

Principios básicos del marketing de guerra

Este marketing se parece a la guerra militar y se le pueden aplicar los principios definidos por el general prusiano Karl Von Clausewitz explicados en su obra De la guerra, un clásico en las academias militares de todo el mundo.

Tal vez Von Clausewitz , además de un estudioso de las estrategias militares que han tenido éxito en la historia de la humanidad, haya sido el primer gran director de marketing competitivo. Para muestra, un botón. En uno de sus párrafos dice: “La guerra es una forma de relación humana. La guerra no pertenece al campo de las artes o de las ciencias, sino al de la existencia social. Es un conflicto de grandes intereses. Sería mejor si en vez de compararlo con cualquier otro arte lo comparáramos al comercio, que es también un conflicto de intereses y actividades humanas, y se parece mucho a la política, la que, a su vez, puede ser considerada como una especie de comercio en gran escala”.

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

- La sorpresa:

Avisar al enemigo es contraproducente.

- La ventaja de la fuerza:

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

- La superioridad de la defensa:

Defender detrás de una muralla cambia la relación de fuerzas. Siempre es más fácil mantener un cliente que quitárselo a otro. Ahora bien, desgraciadamente en cada sector sólo hay un líder, si es que hay alguno. Luego, tres o cuatro grandes y muchísimas Pymes. ¿Qué hacer cuando no se es el más grande? ¿Cómo atacar sin que nos destruyan?

Está claro que una acción frontal contra alguien de mayor tamaño nos llevaría normalmente al desastre. Hay que encontrar la estrategia competitiva adecuada para cada empresa y su entorno.

Hay cuatro formas diferentes de actuar. Saber qué tipo de lucha hay que plantear es la primera decisión, y la más importante. El truco consiste en situarse en la lucha que nos corresponda; y a los competidores en el suyo. Aquí la objetividad es crucial. El error más común es pensar en una lucha equivocada.

Todos tendemos a creernos más importantes de lo que somos en realidad. Cuando hay problemas se descubre muy a menudo que la empresa está comprometida con una estrategia equivocada, porque ha evaluado mal su capacidad relativa. Lo difícil no es conocer el tamaño propio, sino conocer el tamaño y la fuerza de los competidores para estimar adecuadamente la capacidad relativa.

Si se es líder en un sector hay que actuar como tal, defendiendo el terreno y las prebendas, que pueden beneficiar al sector. Si se es el segundo o el tercero, la consigna será atacar. Atacar siempre al líder, pues es el que tiene la mayor porción y el que va a notar menos una pérdida de cuota. Es como aquel ladrón que decía al juez: “Robo bancos porque allí es donde está el dinero”.

Hay que tener muy claro cuándo atacar y cuándo defenderse; y cuándo atacar frontalmente y cuándo por los flancos o con una estrategia de guerrilla. Una de las personas que ha entendido estos principios con más claridad ha sido Lee Iacocca. Al pasar de Ford a Chrysler, cambió completamente de estrategia y los resultados están a la vista. En Ford su enemigo era General Motors, y lo atacaba constantemente. El Mustang fue el ejemplo más significativo. Sin embargo, en Chrysler se dedicó a flanquear tanto a General Motors como a Ford. Sus éxitos no han sido los turismos normales, Chrysler es líder en mini-vans, todo terreno y convertibles.

Es importante destacar que el tipo de guerra puede cambiar según el entorno en el que se vaya a competir. Así, por ejemplo, una empresa constructora mendocina puede ser líder en Cuyo, atacante en Córdoba, flanqueadora a nivel nacional y guerrillera en el Mercosur. Para cada entorno, un tipo de guerra (aunque conviene que haya algún paraguas conceptual para su posicionamiento). Lo importante no es el tamaño propio en valor absoluto, sino el tamaño relativo comparado con los competidores.

Cada tipo de guerra tiene unos principios que conviene conocer.

Los principios de la guerra a la defensiva

- *Sólo el líder tiene la opción de jugar a la defensiva.*

Un caso muy claro es Quilmes. Tiene más de 60% del mercado, su opción es defenderlo. Su responsabilidad principal debe ser mantener y promover el interés por el consumo de cerveza.

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

Para fortalecer su posición, el líder debe introducir antes que nadie nuevos productos (servicios) que mejoren los existentes.

- *Los movimientos de la competencia deberán ser bloqueados siempre.*

No confiarse, no menospreciar nada de lo que hagan los competidores. No hay enemigo pequeño.

Los principios de la guerra a la ofensiva

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

Lo que deben hacer los número 2 o número 3 es evitar acciones en la línea en la que el líder es más fuerte. Desgraciadamente, es muy común que los atacantes intenten imitar al líder. Así el fracaso está garantizado.

- *Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo allí.*
- *El ataque deberá lanzarse en un frente tan estrecho como sea posible.*

Atacar al líder con un solo producto, no con toda la gama al mismo tiempo.

Para la mayoría de los directivos de marketing, ataque y defensa son actitudes naturales. El líder defiende, los demás atacan. Entonces ¿qué puede haber de nuevo?

La guerra por los flancos es algo nuevo. Es lo que hicieron Microsoft, Compaq, Sun, Cray y Apple contra IBM. Todos conocemos los resultados.

Los principios de la guerra de flanqueo

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

Uno de los casos más clásicos fue el mencionado de Lee Iacocca. Dejó que Ford y General Motors se disputaran el mercado de los turismos normales; él se dedicó a los convertibles, las mini-vans y los todo terreno.

- *La sorpresa táctica tiene que ser un elemento importante del plan.*

Aquí hay que recordar el primer principio básico y también el tercer principio de la guerra a la defensiva..

- *La persecución es tan importante como el ataque mismo.*

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

Finalmente, la guerrilla ofrece una serie de ventajas tácticas que permite a la pequeña empresa (en relación con su competencia) prosperar en tierra de gigantes.

Los principios de la guerra de guerrillas

- *Hallar un segmento de mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo.*
 - *No importa cuánto éxito se logre, nunca hay que actuar como el líder.*
 - *Estar preparado para retirarse ante cualquier imprevisto.*
- "Soldado que huye sirve para otra guerra..."

Conclusión

Este es el marketing al que habrá que adaptarse para sobrevivir en este milenio.

Un marketing realista y objetivo con el que se logre manejar las percepciones de los clientes mejor que los demás. Un marketing profesional en el que no hay cabida para aficionados con métodos de laboratorio. Un marketing llevado por gente con mentalidad abierta y ojo avizor. Empiece a practicar y que la suerte no falte, que también es muy necesaria en estos casos.

Raúl Peralba
Líderes del Tercer Milenio
© Clarín y MERCADO