo.....	p. 54
3.4 Principios de la guerra de guerrillas.....	p. 56
Capítulo IV - ESTRATEGIA Y TACTICAS.....	p. 62
4.1 Las tácticas dictan la estrategia.....	p. 63
4.2 Tácticas adecuadas para una estrategia de éxito.....	p. 67
4.3 Construir la estrategia teniendo lo que se necesita.....	p. 72
Capítulo V - CASO PRACTICO.....	p. 75
5.1 Diseño del instrumento de recolección de datos.....	p. 76
5.2 Determinación del tamaño de la muestra.....	p. 77
5.3 Cuestionario de Investigación.....	p. 80
5.4 Tabulación de datos.....	p. 83
5.5 Gráficas representativas.....	p. 86
5.6 Análisis de los datos obtenidos.....	p. 95
Capítulo VI - CONCLUSIONES.....	p. 97
Capítulo VII - RECOMENDACIONES.....	p. 101
Bibliografía .....	p. 106

# **METODOLOGIA**

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las empresas están orientadas al consumidor. Saber lo que el cliente desea no es de gran utilidad cuando una docena de empresas ya están satisfaciendo los deseos de éste.

Vivimos en una época de competencia y las empresas actualmente se ven atacadas por otras de su mismo giro; habiéndose dedicado a encontrar satisfactores en el consumidor que otras empresas no hayan detectado y pocas se han enfrentado a la competencia para tratar de debilitarla y así asegurar su éxito.

En cualquier categoría, el actual campo de los negocios se ha convertido cada vez en un campo de batalla y muchos no están preparados para enfrentarlo, ya que debido a esto han sido derrotados por los más fuertes.

En la actualidad, las compañías ya no pueden seguir poniendo su atención sólo en el mercado doméstico, no importando el tamaño de éste. Muchas industrias son universales y las firmas líderes logran costos más bajos y mayor conciencia de marca, las medidas proteccionistas sólo pueden retrasar la invasión de bienes superiores y la mejor defensa de la empresa es una ofensiva universal sólida.

Al mismo tiempo la mercadotecnia universal se ha vuelto arriesgada por no contar con los conocimientos necesarios para afrontar los cambios y fluctuaciones en el mercado.

Hoy en día existe muy poca información la cual permita a las empresas y a los especialistas en mercadotecnia dotarse de las armas necesarias para poder enfrentarse a la



competencia, debilitando sus fuerzas y así lograr un rotundo éxito. Muy pocos han logrado manobrar sus corporaciones en los campos de batalla de la mercadotecnia universal, ignorando la información sobre los cambios y avances que han revolucionado a esta disciplina.

La mercadotecnia es una guerra donde el enemigo es el competidor y el cliente el territorio que se debe ganar, como en la guerra para enfrentarnos a él debemos contar con ciertas estrategias y tácticas para lograr ser el número uno en la mente del consumidor.

Para tener éxito hoy en día la empresa debe orientarse al competidor, buscar los puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después atacarlos mercadotécnicamente.

La verdadera naturaleza de la mercadotecnia actual ya no es servir al cliente, sino, en ser más listo que la competencia, flanquearla y derrotarla. La estrategia de un negocio es la mercadotecnia. En la actualidad, la mayoría de los gerentes no comprenden la relación entre la estrategia y las tácticas, por esto continúan por el proceso de planeación tradicional y aún así se han enfrentado a serios problemas.

Las comunicaciones son tácticas de un negocio; como por ejemplo la publicidad y la propaganda, debiéndose lograr a través de éstas un posicionamiento en la mente del cliente o consumidor.

El lenguaje mercadotécnico se ha tomado del lenguaje militar (Se dice lanzar una campaña mercadotécnica). Se habla y actúa como generales, pero no se piensa y planea como tales. Es hora de aplicar los principios de la estrategia militar a las operaciones del mercado y así aumentar las probabilidades de éxito.

## JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

El propósito de la investigación es analizar lo que actualmente se está viviendo en el mundo de los negocios, demostrar que se vive una guerra y que se debe ser más listo que la competencia. Para ello es necesario contar con toda la información disponible acerca de los nuevos y revolucionados conceptos que se deben aplicar a una planeación estratégica y de esta forma elaborar un exitoso proyecto de mercadotecnia.

Para cualquier hombre de negocios, así como para las empresas es importante saber a que se van a enfrentar y cómo enfrentarlo, ya que por lo general aún previstas ciertas situaciones no se cuentan con las "armas" suficientes e idóneas para defenderse y atacar al enemigo; por ende se cae en el fracaso y no se llega a conquistar el éxito.

En nuestros tiempos y con la llegada del Tratado Trilateral de Libre Comercio ( México, Estados Unidos y Canadá ), las empresas deben pensar de una manera global, es decir, deberán pertenecer a una tendencia mundial. Debido a la vinculación de las telecomunicaciones y a la automatización de nuestra era, psicológicamente se ha hecho un mundo muy cercano. La mercadotecnia debe promover las ventajas competitivas de las empresas para un beneficio del nuevo mercado mundial.

El país, la empresa y los profesionales que no estén dentro de esta tendencia estarán fuera del creciente mercado mundial, para ello deberán cambiar su visión, su lenguaje y las estructuras mentales para poder entrar en esta competencia.

Sin información no se podrán tomar sólidas decisiones de mercadotecnia internacional y mucho menos lograr ser un líder en los mercados, se deberán monitorear e

investigar permanentemente las tendencias del mercado presente y futuro, así como el comportamiento y las estrategias de nuestro gran enemigo que es la competencia; sólo así se logrará sobrevivir en el mundo de los negocios.

La mercadotecnia internacional nos dará una oportunidad de descubrir nichos y mercados cercanos, pero para ello se deberá reforzar y consolidar una estructura de profesionalismo, ya que el hecho de globalizarse también implica riesgos y se deberá conocer y entender el ambiente internacional de ella y los factores que la afectan, experimentando cambios rápidamente dando lugar a nuevas oportunidades, así como a nuevos problemas.

Lo anterior se puede lograr a través de una constante actualización y un adecuado manejo de la información al alcance, esto ayudará a la empresa adelantándose a los cambios y ayudará a resolverlos. "A mayor manejo de información, mejores resultados".

Cualquier empresa debe tomar como enseñanza los éxitos y fracasos de las empresas líderes y de su competencia, aún sabiendo que cada empresa es diferente de las otras podemos aprender de las experiencias de los demás.

La investigación se fundamentará en documentos, revistas y periódicos provenientes de los Estados Unidos de América de la "Trout and Ries Inc.", la cual ha desarrollado tácticas y estrategias de mercadotecnia para varias empresas de los Estados Unidos.

Las revistas y periódicos que contienen artículos de interés para la investigación son los siguientes:

News Week

**Time**  
**Business Week**  
**Fortune**  
**Automotive News**  
**Advertising age**  
**The Wall Street Journal**  
**The New York Times**  
**USA Today**

Las revistas son publicadas semanalmente y los periódicos diariamente, se abarcará desde 1982 a 1990, haciéndose mención de muchas empresas norteamericanas, pero para el estudio se concentrará en aquellas a las cuales se tiene acceso e información directa como son :

**Coca-Cola, Pepsi-Cola, Seven-Up**  
**Mc. Donald's, Burger King, Domino's Pizza**  
**General Motors, Ford, Chrysler, American Motors**  
**IBM, Kodak, Xerox**  
**Mariboro**  
**Procter & Gamble, Johnson & Johnson**  
**Alkaseltzer, Tylenol**  
**Avon**  
**Cerveza Norteamericana : Miller, Budweiser, Heineken.**

# O B J E T I V O S

## OBJETIVO GENERAL

Recopilación de toda la información dispersa para así lograr uniformidad de criterios de los diversos autores.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.- Integración de la información disponible y al alcance sobre el tema.
- 2.- Análisis de la diversificación de opiniones de los diferentes autores.
- 3.- Lograr consolidar la información con un mismo enfoque.
- 4.- Comparación de documentos de las empresas, de 1982 a 1990, objeto de esta investigación.

## H I P O T E S I S

EXISTE Poca INFORMACION ACERCA DE COMO APLICAR LAS ESTRATEGIAS Y TACTICAS MILITARES A LA MERCADOTECNIA Y EN CONSECUENCIA LOS EJECUTIVOS AL NO TENER ESTA INFORMACION INTEGRADA Y A SU ALCANCE, TIENEN POCO CONOCIMIENTO Y USO DE ELLA.

### DEFINICION DE VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE : (efecto) - Los ejecutivos al no tener la información integrada y a su alcance, tienen poco conocimiento de ella.

VARIABLE INDEPENDIENTE : (causa) - Existe poca información acerca de cómo aplicar las tácticas y estrategias militares a la mercadotecnia.

## TIPO DE INVESTIGACION

El nivel de la investigación será APLICADA o UTILITARIA, por tratarse de una investigación en el área de las ciencias sociales.

La investigación será de tipo EXPLORATORIO, ya que se trata de un tema relativamente nuevo. DESCRIPTIVO, porque se relatara lo que está ocurriendo y se intentará llegar al EXPLICATIVO, es decir tratar de encontrar las causas del problema.

El método a utilizar será el GENETICO, debido a que se analizarán las causas y las consecuencias del problema.

El tipo de diseño de la investigación será el BIBLIOGRAFICO o DOCUMENTAL, ya que gran parte de los datos e indicadores necesarios serán investigados en documentos, libros, revistas, periódicos y videos. Esta información se reorganizará y analizará desde 1982 a 1990, para así lograr los objetivos propuestos.

Aún así la investigación será parcialmente de CAMPO, ya que se aplicará un cuestionario a varios ejecutivos de las grandes empresas. Esto será con el fin de apoyar a la comprobación de la hipótesis y realmente verificar con qué información y conocimientos cuentan los altos directivos de las empresas.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACION

En este estudio se llevará a cabo un análisis tocante a los datos que presentan las siguientes empresas norteamericanas :

Coca-Cola, Pepsi-Cola y Seven -Up.

Mc. Donald's, Burger King y Domino's Pizza.

General Motors, Ford, Chrysler, American Motors.

IBM, Xerox y Kodak.

Marlboro y su competencia en Estados Unidos.

Avon, Procter & Gamble, Johnson y Johnson.

Cerveza Norteamericana : Miller, Budweiser y Heineken.

Alkaseltzer, Tylenol.

La Investigación será bibliográfica y parcialmente de campo. Se hará el análisis de los datos en los reportajes de dichas empresas en las siguientes revistas y periódicos, que abarcan el periodo de 1982 a 1990, únicamente.

Las revistas y periódicos son las siguientes :

News Week

Time

Business Week

Automotive News

Advertising Age

The Wall Street Journal

The New York Times



**USA Today**

**Fortune**

La investigación de campo se hará a través de la aplicación de un cuestionario, aplicado a los ejecutivos de varias empresas en México. Con este instrumento de investigación se considera sea suficiente para probar la hipótesis planteada.

## MARCO CONCEPTUAL

1.- ESTRATEGIA : " Es una dirección coherente de la mercadotecnia".

No es una meta, porque no se puede determinar primero lo que se quiere lograr y luego tratar de encontrar los medios y maneras de lograr las metas. El propósito de la estrategia es movilizar sus recursos para apropiarse de la táctica. Debe ser coherente porque requiere estar enfocada hacia la táctica que se ha seleccionado, y la mezcla de la mercadotecnia también debe estar enfocada en forma coherente hacia la táctica.

RIES, AL and TROUT, Jack.

Bottom-up marketing.

Pag. 9

2.- GUERRA : " Un acto de violencia encaminado a forzar al adversario a someterse a nuestra voluntad ".

CLAUSEWITZ, Karl Von.

Arte y ciencia de la guerra.

pag. 9

3.- GUERRA DE MERCADOTECNIA A LA DEFENSIVA : Proceso para detener u oponerse a los ataques de la competencia.

4.- GUERRA DE MERCADOTECNIA A LA OFENSIVA : Modalidad operativa, táctica y estratégica en que se intenta aniquilar a la fuerza de la competencia.

5.- GUERRA DE MERCADOTECNIA POR FLANQUEO :Acción o disposición de una empresa

que bate a la competencia por cada uno de sus lados o costados, rodeándola.

6.- GUERRA DE GUERRILLAS : Es el ataque de una compañía a otra por medio de emboscadas y ataques clandestinos, no es una confrontación abierta y frontal. Se utilizan todos los recursos disponibles en el terreno en que se encuentran.

7.- MERCADOTECNIA : La realización de aquellas actividades que tienen por objeto lograr la buena mezcla de tácticas y estrategias para burlar, flanquear y poner fuera de combate a la competencia y así conquistar al cliente.

8.- POSICIONAMIENTO : "Es el lugar en que está ubicado el producto, el servicio, la compañía, una institución o incluso una persona, dentro de la mente de los probables clientes".

RIES, Al and TROUT, Jack.

Positioning : The battle for  
your mind.

pag. 3

9.- TACTICA : " Es un ángulo mental competitivo ".

Es una idea que debe ser competitiva en la mercadotecnia total y en relación con otros productos y servicios. La batalla tiene lugar en la mente del posible cliente. El ser competitivo no significa necesariamente mejor producto o servicio, pero sí una diferenciación, ya sea en tamaño, en peso, en precio, en sistema de distribución, etc...

RIES, AL & TROUT, Jack

Bottom-Up Marketing.

pag. 9.

## I N T R O D U C C I O N

La mercadotecnia influye en todos nosotros cotidianamente. Despertamos con la alarma de un reloj de radio Panasonic, que comienza a tocar una canción de Madonna, seguida por el comercial de Mexicana de Aviación que anuncia vacaciones en Cancún. Entramos al cuarto de baño y nos cepillamos los dientes con Colgate, nos rasuramos con Gillette, hacemos gárgaras con Listerine, nos rociamos con Revlon. De ahí a desayunar las Zucaritas de Kellogg's ..... y así consumimos mil y un artículos y servicios producidos por fabricantes de todo el mundo.

El sistema de mercadotecnia ha hecho posible todo esto pero hoy en día entender al consumidor no es suficiente, es imposible ignorar a la competencia; la mercadotecnia se ha vuelto una guerra de intereses y actividades humanas.

El vivir día con día esta guerra, definir quiénes son las partes y cuáles son sus intereses, hizo que tuviera un interés por aprender el cómo pelear esta batalla inteligentemente con objetivos bien claros y definidos.

El primer capítulo describe el paralelismo entre la guerra y la mercadotecnia, dando antecedentes de guerra en donde los especialistas tienen mucho que aprender de las mayores batallas mundiales, aplicando 2 principios esenciales. Se ve cómo las empresas han ido cultivando la competitividad y dejando de orientarse al consumidor. Es hora de aplicar los principios de la estrategia militar a las operaciones del mercado y así aumentar las probabilidades de éxito.

El capítulo 2 analiza la importancia actual del posicionamiento. Describe cómo con-

quitar una posición en la mente del cliente en perspectiva tomando en cuenta no sólo aspectos fuertes y débiles de la compañía sino los de sus competidores. Lo que funciona en el caso de un líder no necesariamente opera para un seguidor, ya que son posiciones diferentes. Pero ambos deben evitar caer en las trampas más comunes.

El tercer capítulo describe los cuatro tipos de guerra mercadotécnica que puede establecer una compañía, dependiendo de su posición en el rectángulo estratégico; ya que cada compañía tiene diferentes recursos, metas y puntos fuertes y débiles en el campo de batalla. Cada empresa deberá detectar su posición en relación a sus competidores y de esta forma definir qué tipo de lucha establecer.

El capítulo 4 determina cómo la mercadotecnia actual debe encontrar la táctica que funciona y luego diseñarla de tal manera que encaje en la estrategia. La publicidad es el arma clave de la Guerra de Mercadotecnia, entonces las tácticas publicitarias dictan la estrategia comercial, porque el programa de mercadotecnia no funcionará a menos que funcione en la publicidad.

El quinto capítulo es el caso práctico en donde se aplicaron los cuestionarios a los ejecutivos de las empresas, con el fin de evaluar el nivel de conocimientos sobre el tema, así como su interés por aprender sobre él.

En los capítulos 6 y 7 se contemplan las Conclusiones y Recomendaciones, esencia interpretativa de todo trabajo de investigación, a las que ha llegado la suscrita como punto final de este Seminario de Investigación.

Las grandes batallas y las guerras nos han dejado grandes enseñanzas militares. Hay que aprender a planear, maniobrar y luchar como los grandes generales de la guerra.

Esta investigación pretende proporcionarle a los hombres de negocios de hoy en día los conocimientos generales para enfrentarse al cambiante mundo de la mercadotecnia, y así poder controlar la mayoría de los factores que influyen en ella.

# **CAPITULO I**

**LA MERCADOTECNIA SIGNIFICA " GUERRA "**

## 1.1 ANTECEDENTES Y LOS AÑOS DE GUERRA.

Gran parte de la historia antigua ha sido destinada para describir detalladamente campañas militares y batallas triunfales.

Como resultado de los innumerables choques entre ejércitos contrarios desde antes del nacimiento de Jesucristo a la fecha, los principios de estrategia militar se han ido perfeccionando y refinando.

En el año 490 A. de C. tuvo lugar la Batalla de Maratón, en la Bahía de Maratón, donde desembarcaron 15 mil persas ( originarios de lo que hoy es Irán ) para enfrentarse a 11 mil atenienses. Numéricamente más débiles, los griegos tenían una gran ventaja, la falange.

Después de las victorias en el Danubio, Alejandro vuelve a su patria y se ve sometido a una confrontación con los persas, bajo el reinado de Darío.

Alejandro Magno fue más creativo, ya que Darío dispuso a sus fuerzas en forma convencional, ubicando al frente a 15 elefantes y 200 carros de combate.

La clave del éxito de Alejandro fue el empleo de caballería en ambos flancos (una formación que fue empleada de una u otra forma a los siguientes 2000 años).

Como declara uno de los pensadores militares del S. XX, B. H. Liddell Hart : " Un ejército victorioso opera en la línea que menos se espera ". (1)



La siguiente potencia militar que obtuvo prestigio fue Roma, en la batalla de Metauro (207 A. de C.), que tuvo lugar a lo largo del Río Metauro.

Los ejércitos cartagineses que fueron guiados por los hermanos Anibal (en el sur) y Asdrúbal (en el norte), emplearon elefantes para lanzarse a la carga.

Pero los dos hermanos cometieron un grave error al dividir sus fuerzas, y el General Nerón empleó el clásico principio militar de mantener las fuerzas concentradas en una masa avasalladora.

En 1346 en Crecy, los ingleses se vengaron de los franceses. La victoria fue de Eduardo III, pero la clave del éxito fue el arco largo inglés, un desarrollo tecnológico nada diferente a la penetración de un nuevo producto en una guerra de mercadotecnia.

El arco largo fue como la ametralladora del s. XIV. Con éste la infantería y los arqueros pudieron hacerle frente a la caballería montada.

Clausewitz hace mención del principio de la fuerza. La victoria casi siempre la obtiene el ejército más numeroso. Como decía Napoleón : "Dios está de parte de los Batallones más grandes". (2)

Sin embargo, en Austerlitz, en 1805, Napoleón obtuvo su mayor triunfo; pero no contaba con grandes batallones, sólo con su maniobrabilidad. Provocó a la alianza ruso-austríaca para que atacara su costado derecho; entonces, empleó su flanco izquierdo para acometer el centro ya debilitado del enemigo.

La clave del éxito de Napoleón, fue su rapidez de movimiento. "Puedo perder una

batalla", dijo Napoleón, "pero no un minuto". (3)

El fin de Napoleón llegó años más tarde, en 1815 en Waterloo. Napoleón tenía una leve superioridad numérica : 74,000 hombres contra 67,000 de Wellington. Pero se encontraba a la ofensiva y Wellington podía darse el lujo de esperar.

Clausewitz establece un segundo principio de lucha, el de la superioridad de la defensiva. Una posición defensiva bien establecida es fuerte en extremo y muy difícil de vencer. (Por lo tanto, se puede asegurar que Mc. Donald's es la compañía de alimentos rápidos más grande, sin importar lo que haga la competencia y cuánto dinero gaste).

En Balaclava, ocurrió la carga de caballería más famosa y la más efectiva del mundo. El ejército inglés, se enfrentó a los rusos, bajo el mando de Lord Raglan.

"La Carga de la Brigada Ligera" fue un desastre. Lord Cardigan quien guió a los rusos, dirigió a sus famosos 600 directo hacia los fusiles de una fuerza superior. La efectiva fue "La Carga de la Brigada Pesada".

El principio de la fuerza es la idea fundamental. "Para poder lanzarse, por encima de cualquier razón, y llegar tan lejos como sea posible, el mayor número posible de tropas deberá entrar en acción en el punto decisivo". Clausewitz escribió. (4)

Clausewitz estudió todas las batallas militares registradas en la historia y sólo halló dos en donde la victoria correspondió al bando menos numeroso, en una proporción mayor de 2 a 1. En gran parte de la historia prevaleció la fuerza mayor.

En 1916, se introdujo una nueva arma mortal que pondría fin a todas las guerras.

Este descubrimiento fue la ametralladora que fortaleció al bando que estaba a la defensiva.

Al año siguiente el ejército inglés lanzó el tanque.

Pocos años después, con la llegada del ejército de Estados Unidos y del General Dwight D. Eisenhower, apareció el arma secreta de la mayor de las guerras triunfales, la superioridad numérica.

¿ Quién ganará las guerras de mercadotecnia de los noventa y del S. XXI ?

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

## 1.2 EL PARALELISMO ENTRE GUERRA Y MERCADOTECNIA

Clausewitz fue un gran filósofo de la guerra. Sus ideas y conceptos han perdurado por más de 150 años. A pesar de innovaciones como el tanque, el aeroplano, la ametralladora y un sin número de armas nuevas, Clausewitz es tan importante hoy como lo fue en el S. XIX.

Las armas podrán ser otras, pero la guerra en sí, Clausewitz la reconoció por primera vez; se basa en dos características inmutables : estrategia y tácticas.

La definición clásica de mercadotecnia hace pensar que su propósito es el de la satisfacción de necesidades y deseos del consumidor. Autores como Philip Kotler de la

Universidad de Northwestern, E. Jerome Mc. Carthy de la Universidad Estatal de Michigan y John A. Howard de la Universidad de Columbia, así lo declaran.

¿ De ésto trata la mercadotecnia ? ¿ Acaso el bando que realiza la mejor investigación de mercado es la que merece la victoria ?

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

Naturalmente hay algo que está mal. Cuando la American Motors ignoró las necesidades del consumidor, tuvo mucho más éxito. El Jeep, vehículo tomado del ejército, tuvo mucho auge. Aún cuando se sabe que los automóviles de la American Motors en sí, son perdedores.

Identificar las necesidades del consumidor no ayuda lo suficiente a un producto para competir con un líder. En la actualidad, la naturaleza real de la mercadotecnia, no es la satisfacción de las necesidades y deseos humanos, sino involucra conflicto entre corporaciones.

Karl Von Clausewitz afirma que " la guerra pertenece a la provincia de la competencia en los negocios, la cual es también un conflicto de intereses y actividades humanas". (5)

Las empresas ya no deben orientarse al consumidor, sino a la competencia y buscar sus puntos débiles y atacarlos mercadotécnicamente. ( La Pepsi-Cola aprovechó su sabor más dulce para retar a la Coca-Cola en el mercado de los refrescos de cola).

En el mundo moderno de los negocios, no es de sorprenderse que observemos el uso casi inconciente de términos militares y frases de combate cuando se discuten estrategias de negocios, particularmente por cuenta de quienes se ocupan de la mercadotecnia.

- \* Un experto en mercadotecnia alude a una "nueva arma secreta" que será empleada en la próxima "escaramuza" mercadotécnica.
- \* Se habla de "misión" al aludir al objetivo.
- \* En las maniobras de ventas se habla de "guerras fronterizas" y "enfrentamientos".
- \* "Lanzar una campaña" mercadotécnica.
- \* En el mundo de los negocios se habla de "penetrar" y "flanquear" a la competencia.

No es difícil tampoco, equiparar las funciones de una organización industrial o comercial con las de una unidad militar y viceversa. El propósito y los deberes del personal de una organización bélica son las siguientes :

- 1.- Designar unidades de tropa a una operación.
- 2.- Proporcionar información (inteligencia) acerca de la disposición y capacidad de las fuerzas enemigas.
- 3.- Ordenar planes estratégicos.
- 4.- Calcular suministros y transporte necesarios para lograr la victoria.

De manera que tenemos lo siguiente :

- 1.- Personal
- 2.- Inteligencia
- 3.- Planeación
- 4.- Suministro y transporte.

Estas cuatro funciones militares corresponden en grosso modo a las cuatro divisiones funcionales de una corporación :

- A) Administración y personal.
- B) Investigación y desarrollo : nuevos productos e información de mercados.
- C) Operaciones : producción y mercadotecnia.
- D) Finanzas, compras y transporte.

Así como un ejército no puede combatir adecuadamente si le faltara alguna de sus cuatro funciones, una corporación tampoco podría funcionar. Es clara la semejanza entre una estructura de mando militar con la de una organización corporativa.

Ahora surge una pregunta : ¿ Cómo se puede comparar el hecho de ganar en un campo de batalla, con el hecho de vender más producto que la competencia ?

Generalmente las batallas se libran para ganar tierra, espacio aéreo o rutas marítimas; es decir, espacio físico, geografía. La misión de un comandante militar es la de asegurar grandes extensiones de tierra y retenerlas enfrentando contra-ataques.

Ahora, si la mercadotecnia es la guerra, suponemos que la batalla se está librando en algún lugar. ¿ Dónde ?

No se está librando en la Ciudad de México, ni en Estados Unidos, ni en las farmacias o supermercados, en ningún lugar físicamente. La batalla se está librando en un territorio oscuro y húmedo, con muchas rutas inexploradas. Porque se está librando en la mente del prospecto. La mente del prospecto es el campo de batalla y el territorio a ganar.

La guerra militar es una guerra física. La guerra de mercadotecnia es una guerra mental. Se gana o se pierde la batalla en base a lo que uno logra en la mente de su cliente

y de su prospecto. Es un proceso, una guerra mental. El estudio de la guerra no es sólo un análisis de cómo ganar, pues es igual de importante saber cómo no perder.

### **1.3 LOS PRINCIPIOS ESENCIALES DE LA GUERRA :**

#### **1.3.1 EL PRINCIPIO DE LA FUERZA**

El principio de la fuerza es el principio más importante y fundamental : el pez grande se come al pequeño, la empresa grande devora a la pequeña.

Como dijo Karl Von Clausewitz, "El mayor número de tropas debe entrar en acción en el punto decisivo". (6)

En la vida real todo es diferente. ¿ Qué sucedería cuando un Volkswagen sedan choca de frente contra un autobús de la General Motors ?

El primero quedaría como un acordeón muy delgado y el segundo con unas pequeñas raspaduras sólo en la defensa. Entre más grande y fuerte seas, más rápido caerán tus contrarios o "enemigos". (No es una regla, hay excepciones).

Esto se demostró en la segunda Guerra Mundial en Europa, cuando los aliados ganaron. En cada lugar en donde los alemanes ponían a dos soldados, los aliados ponían cuatro; donde los alemanes tenían cuatro, los aliados tenían ocho.

Con el liderazgo de hombres de la talla de Rommel y Von Rundstedt, su destreza y experiencia era imposible que los resultados fueran otros.

En un territorio determinado, la compañía que cuenta con una mayor fuerza de ventas tiende a apoderarse del segmento más grande del mercado. Al repartirse este mercado entre varias compañías que están en competencia, probablemente la compañía más grande le seguirá arrebatando el negocio a la compañía más pequeña.

La compañía grande se podrá dar el lujo de un presupuesto más alto de publicidad, un departamento de investigación más grande, sufrir mayores pérdidas de ventas, etc... debido a la capacidad que tiene.

Por eso no es raro que se demuestre que el pobre se vuelva más pobre, mientras que el rico se vuelve más rico.

Por ésto las empresas grandes, como la IBM, General Electric y General Motors, entre otras, no tienen la necesidad de estudiar a Clausewitz para tener éxito.

Para tener éxito, la empresa pequeña debe orientarse al competidor y no a la satisfacción de necesidades y deseos del consumidor.

Napoleón decía, "El arte de la guerra con un ejército de menor número, consiste en tener siempre fuerzas más numerosas que el enemigo en el punto que va a ser atacado o defendido". (9)

Muchas compañías caen en el error de pensar que la mejor estrategia es tener el mejor personal que el de la competencia o el hecho de creer tener el mejor producto, los hará ganar la batalla mercadotécnica.

A ésto se le llama la " forma de pensar de adentro hacia afuera ". Lo que la empresa



resalta como cualidad, a través de una buena publicidad, trata de hacer que el cliente lo vea también como la verdad.

Pero lo más inútil que se puede hacer en mercadotecnia es tratar de cambiar la mente humana. La verdad es la percepción dentro de la mente del cliente en perspectiva; hay que aceptarla y después negociar con ella. Por lo general el cliente define que el líder del mercado es el que tiene el mejor producto.

La IBM está ganando la guerra de las computadoras al estilo Eisenhower : en donde la competencia tiene 2, la IBM tiene 4; donde la competencia tiene 4, la IBM tiene 8.

### **1.3.2 LA SUPERIORIDAD DE LA DEFENSA**

El segundo principio de Clausewitz es la superioridad de la defensa, y él afirma lo siguiente :

"La forma defensiva de la guerra es en sí más fuerte que la ofensiva". (8)

Estando en una situación desventajosa, ningún comandante militar pretendería combatir. La experiencia ha demostrado que para que una fuerza atacante salga adelante, debe tener una superioridad de por lo menos 3 a 1 en el punto de ataque.

Si tenemos un comandante " X ", con una fuerza de 9 soldados que se enfrenta a un comandante " Y ", con sólo 6, la superioridad numérica de fuerza es del 50 %. Pero en esta ocasión la fuerza " Y " está a la defensiva, es decir, en una trinchera.

Para un soldado " Y ", las probabilidades de morir son las mismas, lo que cambia son las probabilidades de que un soldado " X " puede acertar a una de las fuerzas " Y ", que tiene la seguridad de una posición defensiva.

Esto corresponde a que es muy difícil conquistar ventas arrebatándole el negocio al competidor, que es el líder debido a su solidez; es más fácil obtener un negocio del cliente que no está comprometido y arraigado con cierta marca.

En un estudio de 25 marcas principales, realizado a partir de 1923, se demostró que en seis décadas, sólo 5 de 25 marcas perdieron su liderazgo. Es difícil quitar a un líder de su posición, debido a su fuerza.

Campbell en sopas, Coca-Cola en refrescos, Ivory en jabones, entre otras, presentan posiciones de mercadotecnia firmes.

En la película de "Patton", George C. Scott, en su papel de Patton decía : " Ahora quiero recordarles que ningún bastardo ha ganado guerra alguna muriendo por su patria, la ha ganado haciendo que el otro muera por su pueblo ". (9)

La IBM no tiene heroes, ni medallas, pero sí tiene un liderazgo irrefutable. Una razón por la cual la guerra a la defensiva es tan fuerte, es la dificultad de recibir un ataque sorpresa. Es muy difícil que una pequeña empresa tome desprevenida a una grande con un nuevo producto. Sería muy difícil que la Ford tome desprevenida a la General Motors, por lo general se tiene una amplia advertencia.

## 1.4 UNA NUEVA ERA PARA LA MERCADOTECNIA.

La intención de este estudio es demostrar cómo se puede adoptar el pensamiento estratégico del ejército y aplicarlo a los problemas de mercadotecnia.

Si se revisan últimamente los diarios y las revistas, uno se da cuenta del lenguaje que hoy en día se emplea. Es el lenguaje militar :

"Los mataremos y aniquilaremos"

"Esto es una lucha de vida o muerte"

"La guerra de las hamburguesas"

"La guerra de las computadoras", etc...

Estas son declaraciones típicas de los líderes de los negocios cuando lanzan o analizan campañas mercadotécnicas.

El encabezado en el diario "New York Times", publicado en 1990, decía "Penetración de la Nueva Xerox en la oficina" y el subtítulo : "Se pretende la supremacía en la automatización".

¿ La Xerox pretende incursionar en la automatización y además ser el líder ? La IBM es una compañía con 40 mil millones de dólares en ventas anuales de productos automatizados para oficinas; comparada con la Xerox que cuenta con menos de 2 mil millones de dólares de ventas anuales.

¿ Y pretende la Xerox superar a la IBM ?

Muchas veces se hace la pregunta de que si éste tipo de afirmaciones son predicciones o es simplemente propaganda.

Hitler prometió apoderarse de Leningrado y no lo logró; y perdió más que su reputación militar.

La competencia en esta década se ha vuelto cada vez más brutal. Se trata de arrebatar el negocio del otro a como dé lugar, así como de buscar nuevas formas de aumentar las ventas, sea la forma que sea.

Es obvio que la mercadotecnia está sufriendo cambios y está entrando a una nueva era de competencia; que cada vez más se caracteriza por ser agresiva y ésto no es característica de una buena estrategia militar.

En especial la agresividad basada en el "más"; más productos, más trabajos, más publicidad, más presupuesto, etc... Se cree erróneamente que entre más trabajo duro se realice, más posibilidad se tendrá de conquistar el éxito. El éxito de la IBM no es debido a que piense más, sino a que piensa mejor.

## NOTAS DE PIE DE PAGINA

### CAPITULO I :

(1) RIES, Al & TROUT, Jack.  
Marketing Warfare.  
Mc. Graw-Hill, Inc., U.S.A., 1986.  
pag. 11

(2) CLAUSEWITZ, Karl Von.  
De la Guerra.  
Editorial Diógenes, S.A., México, 1972.  
Libro III, capítulo VIII, pag.174.

(3) CLAUSEWITZ, Karl Von.  
De la Guerra.  
Libro V, pag. 80.

(4) CLAUSEWITZ, Karl Von.  
De la Guerra.  
Libro III, cap. VIII, pag. 176.

(5) CLAUSEWITZ, Karl Von.  
Arte y Ciencia de la Guerra.  
Editorial Grijalbo, México, 1972.

(6) CLAUSEWITZ, Karl Von.  
De la Guerra.  
Libro III, cap. VIII, pag. 174.

(7) Clausewitz, Karl Von.

De la Guerra.

Libro V, cap.III, pag. 80.

(8) Clausewitz, Karl Von.

De la Guerra.

Libro VI, cap. VIII, pag.38.

(9) Pelicula "PATTON"

Actor Principal : George C. Scott.

# **CAPITULO II**

## **COMO LOGRAR UN POSICIONAMIENTO**

## 2.1 EL POSICIONAMIENTO EN LA MENTE DEL CLIENTE

Existe un error en llamar al posicionamiento, "posicionamiento del producto", ya que no se le hace algo al producto en sí.

El posicionamiento comienza con un producto, pudiendo éste ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución e incluso una persona.

Pero el posicionamiento no se refiere al producto en sí, sino a lo que se le hace en la mente de los posibles clientes; es decir, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

El posicionamiento sí comporta un cambio, pero estos cambios son superficiales, en la apariencia; como los cambios en los nombres, a los precios, al embalaje, etc..., no son cambios del producto mismo, el producto sigue teniendo la misma función para lo cual fue creado, y el propósito de estos cambios superficiales, es conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva.

El concepto de posicionamiento ha cambiado las estrategias publicitarias, ya que ha marcado el curso de la publicidad. Hoy se emplean comparativos y no superlativos como antes. Ahora se utilizan temas de posicionamiento :

" Seven-Up : el refresco sin cola ".

El enfoque fundamental del posicionamiento ya no está en la creación de nuevos y diferentes productos, sino en manipular lo que ya está en la mente del cliente y conquistar una posición.



En comunicación, lo menos es más; es decir, para penetrar en la mente del cliente, debemos afilar el mensaje. Deshacerse de las ambigüedades y así simplificar el mensaje lo más posible para lograr una impresión duradera. El mensaje debe ser sobresimplificado. Se debe seleccionar el material que tiene más oportunidad de abrirse camino.

Cuando se desea comunicar las ventajas de un determinado producto, de un candidato político, de uno mismo, etc... se debe concentrar en la manera de percibir que tiene el cliente, no en la realidad del producto o en la realidad del emisor. La realidad es la percepción del receptor (en este caso el cliente), más no del emisor.

Para decirlo con palabras de otra era :

" El cliente tiene la razón " .

Y por ende el vendedor o el comunicador siempre está equivocado. Toda esta guerra publicitaria tiene lugar dentro de unos 15cm cúbicos de materia gris : la Mente, y se trata de una lucha ruda, donde no hay defensas ni se concede cuartel.

Aunque parezca irónico, a medida que la eficacia de la publicidad disminuye, su uso aumenta y no sólo en el volumen, sino también en el número de usuarios.

Entonces para hacer publicidad efectiva, actualmente hay que decir lo que se debe, a la persona adecuada, en el momento más apropiado.

La mejor manera de penetrar en la mente de otro, es ser el primero en llegar. Esto se puede demostrar de la siguiente manera :

¿ Cómo se llamó el primer astronauta que pisó la Luna ?

Niel Armstrong.

¿ Cómo se llamó el segundo ?

Ya no es tan fácil contestar.

¿Cuál es el nombre de la montaña más alta en el mundo ?

El Monte Everest, en el Himalaya.

¿Cuál es la segunda ?

.....

¿ Cómo se llamó el primer piloto que voló sobre el Atlántico Norte ?

Charles Lindbergh.

¿ Y el segundo ?

.....

Es muy difícil desbancar a la primera persona, a la primer montaña, a la primer compañía que ha logrado una posición en la mente.

Kodak en fotografía, la IBM en computadoras, la Coca-Cola en refrescos, la Xerox en copiadoras, la General Electric en cuestiones eléctricas, etc...

Lo primero que se necesita para fijar de manera indeleble un mensaje, es una mente en blanco que no haya sido marcada con el fierro de otra ganadería.

Es preferible ser el primero que el mejor. ¿ Qué sucede si alguien penetró primero en la mente del comprador ?

Si no se ha entrado en la mente del cliente en perspectiva en primer lugar, entonces existe un problema de posicionamiento.

En publicidad, el primer producto que gana la posición tiene una ventaja enorme : Xerox, Coca-Cola, IBM, Bubble Yum, Polaroid.

Es mejor ser un pez gordo en un estanque pequeño (y luego aumentar el tamaño de éste), que ser un pez pequeño en un gran estanque.

En la época del posicionamiento no basta con inventar o descubrir algo; sin embargo, hay que ser el primero en entrar en la mente del cliente.

La IBM no inventó las computadoras, sino Sperry-Rand. Pero la IBM fue la primer compañía que se ganó una posición en cuestión de computadoras en la mente de los compradores.

Es mejor ser el primer producto en la categoría, que ser el segundo o el tercero y tratar de convencer a la gente de que su producto es el mejor.

Si uno no es el primero en penetrar en la mente lo primero que se debe hacer es tocar lo que ya está en la mente. Es necesario manejar esas percepciones. Pero ¿ Cómo manejarías ?

La manera en que se llega a la mente es diciendo algo con lo que el lector pueda estar de acuerdo, no algo con lo que no pueda estar de acuerdo. Frente a la explosión de productos, la gente ha aprendido a ordenar las marcas, así como los productos en la mente.

Esto se puede visualizar como una escalera y en cada escalón existe una marca o producto y cada escalera representa una línea de productos.

En casi todo el mundo y ciertamente en el Norte, las compañías que rentan automóviles son Hertz, Avis y National, en este orden. En los refrescos, Coca-Cola, Pepsi ; en los periódicos es el Times y el News Week ; en las hamburguesas, Mc. Donald's, Burger King y Wendy's. Casi todos los productos tienen una escalera de este tipo.

## **2.2 POSICIONAMIENTO COMO UN LIDER**

¿ Cómo se puede llegar a ser el líder ? ¿ Cómo llegar a ser el número uno ?.

Hay una expresión francesa que dice : " Busca un espacio vacío en la mente y es entonces cuando uno podrá llegar a ser el primero en ocupar ese espacio ".

Vale más ser el primero que ser el mejor.

Sin embargo cuando un líder no es el primero en una nueva categoría, el nuevo producto pasa de ordinario a ser uno de tantos.

La IBM es mucho más grande que la Xerox y dispone de asombrosos recursos tecnológicos, fuerza de trabajo y dinero. Sin embargo, cuando la IBM introdujo una línea de copiladoras que le hacían competencia a la Xerox, no fue gran cosa. La Xerox sigue teniendo una mayor participación en el mercado de las copiladoras.

Lo mismo le pasó a la Kodak cuando supuestamente iba a comerse a la Polaroid en el negocio de las cámaras instantáneas.

El negocio de la Polaroid aumentó, mientras que la Kodak sólo obtuvo una

escasa participación en el mercado.

El líder comete un clásico error al pensar que el poder del producto proviene del poder de la organización y es al contrario. El poder de la organización se deriva del poder del producto. La posición que el producto ocupa en la mente del cliente.

La Coca-Cola tiene poder. La compañía Coca-Cola es sólo el reflejo de ese poder. Lo mismo ocurre con la Xerox. El poderío se encuentra en la posición que la Xerox ocupa en la mente. Xerox significa copiatoras. La Xerox está posicionada en el mercado de las copiatoras, porque fue la primera en entrar en la mente. Pero en computadoras, duplicadoras, procesadoras de palabras y otros productos, la Xerox debe empezar desde cero.

La mayoría de los líderes ponen a cubierto sus movimientos competitivos presentando otra marca. Esta es una táctica clásica de marcas múltiples ó una estrategia de posicionamiento única. Como lo hace Procter & Gamble.

Cada marca se halla en una posición única, que ocupa un lugar en la mente del público.

Ivory era un jabón y lo sigue siendo. Cuando aparecen los detergentes para lavadoras, Procter & Gamble no llamó a su nuevo producto " Ivory Detergent " porque eso implicaría cambiar la posición que Ivory tenía entre la gente.

Lo mejor fue llamarlo Tide. Tide logró un éxito rotundo. Y cuando salieron los detergentes para lavadoras de platos la Procter & Gamble no lo llamó " Tide lavaplatos ", sino Cascade. Cada marca de Procter & Gamble tiene su propia identidad, no hay ni un " ultra ", ningún " plus " o ningún " super ". Son Joy, Crest, Head & Shoulders, Pampers, Duncan Hines, etc..

Por esta razón la táctica de las marcas múltiples es en el fondo, una estrategia de posición única. Ivory se mantiene con solidez desde hace más de 100 años.

El liderazgo no significa el final de un programa de posicionamiento, sólo es el principio. Los líderes se encuentran en la mejor posición para explotar las oportunidades que vayan surgiendo.

## **2.3 POSICIONAMIENTO COMO EL SEGUNDO EN EL MERCADO**

Lo que suele funcionar para un líder, no es una regla para el que ocupa el segundo lugar en el mercado. Un líder puede contrarrestar el ataque de un competidor y aún así mantener su liderazgo. Pero un segundo en el mercado no puede aprovechar esas tácticas de defensa porque no lo contrarresta.

En la mayoría de las categorías el espacio vacío es cada día más difícil de encontrar. Donde quiera que se busque parece haber ya una marca. Por ejemplo : un supermercado en promedio tiene por lo menos unas 12,000 marcas de productos. Si se compara esto con el hecho de que el vocabulario promedio para un graduado de la universidad en los Estados Unidos es de 8,000 palabras, nos damos cuenta de que el joven pasó 4 ó 5 años en la universidad y tiene menos palabras que las que se encuentran en un supermercado en marcas nadamás; y esto sin considerar una tienda de departamentos.

La mente humana es un recipiente reducido. Lo ideal es, si la mente está llena, hacer lo que se llama reubicar a la competencia. Hay que buscar ese espacio que todavía esté vacío.

Por ejemplo : La marca llamada Tylenol, está buscando la reposición de la aspirina. Se sabe que hay millones de gentes que toman aspirina, pero además de que también causa alguna molestia en el estómago. Ahora Tylenol es el número uno para eliminar dolores de cabeza. Este producto se vende más que ningún otro en las farmacias norteamericanas, su publicidad no dice nada de lo que va a hacer a su dolor de cabeza, simplemente dice que no tendrá molestias estomacales.

El punto es que si uno no es el líder, el problema no es uno, sino el líder , y hay que hacer algo al respecto del líder.

En la categoría de los enjuagues bucales, el número uno en América solía ser Listerine. Pero, Listerine sabe feo. La marca de la competencia es Scope y esa sí sabía sabroso. Su publicidad decía : " aliento a medicina, y ¿quién quiere tener aliento a medicina ?". Hoy, Scope ocupa el primer lugar en ventas de enjuagues bucales en los Estados Unidos.

Durante muchos años los fabricantes de automóviles en Estados Unidos seguían el estilo de los vehículos largos y más bajos. Cada año los modelos eran más aerodinámicos y con mejor aspecto. Hasta que llegó el Volkswagen Sedán, que era pequeño, corto y feo. El hueco en este caso era el tamaño. El anuncio más eficiente que ha tenido la Volkswagen fue " Piense en pequeño " ( " Think Small " ) ; y éste estableció la posición de Volkswagen y desafió el supuesto de que " lo más grande era lo mejor ".

El precio también a veces es una ventaja, de manera especial, si uno es el primero en afianzarse en el hueco del alto precio.

" Sólo Joy, el perfume más caro del mundo ".

" ¿ Porqué gastar en un Piaget, el reloj más caro del mundo ? "

Esto no significa que ofrecer precios altos es el camino para volverse rico. El secreto del éxito consiste en ser el primero en establecer esa posición del precio alto ; tener un producto con una historia verosímil y además que se trate de una categoría en que los consumidores estén dispuestos a pagar un alto precio.

Además, el lugar en donde se debe fijar el alto precio son los anuncios ( el costo es una característica más del producto ), es suficiente con señalar la posición de la marca en determinada categoría de precios.

Así como el alto precio, también puede ser aprovechable lo contrario: los precios bajos.

Como la introducción de alimentos " sin marca ", es un esfuerzo para aprovechar el hueco de los precios bajos.

Otro hueco aprovechable puede ser el sexo. Así Marlboro fue la primera marca que estableció una posición masculina en cigarrros.

Lo que la masculinidad hizo para Marlboro, la femineidad hizo para Virginia Slims. Mientras que Eve, una marca segundona que quiso intentar el enfoque feminista, fracasó ya que era demasiado tarde.

La edad es otra estrategia que se puede adoptar en la conquista de posiciones.

La pasta dentrífica Aim es un ejemplo de un producto destinado a niños. Aim ha logrado un 10 % en el mercado de las pastas dentríficas.



El momento del día es otra posibilidad. Un ejemplo es NyQuil, el primer remedio nocturno para el resfriado.

La distribución es otra opción. L'eggs fue la primera marca de medias que se distribuyó en los supermercados y en las grandes tiendas de autoservicio.

Hoy en día en el campo de batalla de los productos, lo mismo que en la política, hay que ocupar una posición. Los competidores son demasiados. No se puede ganar sin hacerse enemigos y mantener contento a todo el mundo.

## **2.4 LAS TRAMPAS MAS COMUNES**

En el ambiente de la mercadotecnia, la mayoría de las compañías están centrándose en sí mismas. Buscan tomar ventaja de la posición que ya tienen en la mente.

Esto es lo que se llama la trampa de la "extensión de línea" o sea, tomar el nombre de un producto ya consagrado y usarlo en otro nuevo.

Kleenex para la mayoría era la marca número uno. Kleenex tiene ahora pañuelos desechables para boutique, aparentemente éstos se usan sólo en las boutiques, dondequiera que eso sea. Y tenemos vino Pierre Cardin, por ejemplo.

Y entonces aparecen las pantimedias Bic. Pantimedias Bic, desde luego el mercado se modifica rápidamente. También los perfumes : Chanel para hombre.

Y la colonia Adidas y no es barata, es muy cara.

Cuanto más productos lleven el mismo nombre, menos significa el nombre para el consumidor. Cada expansión de línea destruye el posicionamiento de la marca. Cuando más fuerte es la posición, más a menudo ocurre esta situación. Hay marcas tan fuertes que prácticamente son genéricas, como : Jello, Kleenex, Band Aid, Coca-Cola, etc...

Desde el punto de vista del cliente ( pensamiento de afuera hacia adentro ), no del fabricante ( pensamiento de adentro hacia afuera ), la expansión de línea opera en contra de la posición de la marca " genérica ". Vuelve borroso el agudo enfoque que tiene la marca en la mente. El cliente ya no puede decir sólo "aspirina Bayer " si lo que desea es un analgésico, o un " Dial " si lo que quiere es un jabón, o bien, " una Salvavidas " si lo que desea es un chicle. El consumidor y el cliente ven las cosas de manera distinta. Para el personal de la fábrica Coca-Cola es una compañía, una marca, una institución. Pero para el consumidor, la Coca-Cola es una bebida dulce, oscura y gaseosa. Lo que hay dentro del cristal es Coca-Cola, y no una bebida fabricada por una compañía denominada Coca-Cola. El cliente piensa en términos de productos. El pensamiento de adentro hacia afuera es la principal barrera para el éxito; de afuera hacia adentro es la mejor ayuda.

En el posicionamiento, la distancia más corta entre dos puntos no necesariamente es la mejor estrategia. El nombre obvio no siempre es el mejor.

La esencia del posicionamiento es todo lo contrario. Como hacen los militares, la esencia es el sacrificio. Si se desea entrar en la mente, entonces se tendrá que afilar el cuchillo, reducir el enfoque y sacrificarse.

Es como el escultor que consigue un bloque de mármol, no le agrega nada al mármol, más bien le quita pedazos y así logra una hermosa escultura.

El sacrificio número uno del posicionamiento es en cuanto a los beneficios al cliente. ¿Cuántos beneficios debe ofrecer un producto? Uno. Sí, uno. Se debe centrar todo en un solo beneficio para el cliente. La pasta de dientes Crest es la marca número uno en el mercado de dentríficos y Crest combate las caries.

Burger King por ejemplo, lo único que ha hecho es hamburguesas y pollo a las brasas.

El sacrificio número dos del posicionamiento es reducir la línea de productos. Cuando se centra en un producto, entonces es cuando se tiene mayor posibilidad de vender más.

Cuanto más se trate de abarcar, menos se podrá controlar y menos importancia tendrán los productos en el mercado.

Por ejemplo, en el mercado de las pizzas alguien decidió centrarse en la entrega a domicilio. El nombre es "Domino's", que únicamente hace entregas a domicilio; ese es su fuerte.

El sacrificio de posicionamiento número tres es el objetivo del mercado. Hay un objetivo y un mercado. El objetivo aparente de la publicidad no tiene que ser similar a la gente que va a consumir el producto.

Coca-Cola es la marca antigua que a todo el mundo le gusta y Pepsi delimitó, hizo más estrecho el enfoque para lo que llamó "La Generación Pepsi", dirigida sólo a los adolescentes. Pero el mercado es todo el mundo. Tanto el señor de 58 años que quiere tomar Pepsi para sentirse de 39, como los jóvenes. El hecho de que tengan un objetivo estrecho o bien dirigido, no significa que tengan un mercado estrecho.

El sacrificio número cuatro del posicionamiento es el cambio constante. Uno no puede cambiar una posición en la mente o no puede rehacer el plan de mercadotecnia después de un año.

Por ejemplo hay una aerolínea llamada " People Express ". Empezó volando de Nueva York a lugares que nadie visitaba, a precios muy módicos. Como tuvieron mucho éxito, empezaron a incluir vuelos a lugares donde la gente suele viajar : Chicago, Denver, Los Angeles y hasta empezaron a volar a Europa. No lograron cambiar su posición. Una vez establecida en la mente, ya no se puede cambiar.

En los años treinta, White Castle vendía una hamburguesa de una onza congelada, hasta el pan estaba congelado, la vendían a 5 centavos.

En 1993, White Castle está igualito, muy parecido y venden lo mismo. Siguen vendiendo hamburguesas congeladas. Es una cadena muy exitosa.

Ya explicadas las tácticas de la publicidad en la guerra de mercadotecnia, entonces se deben diseñar dentro de un concepto estratégico. Se deben traducir las tácticas a estrategia.

## **CAPITULO III**

### **LA GUERRA DE MERCADOTECNIA Y EL RECTANGULO ESTRATEGICO**

" El primero, el supremo, el acto de reflexión más trascendente que el estadista y el comandante tienen que hacer, es establecer la clase de guerra en que se han embarcado, sin confundirla, sin tratar de convertirla en algo ajeno a su naturaleza ". (1)

No existe una única forma de pelear la guerra de mercadotecnia, sino hay cuatro. El tipo de lucha depende de la posición que se tenga en el rectángulo estratégico.

Como ejemplo se tiene a la industria automotriz de Estados Unidos. Por lo general la gente llama a estas empresas " las cuatro grandes " : General Motors, Ford, Chrysler y American Motors. ¿ Cuáles cuatro grandes ? Esto es como el gran uno y medio. Si tomamos estas cuatro compañías, General Motors tiene el 58 % del mercado de la industria automotriz, Ford el 25 %, Chrysler el 7 % y American Motors el 1 %.

General Motors podría pelear a la defensiva, ellos van a defender lo que tienen. ¿ y Ford ? ¿ Qué tipo de guerra puede pelear Ford ? Es lo suficientemente grande para pensar a quien atacar. Ford debería atacar a General Motors porque ahí es donde está el mercado. Ahora, ¿ Qué se puede decir de Chrysler ? Hay un proverbio africano muy antiguo que dice : " Cuando pelean los elefantes, las hormigas les dan la vuelta ", y eso es lo que hizo Chrysler.

Chrysler diseñó el primer automóvil para 6 pasajeros, luego lanzó el primer automóvil deportivo, el primer convertible y la primera minicombi; esos son sus éxitos. El éxito de darle la vuelta a los que están peleando.

Y ¿ Qué se puede decir de American Motors ? Demasiado tarde, ya la Chrysler compró American Motors. Pero tal vez la American Motors debió volverse guerrillero; nueve de diez veces, la mejor estrategia será hacer lo que hacen los guerrilleros. Pelear en un

mercado o demográficamente en un segmento del mercado, no dispersar las fuerzas a manera de cubrir todo el terreno.

A esto se le llama el " Rectángulo Estratégico ", es decir, en toda industria hay un líder que tiene quizá el 40 % de la participación total del mercado; hay una ofensiva, un atacante que tiene posiblemente el 20 % del mercado; hay un " golpeador ", que está tratando de encontrar su participación y , finalmente, varios guerrilleros, las compañías más pequeñas. La defensa, la ofensiva, los que le dan la vuelta y los guerrilleros, todos peleando desde diferentes ángulos. Se debe tomar muy en cuenta que los principios son diferentes y que todo depende de donde uno se encuentre, desde dónde está dando la pelea.

Pero también una compañía puede tener marcas líderes, marcas que ocupen el segundo lugar y también " guerrilleros ". Puede hacer una combinación. Una misma organización, entonces, puede tener las cuatro estrategias en un mismo esfuerzo de mercadotecnia. eso es lo que hace tan difícil el juego de la mercadotecnia.

### **3.1 PRINCIPIOS DE LA GUERRA DE MERCADOTECNIA A LA DEFENSIVA**

- a) Sólo el líder del mercado puede considerar esta táctica.
- b) La mejor estrategia defensiva es la capacidad de autoataque.
- c) Siempre se deben bloquear los movimientos de los competidores fuertes.

En los principios defensivos de la mercadotecnia, solamente el número uno, el líder, puede pelear a la defensiva. Esto quiere decir, sin importar lo que digan las cifras de ventas, que el liderazgo está en la mente. En Estados Unidos, Marlboro tiene la posición de liderazgo en la mente de los consumidores.

El principio número dos es el coraje para atacarse uno mismo. La mejor manera de reforzar uno su posición es atacándola constantemente. Es decir, uno fortalece su posición al introducir nuevos productos o servicios que hagan obsoletos a los existentes.

Por ejemplo, un hombre "X" tiene un Chevrolet, luego un Oldsmobile, luego un Buick y luego un Cadillac. Estas cuatro marcas están diseñadas para atacarse entre sí y eso es lo que logra la posición tan fuerte que ocupan.

Algunas compañías realmente no quisieran atacarse y no lo hacen. Y lo que ocurre es que en nueve de cada diez casos, en un año o dos, la competencia lo va a hacer. Así que más vale atacarse primero uno mismo.

El principio defensivo número tres : Los movimientos competitivos fuertes deberán bloquearse. La mayoría de las empresas tienen sólo una oportunidad de triunfar, sin embargo, los líderes tienen dos. Si un líder pierde la oportunidad de atacarse a sí mismo, la compañía casi siempre se recupera al copiar el movimiento de la competencia.

Hay que hacer como IBM. IBM no ha inventado muchas computadoras, pero sí es muy rápida para copiar. Y el crédito por supuesto se lo lleva el líder. La gente simplemente asume que IBM tiene mejores computadoras, porque IBM es el líder.

Ahora, por ejemplo Gillette. Gillette era la hoja de afeitar líder en el mercado. ¿ Y qué hizo Gillette ? Introdujo un producto que se llamaba " Trac II ", una maquinilla de afeitar de dos hojas y el comercial decía : " dos hojas rasuran mejor que una ", aunque " una " era también de ellos. En realidad estaban diciendo : no compren la otra, compren ésta. Y desde luego, la participación de mercado subió. Además introdujeron la maquinilla de rasurar ajustable con 2 hojas, llamada " Atra ". El comercial decía : " Todavía se afeita con



una maquinilla de afeitar fija, no, tiene que cambiar a la ajustable ". Se atacaban ellos mismos.

La idea hoy en día, y creo que hoy más que nunca, es que existe más publicidad, más competencia, más productos, más ruido en el mercado. Si se quiere llegar a las mentes de los consumidores se debe hacer con sencillez, con un enfoque sencillo. El manejo es simple, pero es muy fácil salirse del camino.

### **3.2 PRINCIPIOS DE LA GUERRA DE MERCADOTECNIA A LA OFENSIVA**

- a) La primera consideración es la fuerza de la posición del líder.
- b) Encontrar la debilidad en la fuerza del líder y golpear ahí.
- c) Lanzar el ataque en un frente tan estrecho como sea posible.

Lo opuesto de la defensiva es, desde luego, la guerra ofensiva.

El principio ofensivo número uno : La consideración principal es la fuerza de la posición del líder.

La compañía número 2 ó 3, debe orientarse hacia lo que hace el líder : el producto del líder, la fuerza de ventas del líder.

El líder es dueño de una posición en la mente del cliente en perspectiva. Para ganar la batalla de la mente, hay que suprimir la posición del líder antes de poder reemplazarla por la propia.

Hace algunos años, las industrias Schenley, introdujeron un whisky escocés, " Ne Plus Ultra ", al precio más alto del mercado. La compañía no se preocupó por la competencia, aseguró que sólo bastaba con que la gente lo probara. La prueba no fue el problema, Chivas Regal lo fue.

El principio ofensivo número dos es encontrar una debilidad en la fuerza del líder y atacar en ese punto. Esto es, atacar una debilidad inherente a la fuerza.

Entonces el principio número tres : ataque en un frente tan estrecho como sea posible. Atacar de preferencia con un sólo producto. Los líderes, por razones estratégicas, tienen que ampliar sus líneas para protegerse de los francotiradores.

Ahora, existe un principio que dice que en la fuerza hay debilidad. Por ejemplo, el dinosaurio también tenía una debilidad. Cuando la comida escaseó en el planeta, ellos comían tanto que no pudieron encontrar el alimento que necesitaban para vivir. Este es un ejemplo de la debilidad inherente a la fuerza.

Un ejemplo de cómo encontrar esa debilidad inherente a una gran fuerza, es el " Kodaksaurio ". Kodak es un tremendo saurio. En películas fotográficas, Kodak tiene el 85 % del mercado en el mundo. Es muy poderoso. ¿ Dónde es más fuerte Kodak ? Kodak es fuerte en todas partes. Dondequiera que se esté en el mundo, se encontrarán películas Kodak. Pero ¿ dónde entonces está la debilidad inherente a esta fuerza ?

Al voltear la caja hay un letrero que dice : hay que revelar antes de Septiembre de 1993, si no lo hace la película estará velada.

Y entonces apareció 3M, que quería entrar al negocio de la película fotográfica, y

lanzaron al mercado la primera película refrigerada que se llamaba " True Colors " y su publicidad decía que no cambia nunca. Pero sí tenían un problema de distribución. No se puede vender en Kenya, ni en cualquier pueblito perdido en el mundo. De manera que hay que venderlo en el supermercado en paquetes de seis rollos y en los refrigeradores.

Ahora, ¿ Cómo atacar a la competencia en su punto débil ?

No se necesita un genio para saber que la gente no toma Seven Up, porque toma Coca-Cola o Pepsi. He aquí el problema. Si no se es el líder, el problema es el líder. Hay que hacer algo al respecto del líder.

Y ¿Cuál es la fuerza de los refrescos de Cola ? Es su sabor. Los jóvenes beben ese refresco porque les gusta el sabor. Y ¿ Qué es lo que contienen ? Tienen agua carbonatada, azúcar, saborizantes y cafeína. La cafeína es un estimulante cristalino y amargo, que afecta el sistema nervioso y al corazón.

Entonces resulta que los niños toman cafeína llegando de la escuela, o los sábados por la mañana. La toman todos los días y los padres no quieren que sus hijos tomen estimulantes.

Por lo tanto, si se quiere anunciar Seven Up, se podría decir : " No les dan una taza de café, entonces ¿ porqué les dan una Coca-Cola que tiene tanta cafeína como una taza de café ? No, déles un refresco que no sea un refresco de cola, sin cafeína, una bebida refrescante como Seven Up ".

Poco después de este programa de " no cafeína " que introdujo Seven Up, apareció la versión descafeinada tanto de Coca-Cola como de Pepsi. Nadie las compra, ahí están en

los anaqueles, pero se pueden comprar. Y aunque esos productos descafeinados nunca lograron mucho en términos de participación de mercado, sí bloquearon. Porque los líderes deben bloquear, ellos pueden copiar, ellos pueden hacer que la competencia quede un tanto acorralada.

### 3.3 PRINCIPIOS DE LA GUERRA DE FLANQUEO

- a) Un buen movimiento de flanqueo, es hacia adentro de un área no disputada.
- b) La sorpresa es un importante elemento del plan.
- c) La persecución es tan fundamental como el mismo ataque.

Para la mayoría de los directores de mercadotecnia, la ofensiva y la defensiva son estrategias naturales. El líder defiende, los demás atacan. El flanqueo es la manera más novedosa de pelear una guerra de mercadotecnia.

El principio de flancos número uno : Este movimiento de flancos se dirige hacia un área que no está en problemas.

Obviamente los paracaidistas no caen encima de las ametralladoras del enemigo, ni se lanza un producto de flanqueo a las fauces de un producto establecido.

Un movimiento de flanqueo no requiere necesariamente un producto nuevo, sin embargo, debe poseer cierto elemento de novedad o exclusividad, para que el cliente en perspectiva lo ubique dentro de una nueva categoría.

La Digital Equipment flanqueó a la IBM con una computadora pequeña, que los clientes colocaron en una nueva categoría llamada "minicomputadoras", opuesta a la

macrocomputadora de la IBM.

El éxito de un ataque de flanqueo depende muchas veces de la capacidad para crear y mantener una categoría separada. Para lanzar un verdadero ataque de flanqueo, se debe ser el primero en ocupar el segmento. De otro modo, se trataría de un ataque ofensivo contra una posición defendida.

Se debe debilitar la fuerza de los competidores, flanqueando sus costados.

El principio de flancos número dos, es la sorpresa táctica que debe ser el elemento importante del plan.

" Cuanto mayor es la sorpresa, más tiempo le lleva al líder reaccionar y tratar de recuperarse ". (2)

En otras palabras hay que aventurarse y esperar a que la competencia no note lo que se está haciendo.

El principio número tres es que el seguimiento es tan crítico como el ataque mismo. Mucha gente se da por vencida cuando ha logrado una victoria, cuando ganó una batalla. Pero no debe ser así.

" La persecución es un segundo acto de la victoria, en muchos casos más importante que el primero ". (3)

" Sin persecución ", señala Clausewitz, " ninguna victoria puede tener un gran efecto ". (4)

La compañía tiene cinco productos, tres son ganadores y dos son perdedores. Debe sacar a los perdedores de esa situación. Hay una expresión militar : "reforzar el éxito y abandonar el fracaso". (5)

Las compañías estarían mucho más adelante si cerraran a sus perdedores y concentraran sus fuerzas en los mercados en que están ganando.

El ataque clásico de flancos es el que ha utilizado la Volkswagen. General Motors tenía un motor muy grande, VW tenía un motor pequeño, General Motors tenía el motor al frente, VW atrás. Así, Volkswagen logró una buena respuesta.

Y ¿ qué diría Clausewitz sobre esta estrategia ? " Que las fuerzas estén concentradas en una masa poderosa, la idea fundamental debe estar dirigida siempre en ese sentido ". (6)

Volkswagen debió haberse concentrado en su modelo original y no fue así. ¿ Qué es lo que pasa cuando se dispersan las fuerzas de esta manera en el mercado ?. Se pierde fuerza .

### **3.4 PRINCIPIOS DE LA GUERRA DE GUERRILLAS**

- a) Localizar una sección del mercado lo bastante pequeña para poder defenderla.
- b) No importa cuánto éxito se logre; nunca actuar como líder.
- c) Estar preparado para retirarse en el momento que se le avise.

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

acosamos ". (7)

La clave en una lucha de mercadotecnia está en ajustar las tácticas de uno en relación a la competencia y no a la propia compañía.

Un guerrillero debe pensar en sus recursos. Debe diseñar una lista de objetivos que sea congruente con los recursos.

El principio de guerrilla número uno : se debe hallar un segmento del mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo.

Hay que procurar convertirse en un pez grande dentro de un estanque pequeño.

El segmento de mercado puede ser pequeño geográficamente, en volúmen, o en algún aspecto que no sea atractivo y difícil de atacar por una compañía mayor.

La Rolls-Royce, por ejemplo, practica una guerrilla de precios elevados en el mercado de automóviles, ya que domina el mercado de automóviles que tienen un valor superior a los 100 mil dólares; de hecho, es la dueña.

Nadie piensa competir con la Rolls-Royce ya que el mercado existente es pequeño, además, la Rolls-Royce tendría una enorme ventaja, entró primero en la mente de los clientes en perspectiva.

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

Una guerra de guerrillas no está planeada para enredarse en una posición competitiva.

El principio de guerrilla número dos : no importa lo próspero que se llegue a ser, no hay que atacar nunca como líder.

En las grandes empresas algunos empleados pasan años sin toparse con un cliente, o siquiera ver un vendedor de la competencia. Las guerrillas deben explotar esta debilidad de las grandes empresas.

El principio de guerrilla número tres : estar preparado para retirarse apresuradamente ante una noticia de último momento.

Hay que saber cuándo abandonar una posición o un producto si la batalla se vuelve en contra de uno. Una guerrilla no tiene los recursos suficientes como para desaprovecharlos en algo ya perdido; debe decidir con rapidez si entra o no en acción.

Siendo una compañía pequeña es más fácil adoptar una nueva posición a diferencia de una compañía grande que sufre muchas luchas internas.

La guerrilla puede moverse rápido para llenar el hueco, mientras el mercado todavía esté ahí.

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

Casi todas las empresas deben librar una lucha de guerrilla. Las compañías



**pequeñas dominan el paisaje. De cada 100 empresas, por lo general, una debe jugar a la defensiva, dos a la ofensiva, tres deben flanquear y 94 deben ser guerrilleros.**

## NOTAS DE PIE DE PAGINA

### CAPITULO III :

- (1) CLAUSEWITZ, Karl Von.

De la Guerra.

Editorial Diógenes, S.A., México, 1972.

Libro I, capítulo I, pag. 25.

- (2) RIES, Al & TROUT, Jack.

Marketing Warfare.

Mc. Graw-Hill, Inc., U.S.A., 1986.

pag. 84.

- (3) CLAUSEWITZ, Karl Von.

De la Guerra.

Libro IV, capítulo X, pag. 46.

- (4) CLAUSEWITZ, Karl Von.

De la Guerra.

Libro IV, capítulo XII, pag. 56.

- (5) CLAUSEWITZ, Karl Von.

De la Guerra.

Libro IV, capítulo XII, pag. 60.

- (6) CLAUSEWITZ, Karl Von.

De la Guerra.

Libro III, capítulo XI, pag. 186.

(7) ZHUGE y LIU.

Mastering the art of war.

Shambala Publications, Inc, Boston, Ma., 1989.

pag. 52.

# **CAPITULO IV**

## **ESTRATEGIA Y TACTICAS**

## 4.1 LAS TÁCTICAS DICTAN LA ESTRATEGIA

" Incurrimos en error si atribuimos a la estrategia un poder independiente de los resultados tácticos ". (1)

" Si la táctica es un clavo, la estrategia es un martillo. Se necesitan de ambos para establecer una posición en la mente " (2).

La mercadotecnia tradicional está orientada de arriba hacia abajo, es decir, primero se decide lo que se quiere hacer (la estrategia) y luego se averigua cómo hacerlo (las tácticas). La mercadotecnia actual deberá funcionar en forma contraria. Se deberá encontrar la táctica que funcione y luego convertirla en una estrategia.

La planeación de arriba hacia abajo es orientada hacia adentro de la organización y de ahí se van a perseguir los mercados existentes. Pero a la inversa de abajo hacia arriba, se está orientando hacia afuera de la empresa y se buscan nuevas oportunidades y no el "empalagarse" en los mercados ya ocupados o muy competidos.

La única táctica segura en la mercadotecnia es encontrar la forma de ser el primero en entrar en la mente. Como el ejemplo de la compañía Vicks, que inventó un nuevo remedio para el resfriado, pero también producía sueño, como todos los otros remedios. En lugar de desechar la investigación, el producto se posicionó como el primer remedio nocturno para el resfriado.

La táctica (el primer remedio nocturno para el resfriado), impone la estrategia (introducir un nuevo remedio para el resfriado, llamado NyQuil).

Las tácticas deben imponer las estrategias. Esto es que la táctica de las comunicaciones debe imponer la estrategia de la mercadotecnia.

"Así, como la forma debe seguir a la función, la estrategia debe seguir a la táctica ; es decir, el logro de los resultados tácticos es la meta única y fundamental de una estrategia".  
(3)

La estrategia debe emerger de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo, es decir, debe brotar del fango del mercado, del conocimiento profundo. Ya que por lo regular, el general en su sillón está apartado de la batalla y no conoce realmente qué es lo eficaz en el campo de batalla.

Las estrategias de mercadotecnia deben ser valoradas por su eficacia sólo en el momento en que entran en contacto con el cliente y la competencia.

Los grandes estrategas han aprendido estrategia conociendo antes que nada las tácticas de lucha. Karl Von Clausewitz supo lo que significaba la guerra, debido a que la vivió ; supo lo que significaba la victoria porque vivió la derrota.

La estrategia va detrás de la táctica.

Napoleón Bonaparte sirvió en la artillería desde muy joven. Conoció perfectamente el nivel táctico y se convirtió en un excelente estratega.

George S. Patton Jr. también aprendió su oficio en una trayectoria militar ascendente. Aplicó sus conocimientos de las tácticas con tanque. De esta forma se convirtió en el mejor estratega militar de la II Guerra Mundial.

Un general en mercadotecnia deberá contar con esos conocimientos. Los tanques y artillería de la guerra de mercadotecnia actual son la publicidad. Se deberá saber cómo utilizar la publicidad a nivel táctico.

Las comunicaciones, son las tácticas de un negocio. Por publicidad se entienden todas las formas mecanizadas para alcanzar el mercado incluyendo publicidad impresa y radioemitida, propaganda, correo directo, muestreo, folletos de ventas, exhibiciones, ventas personales, etc... de una empresa. Cada una de estas armas de la mercadotecnia tienen un papel vital que desempeñar en la lucha de mercadotecnia.

El propósito de la estrategia es precisamente movilizar los recursos para apropiarse de la táctica. El producto, el precio, la distribución, la publicidad y todas las actividades que constituyen la mezcla de la mercadotecnia, deberán estar enfocadas en forma coherente hacia la táctica. Por eso se dice que la estrategia es "una dirección coherente de la mercadotecnia".

Ahora bien, una táctica es independiente del tiempo y es relativamente constante. En cambio, una estrategia se extiende durante un cierto tiempo.

Esto se puede explicar de la siguiente manera :

Una tienda que tiene ofertas y rebajas en un momento u otro, es una táctica utilizada por muchos. Pero un almacén o tienda que tienen una rebaja cada día, es una tienda de descuentos y éste es una estrategia. Aunque algunos han convertido su táctica en una estrategia poderosa.

Se puede decir que :

### TACTICA

a) Es una ventaja competitiva.

- b) Es externa al producto, servicio o compañía.
- c) Orientada hacia las comunicaciones.
- d) Independiente del tiempo.

### ESTRATEGIA

- a) Se diseña para mantener esa ventaja competitiva.
- b) Es interna.
- c) Orientada hacia el producto, un servicio, una empresa.
- d) Se extiende durante un cierto tiempo.

No se puede pasar por alto que el éxito o fracaso de una guerra de mercadotecnia depende del nivel táctico y no del nivel estratégico. Las batallas se ganan con tácticas.

Podemos concluir que la táctica impone la estrategia y que luego la estrategia lleva a cabo la táctica. No quiere decir que una es más importante que la otra, ya que es un proceso.

Es precisamente la relación entre las dos lo que es el aspecto importante para el éxito en la mercadotecnia.

Como ejemplo, en un coche ¿Qué es más importante, las llantas o el motor?

Los dos. La relación entre ambos es lo que determina si el coche puede caminar o no.

La estrategia es lo que impulsa la táctica para que logre que el negocio se eleve.



Ahora, el hecho de admitir que la publicidad es importante no quiere decir que muchos ejecutivos se fien falsamente, y crean que con ella se ganará la guerra aplicando un programa de publicidad masivo.

Si la estrategia es buena, la batalla puede ganarse con tácticas irrelevantes. Si se requieren tácticas grandiosas para ganar la batalla,, entonces la estrategia no es confiable.

## **4.2 TACTICAS ADECUADAS PARA UNA ESTRATEGIA DE EXITO**

Primero se decide qué táctica utilizar pero que proporcione un ángulo mental competitivo. Posteriormente se decide cómo convertir esa táctica en una dirección de mercadotecnia. Y después, sólo después de haber llevado a cabo estos pasos, se proceda a determinar quién va a ejecutar la estrategia.

Para encontrar una táctica que funcione, es muy importante visitar el lugar de los hechos, pero sin dirigirse a éste buscando una confirmación de lo que se piensa, sino simplemente buscar información útil y necesaria, pero de una manera imparcial, sin juzgar lo que se observa. Esto es para que la información sea lo más real posible.

El frente de batalla no son los lugares como un supermercado, una farmacia, una oficina, etc... El frente de batalla es la mente del cliente en perspectiva y el hecho de dirigirse a ese lugar es precisamente el explorar lo que los clientes en perspectiva están pensando. Saber porqué se deciden por una marca en específico de un producto determinado. Pero no es bueno limitarse a una sola categoría de productos. Se debe tomar una percepción de una variedad de batallas de mercadotecnia, no simplemente de la batalla propia.

Toda la propaganda de los detergentes, por ejemplo, sugiere la idea de que los clientes buscan limpieza y que ese detergente dejará la ropa más blanca. Pero la mayoría de la gente casi nunca ve la ropa, por lo general la huelen para ver si está limpia.

Esta observación la hizo una empresa llamada Unilever e introdujo el producto "Surf", que simplemente era un detergente que contenía dos veces el perfume que los productos de la competencia : como Tide, Cheer, Bold, etc... "Surf" logró obtener el 12 % del mercado de detergentes de los Estados Unidos.

Ahora, para asegurarse de que la táctica va de acuerdo con el futuro, se deben conocer las tendencias que se están presentando en la categoría del producto que se está manejando ; pero ésto significa no leer periódicos y revistas.

Si uno lee el periódico o una revista, recibe una idea totalmente diferente de la realidad. Todos los días hay cambios fenomenales. Cuando se comienzan a revisar las tendencias, se da uno cuenta que la mayoría son fabricadas para vender los periódicos y revistas y no para ayudar a mercadear productos.

¿ Qué tanto han cambiado las cosas en los últimos 10 años ? Muy poco. Realmente las tendencias cambian muy lentamente. Sólo la novedad se mueve rápidamente. Como la moda, el nuevo estilo de un auto, el refresco de cola descafeinado, etc...

Las tendencias son a largo plazo y ocurren muy lentamente, como la tendencia de dejar de fumar gracias a los descubrimientos médicos que fueron hechos en los últimos 30 años. Pero ha sido un proceso muy lento. El consumo de cigarrillos disminuyó en la población adulta norteamericana de un 37 % en 1970, a un 33 % en 1980. El micro-ondas y el fax son otros ejemplos de una tendencia.

Las novedades son cambios a corto plazo que ocurren constantemente, como la ropa y la forma de vestirse, un nuevo rastrillo, etc..., pero como dice el dicho " lo que rápido empieza, rápido acaba".

Los cambios a corto plazo bloquean la habilidad de ver las tendencias a largo plazo. Se puede decir que la tendencia es a la marea como la novedad es a la ola.

Ya que se han monitoreado las tendencias para cualquier cambio a largo plazo que pudiera influenciar los mercados, el siguiente paso es concentrar el enfoque.

Clausewitz decía, " Mantenga los refuerzos concentrados en una masa superpoderosa ; esa es la idea fundamental, lo que siempre se debe tener como objetivo antes de cualquier cosa y durante el tiempo que sea posible". (3)

El método clave para desarrollar una táctica eficaz, es la concentración del enfoque. Sólo una idea concentrada tiene la posibilidad de entrar en la mente. Este principio es ignorado por casi todos los estrategas de arriba hacia abajo, quienes constantemente buscan maneras de distribuir sus fuerzas, con el fin de encontrar nuevos mercados, nuevos productos y nuevas aplicaciones para los productos existentes.

El éxito es precisamente un solo camino, no 2 ó 3 o más.

#### CONCENTRACION.

Por ejemplo, si American Motors se hubiera concentrado en su línea de jeeps, que le producía ganancias, y hubiera eliminado la línea de pasajeros, que le estaba dando pérdidas, ese hubiera sido un buen paso a la concentración de la empresa. Concentrar el enfoque significa tratar de llegar a un mercado más pequeño, lo cual no está haciendo la

competencia.

En la mercadotecnia de abajo hacia arriba, no es cambiar la mente, es aprovechar las percepciones que ya existen ahí; pero sin darle a un producto o a una compañía dos posiciones diferentes, ya que el cliente se rehusará a tener a un producto en 2 posiciones.

Ahora se puede concentrar el enfoque y monitorear las tendencias durante un tiempo determinado, pero tarde o temprano se deberá seleccionar un ángulo mental competitivo, para así convertirlo en una estrategia.

Una táctica no debe ser seleccionada simplemente porque reuna las necesidades estratégicas de la empresa, no debe tener un enfoque hacia la empresa.

No se trata de introducir productos nuevos para llenar vacíos en la línea de la empresa, deben introducirse para llenar vacíos en el mercado, no en la empresa.

Este enfoque es tan equivocado como el de orientar la táctica al consumidor. ¿Porqué? Porque es irreal pensar que en el mercado solo existe la empresa de uno. No se puede basar u orientar la táctica al consumidor porque muchas empresas ya ofrecen la satisfacción a esas necesidades o deseos, o en poco tiempo lo ofrecerán y puede que satisfague o convenza más al cliente ; y en ese momento la táctica se viene abajo.

La táctica que realmente vale la pena considerar, es la táctica que pique a la competencia. Las tácticas que simplemente ofrecen algún incentivo de compra, también le ofrecen a la competencia un incentivo de copia.

La competencia es más veloz copiando que creando.

Es como cuando Burger King lanzó su campaña de " hamburguesas asadas y no fritas ". Esta táctica está orientada a la competencia y Mc. Donald's no pudo copiar esa táctica debido al costo que implicaría. Esto fue una buena táctica.

Muchas veces en cierta categoría de productos uno mismo es su propia competencia. En este caso, también se deben lanzar productos que ataquen a la propia empresa. Se pueden obtener muchos beneficios sabiendo manejarlo de una forma habilidosa.

El mejor ejemplo es Gillette. No se debe confundir la táctica de Gillette con la extensión de línea de Coca-Cola. Cada producto Gillette, especialmente los productos claves como Track II y Atra, tienen sus propios nombres de marca, evitando confusiones. En cambio, los siete sabores de Coca-Cola, están todos mercadeados bajo el nombre de Coca-Cola, produciendo de esta forma, una confusión en la mente del cliente.

Ahora, la mercadotecnia no va a lograr nada si es obvio que un producto es superior. Así como cuando los jets acabaron con los aviones con motor de pistón. Por más mercadotecnia, era simplemente ir en contra de un progreso.

Es como aprender los principios de la guerra y pelear contra un enemigo que tiene bombas nucleares y uno no las tiene. Las probabilidades de ganar son casi nulas.

Por ello, es mejor evitar atacar al competidor en sus puntos fuertes.

Sin embargo, no se encontrará una idea competitiva dentro de la organización. Se debe ir a buscarla al frente de la batalla.

#### 4.3 CONSTRUIR LA ESTRATEGIA TENIENDO LO QUE SE NECESITA

Una estrategia es una dirección coherente de mercadotecnia. La estrategia es el dispositivo que transporta la táctica hacia la mente. Para construir una estrategia exitosa se debe encontrar una forma de dirigir todos los recursos de la organización hacia la explotación de esa táctica.

Al convertir la táctica en una estrategia, no se trata de cambiar el medio ambiente y que se adecúe a la compañía, sino por el contrario, se deben hacer cambios en la compañía o en el producto.

Una cadena que ha convertido con éxito una táctica en una estrategia es Domino's Pizza. La táctica que dirige el negocio de Domino's es el servicio de pizza a domicilio en 30 minutos o menos.

Para poder cumplir, Domino's redujo el número de los tamaños de pizza a dos, y el número de variedades a seis ; y sólo vende un refresco de cola.

La táctica es el ángulo mental competitivo. " Entrega en 30 minutos ".

La mayoría de las estrategias corporativas no están basadas en la realidad, no son ejecutables en ningún sentido real de la palabra.

" Queremos ser líderes en el mercado de autos lujosos ".

Una estrategia demasiado amplia, demasiado optimista, demasiado general, nos

conduce hacia muchos errores tácticos. Para poder convertirse en un gran estratega, se debe poner su mente en el lodo y fango del mercado.

No es necesario estar físicamente abajo como han estado muchos, pero ciertamente se debe estar mentalmente abajo. Poner su mente en las tácticas de la batalla que se quiere ganar. Concentrarse en los puntos débiles y fuertes de los competidores. Buscar la clave táctica que funcionará en el campo de la batalla mental.

Se debe estar dispuesto a hacer cambios dentro de la organización (no se puede cambiar el ambiente externo) para poder explotar las oportunidades que hay afuera.

Tratar de evitar la tentación de distribuir las fuerzas y luchar en muchas pequeñas batallas, porque consumirán los recursos y la capacidad de ganar será mucho menor.

Aún más, se debe estar dispuesto a cambiar la estrategia si ésta no funciona.

Aunque el éxito de la mercadotecnia no se encuentra en los libros de historia, siempre es algo que se consigna en el banco.

## NOTAS DE PIE DE PAGINA

### CAPITULO I V :

(1) CLAUSEWITZ, Karl Von.

De la Guerra.

Editorial Diógenes, S.A., México 1973.

Libro III, capítulo I, pag. 144.

(2) RIES, Al & TROUT, Jack.

Marketing Warfare.

Mc. Graw-Hill, Inc., U.S.A., 1986.

pag. 186.

(3) RIES, Al & TROUT Jack.

Marketing Warfare.

Mc. Graw-Hill, Inc. U.S.A., 1986.

pag. 190.



# **CAPITULO V**

## **CASO PRACTICO**

## 5.1 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

El instrumento de recolección de datos que se utilizará para comprobar la hipótesis, será la aplicación de un cuestionario a ejecutivos de empresas.

El cuestionario será estructurado ya que de esta forma los datos serán fácilmente codificados, esto es, clasificados y tabulados para extraer la información buscada.

Se diseñará un cuestionario no disfrazado, es decir, que las preguntas no serán superficiales sino directas a la información que se desea obtener, esto es con el fin de captar la información de verdadera utilidad y de esta forma el informante proporcionará los datos esenciales y no se saldrá de los parámetros expuestos.

Las preguntas tendrán la característica de ser cerradas ya que el entrevistado eligirá su respuesta únicamente entre alternativas expresamente fijadas.

Algunas de estas preguntas serán dicotómicas, en que las respuestas permitidas sólo serán Si o No, debido a que se prestan fácilmente a la tabulación, además de que se obliga al informante a contestar y no a dejarla en blanco.

Las demás preguntas serán de selección múltiple, donde se incluyen varias respuestas posibles, pero sí delimitadas ya que de esta forma se limita al informante a contestar una de las opciones y se evita que la información se disperse.

En dado caso de que hubiere otra opción, el informante deberá especificarla. Con estas características el cuestionario será formulado de tal forma que el informante voluntaria

o involuntariamente no trate de dar gusto al entrevistador, sino que realmente los datos expuestos sean los más fidedignos posibles.

## 5.2 DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El cuestionario será aplicado a una población conformada de 60 empresas y ellas serán el universo en que se hará la investigación.

Para determinar el tamaño de la muestra (n), es decir, la cantidad de cuestionarios a aplicar se utilizó el método estadístico aplicando la siguiente fórmula :

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + (\sigma^2 \cdot p \cdot q)}$$

Esta es una fórmula para poblaciones finitas. Una población finita es aquella que cuenta con 500 o menos elementos. Y en este caso nuestra población es conformada por 60 empresas.

Las empresas fueron seleccionadas por contar con características comunes, como son :

- a) Pertenecen a la Asociación de Industriales y Empresarios del Sur. ( AIES )
- b) Están formadas con capital netamente nacional.
- c) Cuentan con más de 500 empleados.
- d) Tienen un volúmen de ventas equivalente a 2115 salarios mínimos.

Los símbolos utilizados en la fórmula son :

$\sigma$  = Sigma.

q = Probabilidad en contra

N = Universo

e = Error muestral

p = Probabilidad a favor

Donde :

T = Equivale al 95 % de probabilidad de ocurrencia del fenómeno = 1.96 ( se obtiene por la campana de Gauss y se busca el valor en tablas ).

N = 60 empresas

p = .5

q = .5

e = 5 % = .05 ( porque no se conoce la ocurrencia del fenómeno ).

( 95 % + 5 % = 100 % que es lo más común en cualquier trabajo de investigación ).

Sustituyendo :

$$n = \frac{(1.96)^2(60)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(60-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(60)(0.5)(0.5)}{(0.0025)(59) + (3.8416)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(230.496)(0.5)(0.5)}{0.1475 + 0.9604}$$

$$n = \frac{57.624}{1.1079}$$

$$n = 52.01191443$$

$$n = 52$$

Por el proceso estadístico y por redondeo el total de cuestionarios aplicados fue de 52.

La selección de los 52 elementos que configuran la muestra fue totalmente aleatoria. A cada empresa que forma parte del universo se le asignó un número y los 60 números fueron colocados en una tómbola. Ya que la muestra es de 52 cuestionarios se extrajeron 8 números de la tómbola que fueron descartados.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

### 5.3 CUESTIONARIO DE INVESTIGACION

No. folio

Fecha de aplicación : \_\_\_\_\_

#### DATOS PERSONALES .-

Nombre del ejecutivo : \_\_\_\_\_

Empresa en la que presta sus servicios : \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña : \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES :

Marque con una cruz, la respuesta correcta.

Porfavor conteste todas las preguntas, y en el caso de ser negativas dé sus razones.

1.- ¿ Suele actualizar sus conocimientos en el campo de los negocios ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿PORQUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿ Cuáles de las siguientes revistas y periódicos nacionales suele leer ?

\_\_\_\_\_ Expansión

\_\_\_\_\_ El Financiero

\_\_\_\_\_ Alto Nivel

\_\_\_\_\_ Excelsior

\_\_\_\_\_ Revista del Consumidor

\_\_\_\_\_ Otros-Especifique

\_\_\_\_\_ Consultorio Fiscal

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Mercado del consumidor

\_\_\_\_\_ Ninguno

\_\_\_\_\_ El Universal

3.- ¿ Está enterado y maneja la información de las tendencias del mercado mundial ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿PORQUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿ Cuáles de las siguientes revistas y periódicos norteamericanos lee usted ?

\_\_\_\_\_ News WeeK

\_\_\_\_\_ The Wall Street Journal

\_\_\_\_\_ Time

\_\_\_\_\_ The New York Times

\_\_\_\_\_ Business Week

\_\_\_\_\_ USA Today

\_\_\_\_\_ Fortune

\_\_\_\_\_ Ninguno - ¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Otros  
\_\_\_\_\_

5.- ¿ Conoce Usted algo acerca de la forma de aplicar las estrategias y tácticas militares a la mercadotecnia ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿PORQUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.- Si se le proporcionara un compendio de la información existente sobre este tema, le interesaría leerlo ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿PORQUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ENTREVISTO : \_\_\_\_\_



## 5.4 TABULACION DE DATOS

\* F.A. = Frecuencia absoluta, es decir, número de personas que señalaron esa respuesta.

\* F.R. = Porcentaje en relación al tamaño de la muestra.

### PREGUNTA 1.-

¿ Suele actualizar sus conocimientos en el campo de los negocios ?

	* F.A.	F.R.
SI	= 51	98.07 %
NO	= 01	1.93 %
TOTAL	= 52	100.00 %

¿PORQUE? = Porque mientras se conozca perfectamente el mercado al que uno va dirigido, eso es suficiente.

### PREGUNTA 2.-

¿ Cuáles de las siguientes revistas y periódicos nacionales suele leer ?

Expansión	= 35
Alto Nivel	= 07
Revista del Consumidor	= 15
Consultoría Fiscal	= 18
Mercado del consumidor	= 11
El Universal	= 50
El Financiero	= 40
El Excelsior	= 38
Otros	= 02

**PREGUNTA 3 .-**

¿ Está enterado y maneja la información de las tendencias del mercado mundial ?

	F.A.	F.R.
SI	= 43	82.69 %
NO	= 09	17.31 %
TOTAL	= 52	100.00 %

¿PORQUE? - Porque no tengo la información al alcance = 06

- Porque no tengo tiempo = 02

- Porque siento que no es indispensable = 01

**PREGUNTA 4.-**

¿ Cuales de las siguientes revistas y periódicos norteamericanos lee Usted ?

News Week	= 11
Time	= 18
Business Week	= 01
Fortune	= 00
The Wall Street Journal	= 10
The New York Times	= 06
USA Today	= 00
Ninguno	= 31

¿PORQUE? - Porque no conozco el idioma = 29

- Porque no tengo oportunidad de leerlas = 02

**PREGUNTA 5.-**

¿ Conoce Usted algo acerca de la forma de aplicar las estrategias y tácticas militares a la mercadotecnia ?

	F.A.	F.R.
SI	= 04	7.61 %
NO	= 48	92.39 %
TOTAL	= 52	100.00 %

¿PORQUE? - Porque no he leído ni escuchado nada respecto al tema = 22

- Porque ese tema ha de ser nuevo y poco común = 15

- Porque no se ha publicado mucho al respecto aquí en México = 11

#### PREGUNTA 6.-

¿ Si se le proporcionara un compendio de la información existente sobre este tema, le interesaría leerlo ?

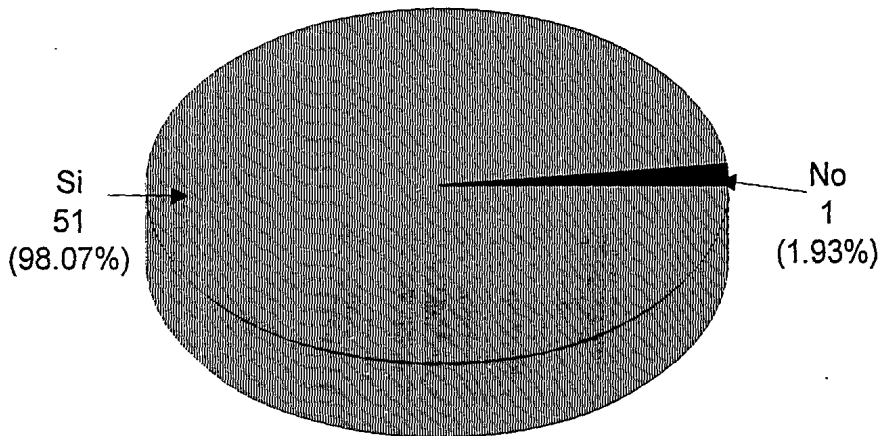
	F.A.	F.R.	
SI	= 52	100.00 %	
NO	= 00	00.00 %	
	TOTAL	= 52	100.00 %

# **GRAFICAS REPRESENTATIVAS**

## PREGUNTA #1

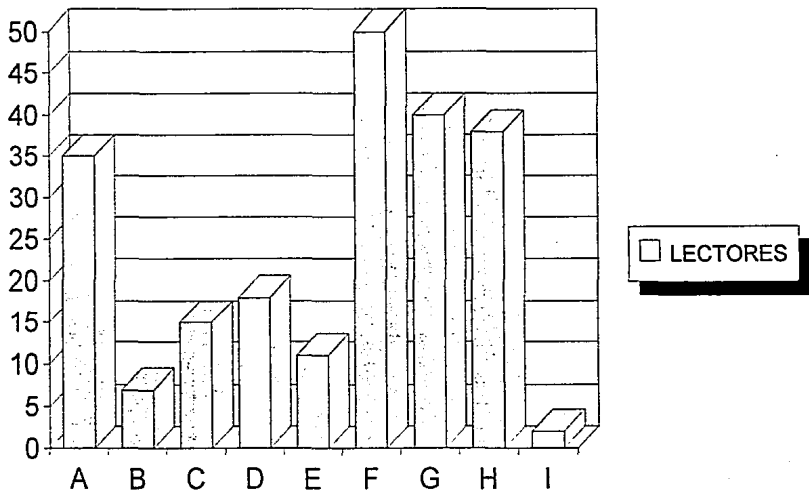
¿Suele actualizar sus conocimientos en el campo de los negocios

---



## PREGUNTA #2

¿Cuáles de las siguientes revistas y periódicos nacionales suele leer?



## ANEXO : GRAFICA DE LA PREGUNTA # 2

Las letras que se emplearon en la gráfica tienen la siguiente correspondencia :

A = Expansión

B = Alto Nivel

C = Revista del Consumidor

D = Consultoría Fiscal

E = Mercado del Consumidor

F = El Universal

G = El Financiero

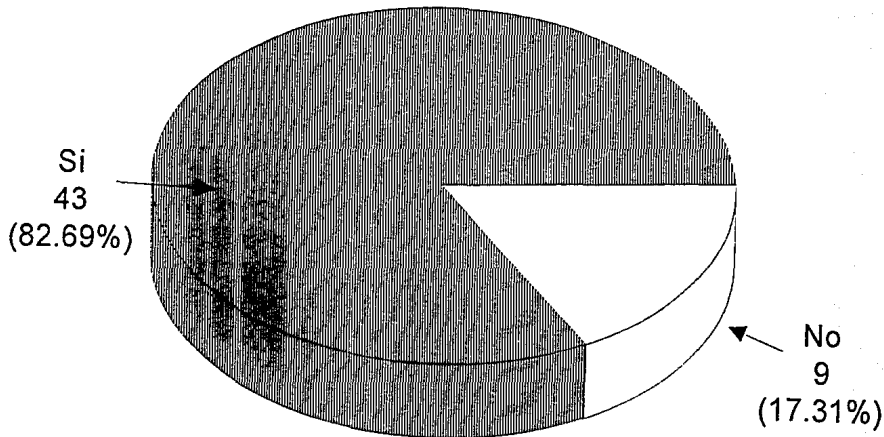
H = El Excelsior

I = Otros

### PREGUNTA #3

¿Maneja la información de las tendencias del mercado mundial?

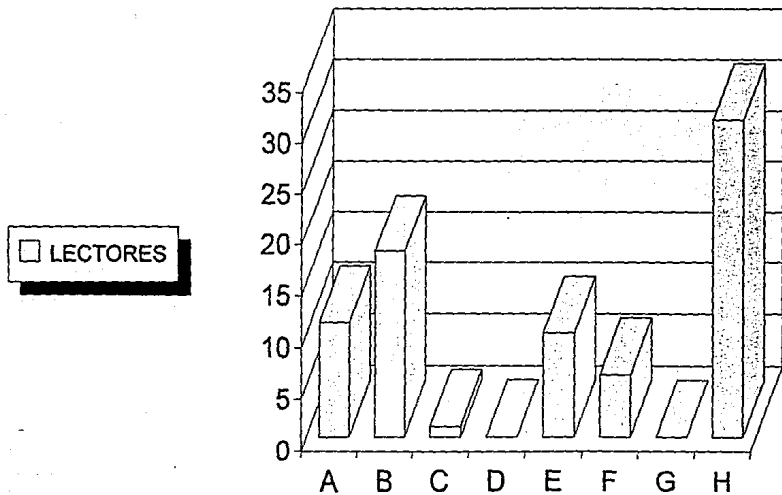
---





## PREGUNTA #4

¿Cuáles de las siguientes publicaciones norteamericanas lee?



## ANEXO : GRAFICA DE LA PREGUNTA # 4

Las letras que se emplearon en la gráfica tienen la siguiente correspondencia :

A = News Week

E = The Wall Street Journal

B = Time

F = The New York Times

C = Business Week

G = USA Today

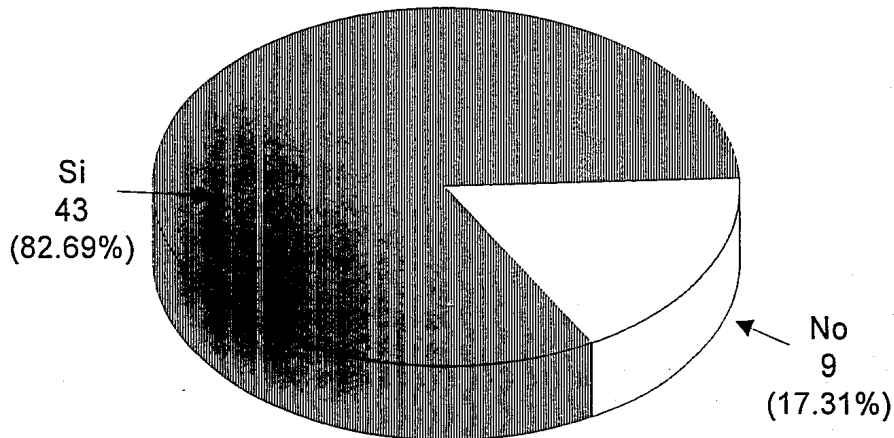
D = Fortune

H = Ninguno

## PREGUNTA #5

¿Conoce la aplicación de las estrategias militares a la mercadotecnia?

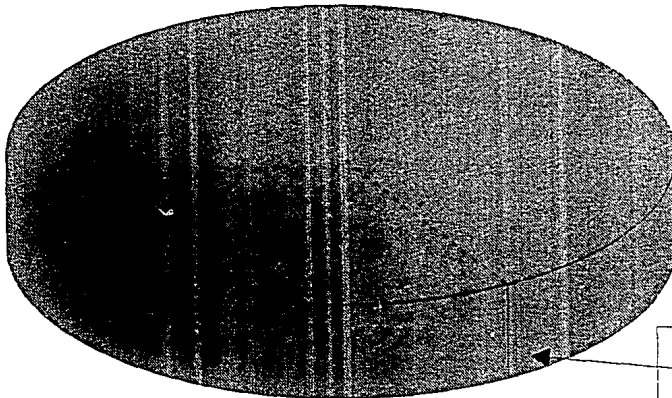
---



## PREGUNTA #6

¿Le interesaría un compendio sobre este tema?

---



Si
52
(100%)

## 5.6 ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS

Se puede observar que los datos arrojados por el cuestionario comprueban la hipótesis planteada al principio de la investigación. Es decir que existe poca información acerca de cómo aplicar las estrategias y tácticas militares a la mercadotecnia, y en consecuencia los ejecutivos al no tener esta información integrada y a su alcance tienen poco conocimiento y uso de ella.

Al analizar las respuestas sobresale el hecho de que los ejecutivos suelen actualizar sus conocimientos en el campo de los negocios, pero limitándose al mercado nacional y no teniendo una perspectiva mundial.

Se observa que un alto porcentaje de los hombres de negocios se enfrentan a una gran barrera que los limita a relacionarse y entender la cultura y las prácticas comerciales de su país vecino, siendo precisamente esa barrera la falta de conocimientos del idioma. Este aspecto impide a los ejecutivos negociar con otros países y reduce su enfoque.

La mayoría de los ejecutivos no han tenido a su alcance la información sobre cómo las compañías aplican con éxito la estrategia militar en situaciones de mercado. Lo que tal vez se deba al hecho de no conocer el idioma, ya que las pocas publicaciones sobre el tema han sido en inglés. Lo publicado y traducido al español está disperso y precisamente esta investigación pretende reunir la información existente para que de esta forma los ejecutivos tengan este compendio a la mano utilizando estas experiencias en la situación actual de sus empresas.

El 100 % de los ejecutivos mostró interés en leer el compendio con la información

recopilada, y así relacionados con el tema aplicar el "nuevo" concepto a las empresas de su propiedad.

# **CAPITULO VI**

## **CONCLUSIONES**

## C O N C L U S I O N E S

- La mercadotecnia es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto lograr una buena mezcla de tácticas y estrategias para burlar, flanquear y poner fuera de combate a la competencia y así conquistar al cliente.

- El nuevo concepto de mercadotecnia de los noventa nace a raíz de la experiencia que nos han dejado las innumerables campañas militares y batallas triunfales años antes de Cristo. Tanto la guerra como la mercadotecnia son un conflicto de intereses y actividades humanas, en donde la mayoría de las batallas se han ganado con palabras, ideas y un pensamiento disciplinado.

- La competencia intensificada en los últimos años tanto en el mercado nacional como en el mundial, ha alentado el interés de la gerencia por modelos de contienda militar.

- Las gerencias están empezando a proteger sus posiciones de mercado con estrategias competitivas modeladas según estrategias militares exitosas.

- Hoy en día entender al consumidor no es suficiente, ya que los deseos y necesidades de éste son satisfechos por la competencia.

- Actualmente al que hay que vencer es al enemigo (competencia), para que de esta forma se pueda conquistar el territorio (cliente). En tiempos modernos la mercadotecnia se ha vuelto una guerra.

- La guerra militar es una guerra física, la guerra de la mercadotecnia es una guerra mental.



- En la guerra mercadotécnica se gana o se pierde la batalla en base a lo que se logra en la mente del cliente y de su prospecto. Es un proceso, una guerra mental.

- Considerando que la mercadotecnia es una guerra mental, entonces el arma más efectiva es la publicidad.

- La publicidad es la manera en que se penetra en la mente del cliente en perspectiva y de esta forma se logra una posición.

- La forma más rápida y sencilla de llegar a la mente es siendo el primer producto en la categoría, si no es el caso, se tiene un problema de posicionamiento.

- El hecho de que cada empresa o compañía tenga sus propias fuerzas y debilidades, las coloca en posiciones diferentes.

- Esta situación da como resultado guerras de mercadotecnia diferentes, ya que cada empresa peleará desde su propio ángulo atacando y defendiendo los intereses que más le convengan.

- El éxito tanto de una guerra física como de una guerra mental es la precisión que tengan las tácticas convertidas en una estrategia.

- En cualquier tipo de guerra mercadotécnica las tácticas dictan la estrategia.

- Las tácticas de publicidad dictan la estrategia comercial. Sabiendo con que se cuenta se podrá saber lo que se puede lograr.

- En una guerra el general va a la línea de combate y decide qué táctica se va a

utilizar, regresa con sus oficiales a desarrollar la estrategia. Esa es la realidad de la guerra.

- El hecho de que pocas compañías hayan aplicado estos principios, es debido a que existe poca información actualizada al alcance de los actuales ejecutivos.

- El negocio actual clama por más mariscales de campo, más hombres y mujeres dispuestos a aceptar la responsabilidad de planear y dirigir todo un programa de mercadotecnia.

# **CAPITULO VII**

## **RECOMENDACIONES**

## R E C O M E N D A C I O N E S

- Identificar las necesidades del consumidor no ayuda lo suficiente a un producto para competir con un líder sino involucra conflicto entre corporaciones, porque es irreal pensar que en el mercado solo existe la empresa o el producto de uno. Las empresas ahora deberán orientarse a la competencia buscando sus puntos débiles y atacándolos mercadotécnicamente.

- La guerra de mercadotecnia se lleva a cabo en la mente del consumidor y aplicando adecuadamente el pensamiento estratégico del ejército, el producto logrará una favorable posición en la escala mental.

- A través de la publicidad se logra manipular lo que hay en la mente del cliente en perspectiva y de esta forma se conquista una posición. Se debe simplificar el mensaje lo más posible, es decir, seleccionar el material que tiene más oportunidad de abrirse camino en la mente y de esta forma lograr una impresión duradera.

- Es muy difícil desbancar al primer producto en entrar en la mente ya que éste penetró en una mente en blanco y fijó un mensaje de manera indeleble. Si uno no es el primero en penetrar en la mente, lo primero que debe hacer es tocar lo que ya está ahí. Es necesario manejar esas percepciones y decir algo con lo que el consumidor pueda estar de acuerdo. El punto es que si uno no es el líder, el problema no es uno, sino el líder y entonces hay que hacer algo al respecto del líder; buscar las debilidades en su fuerza y ahí atacarlo, puede ser el precio, la edad a quien van dirigidos, el momento del día, la distribución, el sexo, etc...

- La posición que cada empresa y/o producto ocupa en la mente del cliente en

perspectiva se definirá en relación a la de su competencia. Cada compañía tiene diferentes objetivos, recursos y puntos fuertes y en base a esto y al tipo de competidor, se define qué clase de guerra mercadotécnica entablar.

- Es indispensable llevar a cabo un análisis de la competencia, identificar a los competidores clave, monitorear sus objetivos, fuerzas y debilidades, estrategias y patrones de reacción, así como seleccionar a qué competidores atacar y a cuales evadir.

- Así como la forma debe seguir a la función, la estrategia debe seguir a las tácticas. Uno no planea y después procura que las circunstancias se ajusten a esos planes. Se debe encontrar la táctica que funcione y luego diseñarla de tal forma que encaje en la estrategia. Todas las actividades que constituyen la mezcla de mercadotecnia deberán estar enfocadas en forma coherente hacia la táctica. Por eso se dice que la estrategia es una dirección coherente de la mercadotecnia.

- Debemos encuadrar nuestras ideas en tácticas que vayan a funcionar dentro de la publicidad para que de esta forma la estrategia comercial impulse las tácticas y mantenga esa ventaja competitiva.

- Para encontrar una táctica que funcione es muy importante visitar el lugar de los hechos y buscar información útil y necesaria. El frente de batalla es la mente del cliente y el hecho de dirigirse a ese lugar es precisamente el explorar lo que los clientes están pensando. Ahora en base a esa información se deberá encontrar la táctica que pique a la competencia y de esta forma convertirla en una estrategia. La estrategia será el dispositivo que transporte la táctica hacia la mente.

- También se necesita el conocimiento. Conocer todo respecto al medio ambiente y al área en que se trabaja. En el futuro todos debemos saber más si pensamos que la táctica es importante para diseñar la estrategia.

- Todos los profesionistas y ejecutivos deben aprender lo más posible sobre sus productos en el mercado donde están trabajando, porque en el futuro, siendo generales de mercadotecnia, esta experiencia les será de gran utilidad.

- La administración de las actividades de mercadotecnia internacional exigen conocer los conceptos de mercadotecnia y dominar las complejidades del medio ambiente de otros países. Las actividades de mercadotecnia se realizan fuera de las fronteras nacionales, a menudo son bastante distintas de las actividades de la mercadotecnia doméstica. Por lo general la estrategia de mercadotecnia se ajusta para satisfacer las necesidades y deseos de los mercados extranjeros.

-Para enfrentar estos retos es indispensable conocer el idioma del país al que se quiere penetrar. Esta es una de las barreras más grandes entre países y que frenan la evolución natural de la mercadotecnia internacional.

- Los ejecutivos mexicanos hoy en día deben aprender principalmente el idioma inglés perteneciente a nuestros vecinos al norte, Estados Unidos y Canadá. Más ahora que nos enfrentamos a Tratados de Libre Comercio con el norte y asimismo con el sur. Deben aprender a tratar con monedas distintas y enfrentarse a incertidumbres políticas o legales, así como adaptar el producto a diferentes necesidades y expectativas.

- Sería de gran utilidad que el ejecutivo tuviera acceso a publicaciones recientes y de temas actuales para que de esta forma cuente con las "armas" necesarias, es decir, el conocimiento para enfrentarse a las vicisitudes de la época.

- Así también, las universidades podrían publicar boletines que planteen nuevas tecnologías, modernizaciones, investigaciones recientes, etc... para que también el profesionista se prepare a enfrentarse al verdadero mundo.

- Para México es impostergable ser cada día más productivo, más competitivo, más agresivo en la conquista de los mercados internacionales y en el fortalecimiento del propio.

- No podemos, ni debemos rezagarnos en el devenir histórico que nos exige nuevas ideas, estrategias y herramientas de competencia, más imaginación y creatividad y más destreza en el manejo de conocimientos para así constituir un apoyo sólido en la evolución de las actividades económicas y comerciales.

## **BIBLIOGRAFIA**



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

1.- BRANCH, Alan E.

Elements of Marketing and Management.

Editorial Chapman and Hall, second edition, U.S.A., 1990.

2.- COLMENARES GRÜNBERGER, Dr. Octavio.

Administración Estratégica.

Editorial Edamex, México, 1992.

3.- KENNETH, J. Albert.

Manual de Administración Estratégica.

Editorial Mc. Graw-Hill, México, 1984.

4.- KOTLER, Philip

Dirección de la Mercadotecnia : Análisis, Planeación, Implementación y Control.

Prentice Hall Hispanoamericana, 7a. edición, México, 1993.

5.- KOTLER, Philip.

Mercadotecnia.

Editorial Prentice Hall, México, 1989.

6.- KOTLER, Philip / ARMSTRONG, Gary

Principles of Marketing

Fifth Edition.

Prentice Hall International, New Jersey, 1991.

- 7.- PEACOCK, William E.  
Corporate Combat.  
Facts on file, Inc., New York, 1984.
- 8.- PRIDE, William M. / FERREL, O.C.  
Marketing : Basic concepts and decisions.  
Mc Graw Hill, Inc., U.S.A., 1980.
- 9.- PUCIK, Vladimir / TICHY, Noel M. / BARNETT, Carole K.  
Globalizing Management.  
John Wiley & Sons Inc., U.S.A., 1992.
- 10.- RIES, Al and TROUT, Jack.  
Bottom-Up Marketing.  
Mc. Graw-Hill, Inc., U.S.A., 1986.
- 11.- RIES, Al and TROUT, Jack.  
Marketing Warfare.  
Mc. Graw-Hill, inc., U.S.A., 1986.
- 12.- RIES, Al and TROUT, Jack.  
Positioning : The battle for your mind.  
Mc. Graw-Hill, inc., U.S.A., 1986.
- 13.- RIES, Al and TROUT, Jack.  
The Inmutable Laws of Marketing.  
Mc. Graw-Hill, Inc., U.S.A., 1993.

- 14.- SELLENAVE, Jena P.  
Gerencia y Planeación Estratégica.  
Editorial Norma, México, 1985.
- 15.- VON CLAUSEWITZ, Karl.  
Arte y Ciencia de la Guerra.  
Editorial Grijalbo, México, 1972.
- 16.- VON CLAUSEWITZ, Karl.  
De la Guerra : I Sobre la naturaleza de la guerra, la Teoría de la guerra y de la  
Estrategia en general.  
Editorial Diógenes, México, 1972.
- 17.- VON CLAUSEWITZ, Karl.  
De la Guerra : II El encuentro, Las fuerzas militares.  
Editorial Diógenes, México, 1973.
- 18.- VON CLAUSEWITZ, Karl.  
De la Guerra : III La defensa, El ataque, Plan de guerra.  
Editorial Diógenes, México 1973.
- 19.- ZHUGE / LIU.  
Mastering the Art of War.  
Shambala Publications, Inc. Boston, Ma., 1989.
- 20.- Revistas y Periódicos de 1982 a 1990.
- |               |                         |
|---------------|-------------------------|
| News Week     | The Wall Street Journal |
| Time          | The New York Times      |
| Business Week | USA Today               |

21.- Películas :

\* Patton / con George C. Scott.

\* The Desert Fox ( El Zorro del Desierto ) / con Richard  
Burton.