



GUERRA DE MARKETING EN LOS AÑOS 80's

Diego Alonso Villegas Zamora

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo desarrolla un análisis académico del paper Marketing Warfare in the 1980s elaborado por Philip Kotler y Ravi Singh. Se pretende dar a conocer al lector cómo el pensamiento militar se relaciona con la forma de enfrentar a la competencia por parte de muchas empresas, en especial en la década de los ochentas, tiempo en que trabajaron los autores.

De esta forma, se intenta despertar el interés en docentes investigadores en desarrollar análisis de trabajos de investigación de este tipo (en su mayoría publicados en inglés), para motivar a los estudiantes de la Universidad a encarar trabajos que les permitan contrastar los resultados obtenidos en nuestro contexto con los obtenidos en otros contextos y así poder encontrar la raíz de diferencias y similitudes los cuales permitan a futuro desarrollar teorías, más acordes a nuestra realidad e identidad.

RESUMEN

Mientras los años 80's andaban en marcha, había muchos indicios de que iba a ser una era de crecimiento económico lento, recursos escasos, proliferación de recursos tecnológicos entre las naciones, incremento súbito en los costos de energía, bajones económicos, barreras al comercio, tensiones políticas, desequilibrio en el crecimiento poblacional de los países desarrollados y otros factores sugerían que el futuro de las compañías -en cuanto a prosperidad- iban a ser más difíciles en los próximos años. Las empresas a futuro tendrían que buscar sus beneficios o ganancias a expensas de otras empresas, para ganar mayor cuota de mercado en desmedro del crecimiento del mercado. El escenario se movería de una competencia de Marketing normal hacia una guerra de Marketing. El Marketing exitoso requeriría crear competencias centradas en estrategias y no solamente estrategias enfocadas en el cliente o centradas en la distribución.



Es así que el artículo relaciona la ciencia militar y los diferentes estratagemas que tiene esta doctrina con las estrategias que puede adoptar una empresa en el campo de los negocios, ya sea para atacar o defender una posición en el mercado. De esta forma, se puede distinguir las cinco posibles estrategias de ataque que pueden ser utilizadas por las empresas en el campo de los negocios:

- **Ataque frontal:** Se dice que un agresor lanza un Ataque Frontal cuando sus fuerzas y masas van directamente en contra de los oponentes. Éste ataca las fortalezas en vez de las debilidades. El resultado depende en quien tiene la mayor fortaleza y resistencia. En un ataque frontal, el atacante empareja su producto, publicidad y precios con otros. Para que un ataque frontal tenga éxito, el agresor necesita una fuerte ventaja competitiva sobre el competidor (1).

• **Ataque de Flancos:** Los Ataques de Flanco siempre tienen sentido y son particularmente atractivos al agresor que posee menos recursos que el oponente. Un ataque de flanco puede ser dirigido contra un competidor según dos dimensiones estratégicas: geográficamente y segmentadamente. La otra y potencialmente más poderosa estrategia de flanco es la de detectar mercados necesitados y no atendidos por los líderes. Los flancos, en la mejor concepción de una filosofía moderna de Marketing, indican que el propósito del Marketing es el de descubrir necesidades y satisfacerlas.

• **Ataque de Cerco:** El Cerco involucra el lanzamiento de una gran ofensiva en contra del enemigo en varios frentes, en los que el enemigo debe protegerse sus frentes, lados y la retaguardia simultáneamente. El agresor puede ofrecer al mercado todo lo que el oponente ofrece y más. El cerco tiene sentido como una estrategia bajo circunstancias en donde el agresor tiene disposición de reunir, recursos superiores a los del oponente y creer que el cerco va a completarse y suficientemente rápido y va a romper la resistencia que el oponente vaya a dar. La oportunidad de segmentación es fundamental para elegir las aristas de una aproximación indirecta.

• **Ataque de Puente:** El Puente es la estrategia de asalto más indirecta y evita cualquier movimiento beligerante directo en contra del segmento existente del enemigo. Para una compañía, esto significa pasar el arco del enemigo y atacando mercados fáciles para ampliar una de sus bases de recursos. Esto ofrece dos líneas de aproximación, diversificar mediante productos no relacionados y diversificar geográficamente a otros mercados con productos existentes.

• **Ataque de Guerrilla:** Guerra de Guerrillas es otra opción en los negocios para un agresor. La Guerra de Guerrillas consiste en hacer pequeños ataques intermitentes en diferentes territorios del oponente. En el mundo de los negocios, éste incluiría corte de precios selectivos, interferencias de provisiones, incursiones ejecutivas, promociones intensas abiertas, y acciones legales clasificadas en contra del oponente (1).

También se pueden distinguir 6 modelos de estrategias defensivas que pueden ser muy útiles para las empresas:

• **Posición de Defensa:** El concepto tradicional de Defensa está cercanamente asociado a la psicología de fortificación. Sin embargo, esta estrategia en el mundo de los negocios es estática, lo cual implica un gran peligro para una compañía que adopta esta postura. La analogía apropiada es aquella de una miopía de Marketing. En un sentido estratégico, la diversificación de

mercado es la analogía de defensa contra el ataque de puente.

• **Defensa Móvil (“Defensa en la profundidad”):** Superior a una posición de defensa es una Defensa Móvil, en la cual la empresa intenta extender sus dominios sobre nuevos territorios no tanto a través de una normal proliferación de marca, sino a través de actividades de innovación en dos frentes, ampliando el mercado y diversificación de mercado (1).

• **Defensa preventiva (Defensa de Ofensiva):** La ofensiva es una forma de defensa preventiva que asume que la prevención es mejor que la cura. Asume que la guerra y no la paz es el estado natural de los negocios. La defensa preventiva incluye todas las estrategias de Marketing consideradas tempranas. Una empresa puede practicar una clase de acciones de guerrilla sostenidas a través del mercado, golpeando a un competidor en un lugar, a otro en otro lugar y mantener a cada uno balanceado con una táctica de teatro. O su defensa ofensiva puede asumir las proporciones de un gran envolvimiento del mercado (1).

• **Defensa de “Posición de Flanco”:** La Posición de Flanco está establecida por un defensor como una cobertura en contra de una probable pero incierta eventualidad, o como una esquina defensiva viendo sobre un debilidad de frente. Este tipo de estrategia en el ámbito de los negocios se la ve ejemplificada en los supermercados, a través de la consolidación de sus surtidos.

• **Contraofensiva en Defensa:** Un defensor puede responder a un ataque por medio de movilizar sus reservas y contraatacar a sus oponentes. Tiene la alternativa estratégica de elegir conociendo la punta de lanza de los atacantes, maniobrando en contra del flanco del atacante o lanzando un movimiento tratando de cortar los ataques de formación desde sus bases de operaciones. Una mejor réplica de una ofensiva para el defensor es el identificar un punto débil en el atacante, llamado Vacío de Segmento, en el cual es viable lanzar una contraofensiva.

• **Defensa de erizo (“Estrategia de Retiro”):** Estrategia de Retiro es una movida para consolidar una fortaleza competitiva en el mercado y concentrar la masa en las posiciones giratorias para el contraataque. El patrón de Erizo de Retirada en consolidar posiciones a lo largo de la línea de frente encaja en las operaciones de Marketing de la contra-segmentación. En el lento crecimiento de los 80's, una oportunidad en crecimiento parecía estar emergiendo para una estrategia beneficiosa, ya sea eliminando o fusionando esos segmentos fragmentados de mercado (1).

ANÁLISIS

OBJETIVO

Mostrar cómo las ideas y teorías de estrategias militares podían ayudar a las empresas de negocios a formular estrategias efectivas de Marketing en los años de la década de 1980.

PROBLEMA

Muchas empresas de negocios son rígidas y actúan de forma rígida, pero fallan en ser lo suficientemente sutiles como para pensar en estrategias de ataque de Marketing y en opciones defensivas. La utilización de la fuerza bruta en contra de los competidores es usualmente la última forma efectiva de ganar una batalla o una guerra. El artículo en su desarrollo considera las siguientes preguntas:

- ¿Cuán cerca está la competencia de los negocios de una guerra militar?
- ¿Qué objetivos de negocio hacen que se presente una situación de confrontación?
- ¿Qué estrategias militares están disponibles para un ataque de mercado? ¿Cuáles son sus respectivas fortalezas y debilidades?
- ¿Qué estrategias militares están disponibles para la defensa del mercado? ¿Cuáles son sus respectivas fortalezas y debilidades?

TEORÍA O PERSPECTIVA DEL ESTUDIO DEL PROBLEMA

La creciente necesidad de que los negocios desarrollen estrategias centradas en competencias para ganar mayor cuota de mercado va a ocasionar que los gerentes hagan cada vez más uso de la ciencia militar, en el campo de los negocios

Influencia de las teorías militares: Los trabajos clásicos

de Clausewitz (siglo XIX), Lidell Hart (siglo XX) y otros teóricos militares están siendo usados en los negocios, así como se combinaron la Teoría Económica y la del Comportamiento del Consumidor, en las últimas dos décadas para su potencial aplicación en la mejora de resultados de mercado (1).

A continuación, se presenta las posturas teóricas de estos dos estrategias militares en función al trabajo de investigación desarrollado por Philip Kotler y Ravi Singh:

- Clausewitz: Es uno de los grandes teóricos militares del siglo XIX; veía a la guerra bajo el concepto de perseguir la seguridad nacional. Éste indicaba que “la guerra en otras palabras es la mera continuación de la política”, además de que el objetivo de la guerra es derrotar al enemigo mediante el logro de su rendimiento incondicional. Esto a través de romper la resistencia futura del enemigo que, generalmente, requiere aniquilar al enemigo en el campo de batalla. “La destrucción de las fuerzas del enemigo en el campo de batalla se constituye en el verdadero objetivo de la guerra”.
- Capitán Basil H. Lidell Hart: Fue un gran teórico militar del siglo XX; estableció la posición contemporánea de la guerra en la que indicaba que “El objetivo de la guerra es un mejor estado de paz aunque sólo sea desde un punto de vista unilateral”. Lidell Hart fue un crítico de Clausewitz. Indicaba que la adopción de una teoría universal de una guerra sin límites sería la ruina de la civilización (1).

PROPOSICIONES O PLANTEAMIENTO EMPÍRICO

Planteamiento de la competencia salvaje influenciada por Clausewitz: Los competidores modernos raramente adoptan el objetivo de “aniquilación total del enemigo” de Clausewitz. Esto no niega que los competidores tienen la capacidad de conducirse de esta manera. Cualquier empresa con los recursos suficientes puede destruir a cualquier empresa pequeña, por medio de bajar substancialmente sus precios y causar pérdidas al competidor -como a ellos mismos-, antes de que la competencia se vea forzada a salir del sector o negocio. Las compañías grandes pueden evadir esto antes de que una de ellas se rinda o se retire. La Competencia Salvaje es el nombre que se le da a este estado extremo de guerra en los negocios, que ha caracterizado la competencia entre negocios en ciertos periodos y en ciertas industrias. La Competencia Salvaje de Clausewitz prevaleció mucho más donde no habían empezado legislaciones relativas a la competencia. De hecho, donde no había legislaciones relativas a la competencia, se podía argüir que la guerra, falta de paz, es el estado natural de los negocios.



Planteamiento de la competencia en base a lograr un mejor estado de paz por Liddel Hart's: La doctrina de Liddel Hart's de que "el objetivo de la guerra es un mejor estado de paz" establece una guía más apropiada de los objetivos de los negocios. Cuando una compañía adopta maniobras guerreras contra otra empresa el objetivo no es el de aniquilar al otro para obtener un mejor estado de paz (1).

RESULTADOS

Siguiendo la influencia de Clausewitz: Una compañía tiene que ser muy cuidadosa de no tomar acciones con propósitos que aparenten debilitar o destruir a la competencia, ya que mientras que una ventaja única en un momento dado, mediante la fuerza bruta puede sacar a la competencia del mercado, le va a ser muy difícil a la empresa que adopte esta postura poder diferenciar suficientemente su línea de productos (hacia arriba o hacia abajo), para llegar a todos los segmentos del mercado; además, esta situación ofrecería una

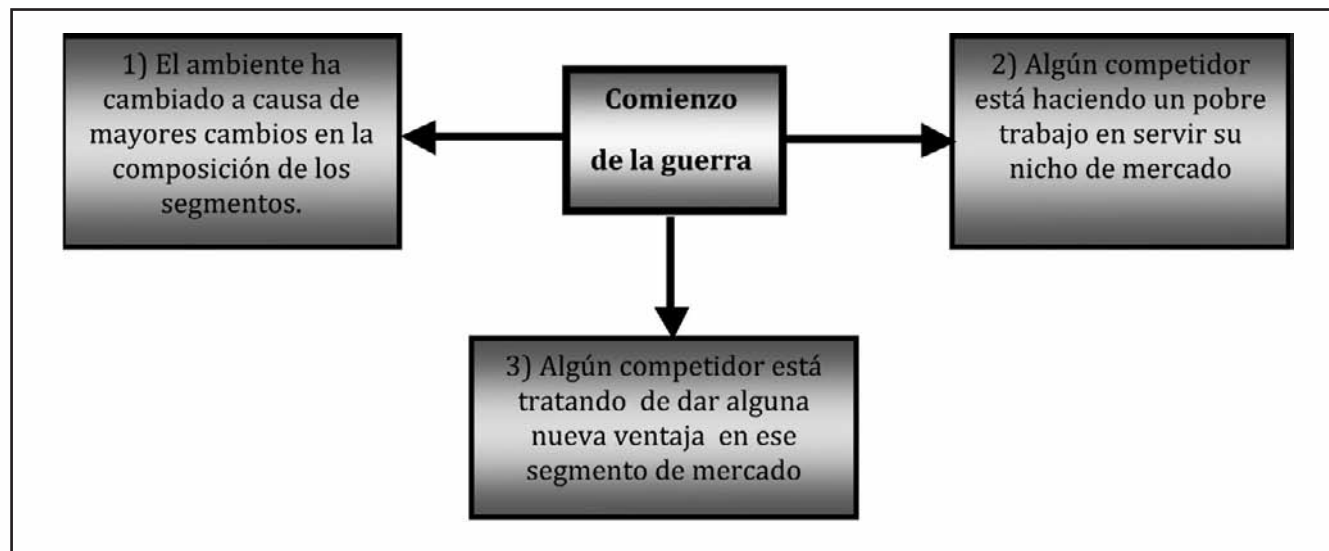
blanco ideal para que un competidor inteligente y poderoso penetre en ese mercado y rompa este tipo de esquema.

Siguiendo la influencia de Liddel Hart's: "Cuando un gobierno aprecia que el enemigo cuenta con una superioridad militar, ya sea de manera general o particularmente, va a establecer sabiamente una estrategia de objetivo limitado" (1).

Hay otra interpretación de la búsqueda en los negocios de "un mejor estado de paz". Cada negocio intenta canalizarse en alguna parte del mercado donde tenga ventajas naturales y comparativas suficientes para desalentar a otras empresas, que tengan menos ventajas para atacarla. Como resultado, el mercado está ocupado por varias empresas que practican una coexistencia pacífica porque cada empresa es segura y suprema en su propio territorio. En caso de que la guerra estalle, lo hace por tres principales factores:

GRÁFICO N° 1

Factores que inician la guerra en los negocios en un estado de paz



Fuente: Elaboración propia, 2010

CONCLUSIONES

Las conclusiones del artículo pueden hacerse, primeramente en función a décadas y tipos de enfoques en cuanto a competencia se refiere, utilizados en estos in-

tervalos de tiempo. A continuación, se presenta un resumen de las principales conclusiones acerca de la guerra de Marketing en los años 80's.

GRÁFICO N° 2

PRINCIPALES CONCLUSIONES

CONCLUSIONES	ENFOQUE	AÑOS O DÉCADAS
Conclusión 1	Las empresas enfocaron su atención en las características de la demanda en vez de que en las características de la competencia. El éxito de las compañías subyace del concepto emergente de Marketing en el que aquellas empresas que practiquen la orientación al mercado y analicen las necesidades y deseos del consumidor serán exitosas, es decir, que hagan un manejo estratégico de las cuatro P's del mercado: precio, producto, plaza y promoción.	Durante los 50's y 60's
Conclusión 2	Podría ser descrita como la década en las que los negocios estaban orientados a la distribución. El merchandising masivo de los detallistas y otros distribuidores crecieron en poder y las empresas manufactureras encontraron en sus ventas a pocos pero grandes intermediarios. Ésta fue una década en la que las empresas manufactureras enfocaron su atención crecientemente en el problema de maniobras expertas en el poder de las políticas de distribución.	Durante los 70's
Conclusión 3	Esta década no trata de repudiar una profunda orientación hacia el consumidor y la distribución, pero sí acerca de añadir una profunda orientación hacia la competencia. Se establecía que las empresas tienen que elegir mercados donde las necesidades no han sido satisfechas, en las cuales los competidores son deficientes.	Durante los 80's

Fuente: Elaboración propia, 2010

IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Los principios y estratagemas militares no son toda la respuesta a una empresa para la definición de su estrategia competitiva, pero proporcionan los lineamientos para que una empresa tenga éxito en atacar a otras o en defenderse a sí mismas en contra de un agresor. La dirección de las empresas mediocrementemente han establecido el ir a la batalla, invadir mercados, devolver el fuego cuando disparan, etc. Pero la administración raramente ha apreciado el arsenal completo de un posible ataque y estrategias de defensa y sus requerimientos relativos y meritos. Este artículo hace énfasis en la insensatez de ataques "agresivos" y defensas "fortificadas", teniendo en cuenta la disponibilidad de estrategias más sutiles.

Tanto la cuota y rango de mercado se convierten en preocupaciones más obsesivas para los ejecutivos; la dirección debe profundizar en el entendimiento de las estrategias y doctrinas militares. Sin embargo, una conciencia militar no debe remplazar las más básicas ciencias de Marketing. Las compañías tiene que seguir siendo buenas en encontrar "necesidades y satisfacerlas". Pero ahora también se debe conocer como ser más hábil que sus competidores en esta tarea.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Kotler, Philip y Singh, Ravi. s.l. Marketing warfare in the 1980s. : Global, ABI/INFORM, Winter 1981, Journal of Business Strategy (pre-1986), Vols. 1981 Winter; 1, 000003