



Contenido

Introducción: Mercadotecnia significa guerra

Actualmente, la naturaleza de la mercadotecnia no es servir al cliente, sino burlar, flanquear y poner fuera de combate al competidor. En resumen, es una guerra donde el enemigo es la competencia y el cliente el territorio que se debe ganar

Capítulo 1. 2 500 años de guerra

Los especialistas en mercadotecnia tienen mucho que aprender de las mayores batallas mundiales 9

Capítulo 2. El principio de la fuerza

El primer principio de Clausewitz es el principio de la fuerza: el pez grande se come al chico, el ejército grande vence al pequeño. Esto también ocurre en el mercado: la gran empresa vence a la pequeña 23

Capítulo 3. La superioridad de la defensa

El segundo principio de Clausewitz es la superioridad de la defensiva. Ningún comandante buscaría entablar combate si tiene los números en contra; ¿entonces por qué muchos generales de mercadotecnia se lanzan contra competidores bien atrincherados a la defensiva? Como Cardigan en Balaklava, y Lee en Gettysburg, muchos generales de mercadotecnia lanzan ataques ofensivos con fuerzas insuficientes contra competidores que poseen la colina 31

Capítulo 4. La nueva era de la competencia

El lenguaje mercadotécnico se ha tomado del 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 37

Capítulo 5. La naturaleza del campo de batalla

Las batallas mercadotécnicas no se pelean en lugares físicos, como la estantería de una farmacia o de un supermercado, tampoco en las calles de ciudades como Dallas y Detroit; se pelean en la mente del cliente en perspectiva. La mente es el campo de batalla; terreno enmarañado y difícil de entender 41

Capítulo 6. El cuadrado estratégico

No hay un solo camino para pelear la guerra mercadotécnica, sino cuatro. Investigar qué tipo de batalla pelear es la primera y más importante decisión que cabe hacer. Dicho tipo depende de la posición de la empresa en el cuadro estratégico, el cual puede elaborarse para cualquier producto o industria 47

4

Capítulo 7. Principios de la guerra de mercadotecnia a la defensiva

Sólo el líder del mercado puede pelear a la defensiva. Hay tres claves principales que seguir, la más importante es la estrategia del autoataque y no al enemigo 53

Capítulo 8. Principios de la guerra

de mercadotecnia a la ofensiva

Éste es el juego para la segunda o tercera empresa del ramo. La clave central es encontrar la debilidad en la fortaleza del líder y ahí atacar . . . + 65

Capítulo 9. Principios de la guerra de flanco

Ésta es la forma más innovadora de la guerra mercadotécnica. Por mucho tiempo, los mayores éxitos mercadotécnicos ocurrieron por movimientos de flanco 81

Capítulo 10. Principios de la guerra de guerrillas

Muchos de los participantes en la guerra mercadotécnica deben ser guerrilleros. Las compañías pequeñas pueden tener éxito mientras no traten de emular a los gigantes del medio 99

Capítulo 11. La guerra de los refrescos de cola

La Pepsi está ganando este conflicto a su archirrival, la Coca. La razón principal es que ésta no utiliza efectivamente sus ventajas estratégicas 115

Capítulo 12. La guerra de la cerveza

El negocio cervecero está en proceso de consolidación, de cientos de productores regionales a un puñado de empresas a nivel nacional. En tanto que los pequeños productores deberían concentrar sus fuerzas, están haciendo lo contrario 135

Capítulo 13. La guerra de la hamburguesa X

McDonald's continúa dominando este negocio; pero Burger King y Wendy's han hecho progresos usando algunos de los principios clásicos de la guerra mercadotécnica . . . 153

Capítulo 14. La guerra de la computadora X

Nadie desarrolla la guerra mercadotécnica tan bien como el Gigante Azul; pero aun la IBM puede caer de cara cuando trata de competir en un terreno que no le pertenece . . . 165

Capítulo 15. Estrategia y tácticas

Así como la forma debe seguir a la función, la estrategia debe seguir a las tácticas; esto es, la realización de los resultados de la táctica es la última y, en realidad, única meta de la estrategia. Ésta se debe desarrollar de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo. Nada más un general con un conocimiento profundo e íntimo de lo que ocurre en el campo de batalla está en posición de desarrollar una estrategia efectiva 185

Capítulo 16. El general de mercadotecnia

En la actualidad, los negocios claman por más mariscales de campo, más gente capaz de responsabilizarse de planear y dirigir un programa de mercadotecnia completo. Los atributos clave de los futuros generales de mercadotecnia son flexibilidad, coraje e intrepidez 201

Índice 211