

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Penetración y posicionamiento de mercados globalizados, basados en teorías militares

Autor: Alejandro Urueta Gaona

**Tesina presentada para obtener el título de:
Lic. En Comercio Internacional**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL

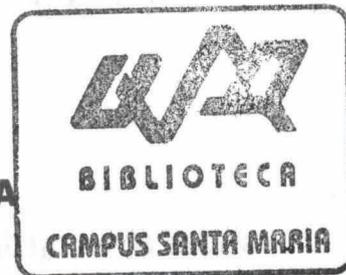
**“PENETRACIÓN Y POSICIONAMIENTO DE MERCADOS
GLOBALIZADOS, BASADOS EN TEORIAS MILITARES”**

TESINA

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL**

PRESENTA:

ALEJANDRO URUETA GAONA



ACUERDO No. 952003

CLAVE 16P SU0011T



MORELIA, MICH., ABRIL DEL 2000

AGRADECIMIENTOS

A MI ESPOSA.

Jackie: Te agradezco de corazón el estar ahí, el enseñarme que con un poco de sacrificio se puede lograr lo que uno se propone.

Gracias por tu amor y comprensión, éste esfuerzo no se hubiera logrado sin tu apoyo.

A MI HIJO.

Quiero que sepas que tú eres la inspiración que me lleva a hacer siempre el mejor de mis empeños por tu bienestar, te agradezco el ser la chispa que me impulsa, en cada una de mis tareas.

A MIS PADRES.

Estoy muy agradecido con ustedes por enseñarme todo lo que tengo en cuanto a valores y lo que no se aprende en un aula de clases. Gracias papá y gracias mamá.

A MIS SUEGROS.

Les agradezco el haberme apoyado en todo momento, este trabajo no se habría logrado sin su soporte, gracias a los dos.

A MIS AMIGOS.

Son ustedes un verdadero tesoro, les agradezco de todo corazón todo lo que hemos pasado juntos, ¡y lo que falta!

Gracias Gabriel, Eduardo, Marco, Rodolfo, Adolfo, Fernando y por supuesto Carla, de ustedes no puedo expresar otra cosa mas que agradecimiento.

O lo que es lo mismo: Gracias: Gaby, Lalito, Sapiirri, Tío, Huet, Martillo y Carliuris.

INDICE

A MI PROFESOR Y AMIGO.

Ing. Felipe Vázquez, gracias por compartir sus conocimientos con quienes lo necesitamos, no cabe duda que es usted una gran persona. Espero seguir aprendiendo de usted, mi agradecimiento y admiración. "Jely"

A MI HERMANO ROBERTO.

Espero algún día pagarte todo lo que has hecho por mí, mientras tanto te reitero mi agradecimiento por ese apoyo tan grande que has sido para quienes te rodean. Gracias hermano.

A MIS PROFESORES.

Les agradezco el haberme convertido en una herramienta útil para el País, sus conocimientos no sólo se quedaron en un examen ó en un cuaderno de apuntes, los tendré siempre presentes.

CAPÍTULO I
CAPÍTULO DE PARADIGMAS 8

CAPÍTULO IV
PENETRACION Y MÉRITO DOCTORES
MILITARIZADA ANTES DE LA GUERRA
DE IDEAS, PRECIOS Y CALIDADES
EN LA BATALLA POR EL MERCADO 15

CAPÍTULO V
LAS MONTAÑAS DE LA MENTE

CAPÍTULO VI
GUERRA Y LA DEFENSA 21

CAPÍTULO VII
GUERRA Y LA OPORTUNIDAD 26

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
HIPÓTESIS Y OBJETIVO	
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	1
CAPÍTULO II TEORÍA DE LA GLOBALIZACIÓN SEGMENTADA Y DE PRODUCTOS GENÉRICOS	4
CAPÍTULO III CAMBIOS DE PARADIGMAS	8
CAPÍTULO IV PENETRACIÓN Y MERCADOTECNIA MILITARIZADA ANTE UNA GUERRA DE IDEAS, PRECIOS Y CALIDADES EN LA BATALLA POR UN MERCADO	15
CAPÍTULO V LAS MONTAÑAS DE LA MENTE	
CAPÍTULO VI GUERRA A LA DEFENSIVA	22
CAPÍTULO VII GUERRA A LA OFENSIVA	26

INDICE

CAPÍTULO VIII GUERRA POR LOS FLANCOS	30
CAPÍTULO IX GUERRA DE GUERRILLAS	36
CAPÍTULO X ESTRATEGIA, TÁCTICA Y POSICIONAMIENTO	40
CAPÍTULO XI PASOS PARA DIRIGIRSE AL FRENTE DE BATALLA	44
CAPÍTULO XII EL LANZAMIENTO DEL PROGRAMA	47
COMENTARIO FINAL	
CONCLUSION	
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	

HIPÓTESIS

Ante un inminente cambio del enfoque mercadotécnico, (hacia la competencia) surge la mercadotecnia militar, como una opción viable para las empresas latinoamericanas inmersas en un clima de competencia oligopólica.

OBJETIVO

El principal objetivo de este estudio es el proporcionar herramientas y bases sólidas en materia de estrategia mercadotécnica para las empresas latinoamericanas.

En un afán también por la trascendencia de este trabajo lo pongo al alcance de los estudiantes y futuros profesionistas como una medida de prevención y consulta ante el panorama globalizador.

INTRODUCCION

En la actualidad, en que el nuevo milenio se nos hizo presente sin todo el encanto que de niños teníamos por el año 2000, no hay carreteras aéreas en las ciudades por donde transitan miles de carros, no hay tampoco visitas a la luna como si fuéramos a Pátzcuaro los Domingos.

Pero tenemos otras cosas que ni siquiera habíamos imaginado, por ejemplo tenemos robots que sin ser los de la familia Robinson de la televisión, desactivan bombas, arman carros, extraen minerales, etc. Tenemos además el Internet que nos proporciona información desde cualquier parte del mundo con tan solo apretar un botón, este sistema de integración informativa ha revolucionado la forma de vida de millones de personas en el mundo y sus perspectivas de expansión son cada día más grandes.

Otra cosa que también experimenta un cambio, es el enfoque de la mercadotecnia, ahora la naturaleza de la mercadotecnia no es servir al cliente, sino burlar y poner fuera de combate a la competencia, en resumen, la mercadotecnia es una guerra donde el enemigo es el competidor y el cliente el territorio que se debe ganar.

Como en la guerra real, no hay un camino único para pelear, existen cuatro:

La guerra defensiva, que es para el líder.

La guerra ofensiva, que es para la segunda fuerza del mercado.

La guerra por los flancos, que es para los que no tienen la fuerza para vencer al líder, pero sí la suficiente para atacar un mercado inexistente con creatividad.

Y por último la guerra de guerrillas, que es en la que se encuentra la gran mayoría de las empresas, pues son pequeñas y lo que funciona con estas es el ataque y posicionamiento de un lugar específico y so posterior negociación.

Lo que se pretende dejar esclarecido con éste trabajo de titulación es que el nuevo enfoque de la mercadotecnia nos está dictando un rumbo que debemos tomar, intento establecer que se presenta una nueva oportunidad para las empresas Latinoamericanas para que se coloquen a la vanguardia de lo que se presenta como un nuevo paradigma a establecer, el cambio es innegable y lo mejor es adelantarnos antes que, como históricamente se ha presentado, se nos adelante alguien que ahora llamemos loco pero que con el tiempo llamemos visionario y para ese entonces nuestra competencia nos llevará de nuevo la ventaja.

• La fuerte tendencia a formar bloques económicos y comerciales (Unión Europea, MERCOSUR, NAFTA, entre otros).

• Los conflictos de soberanía y de territorialidad entre países vecinos (América no es una excepción del todo en la actualidad). Por ejemplo:

• Los acuerdos de cooperación económica, ayuda financiera, tecnológica y de operaciones conjuntas en contra del narcotráfico, lavado de dinero, terrorismo, etc.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

El entorno actual a nivel mundial está pautado por las tendencias de las ventajas competitivas de los países y de las grandes empresas; Esto lo vemos a diario y hasta cierto punto dejamos atrás el asombro, ante lo cotidiano de las huellas del “*nuevo orden mundial*”.

- ◆ La fuerte tendencia a formar bloques económicos y comerciales (Unión Europea, MERCOSUR, NAFTA, entre otros.).
- ◆ Los tratados de no-agresión y de territorialidad entre países vecinos. (Aunque no sean respetados del todo en la actualidad). *Ver anexo 1.*
- ◆ Los acuerdos de cooperación económica, ayuda financiera, crediticia y de operaciones conjuntas en contra del narcotráfico, lavado de dinero, terrorismo, etc.

Es común ver por un lado, joint-ventures entre empresas comerciales e instituciones financieras y por otra parte la desmembración de líneas de marcas de las grandes empresas "pulpo", dedicadas anteriormente a la elaboración y venta de productos y servicios que no tienen relación alguna entre si mismos. (tal sería el caso de KRAFT y GREY HOUND* por mencionar solo dos ejemplos).

Este fortalecimiento de países y empresas, formando grandes bloques protectores de los mercados regionales, nos hace pensar en una TERCERA GUERRA MUNDIAL; En donde no se utilizan balas, sino productos y servicios capaces de invadir territorios, tomar clientes cautivos y trasladar sus riquezas al cuartel general a miles de kilómetros, al mediante operaciones electrónicas prácticamente inmediatas.

Fidel Castro, "presidente" cubano, mencionó en cierta entrevista en 1992:

*"Al pueblo cubano no lo intimida el saber que nos apuntan con misiles nucleares a toda la isla, lo que es inadmisibile es el hecho de que se deje a nuestra gente morir sin alimentos ni medicinas por un estúpido bloqueo económico, que además de ser inhumano, atenta contra la soberanía y la libertad de un pueblo que eligió un régimen de gobierno popular, solo por que éste es distinto y no comulga con el de los países centralistas". **

El razonamiento obligado sería el de que las guerras ya no se libran en los campos de batalla, sino en las mentes de los consumidores y los generales de éstas, no tienen más armas que los convenios y legislaciones adaptadas al libre intercambio territorial de ideas, productos y servicios.

CONCLUSIONES CAPÍTULO I

Las presiones de la globalización a un país latinoamericano (llamado por ALADI: Periférico), son de franca desventaja, pues estos países, predominantemente son productores de materias primas, mientras los centralistas producen artículos con valor agregado y tecnologías de avanzada.

La tendencia actual del comercio mundial pone en entredicho el supuesto beneficio microeconómico y su reflejo en los bolsillos de los ciudadanos que no tienen en sus manos las riendas de la economía.

Es inaudito que pongan serias medidas de presión a países petroleros por una supuesta "alza inmediata" del precio del crudo por parte de Estados Unidos, cuando sabemos que no les podemos en contraparte objetar el precio de sus artículos pues, alegan que si no lo compramos a su precio lo compramos donde lo encontremos.

El petróleo es un recurso no renovable además que para su extracción se invierte una gran cantidad de dinero, por lo tanto el precio debe ser elevado, si no lo quieren pagar a ese precio, que lo compren en otro lugar, en donde el precio del transporte lo eleva aun más, después de un tiempo razonable, tendrán que comprarlo nuevamente a los países latinoamericanos, pues la no renovabilidad es parte fundamental del juego de los precios.

Las presiones extra-petroleras (deuda externa, certificación antidrogas, grados de inversión, etc.) contradicen lo establecido en materia de globalización y de sacar adelante a los países periféricos.

CAPÍTULO II

Los Estados Unidos funcionan como juez y parte en un proceso de por sí maleado por los que dominan la economía.

El petróleo es a la misma vez el bastión del desarrollo de la economía mundial y también el talón de Aquiles para aquellos que la hegemonizan.

Es tiempo de dejar a un lado el temor a una certificación, ¿porqué no descertificamos a Estado Unidos en su lucha contra las drogas? ¿Porqué no catalogamos como una mala inversión para inversionistas latinoamericanos y tratamos de fortalecer las economías de nuestros respectivos países?

La respuesta está en el aire, el aire latinoamericano.

CAPITULO II

TEORIA DE LA GLOBALIZACION SEGMENTADA

Y DE PRODUCTOS GENERICOS

Ante las reacciones empresariales tan divergentes causadas por el “*Nuevo Orden Mundial*”, se hace necesaria la observación de un fenómeno occidentalizador al cual llamaremos: GLOBALIZACION SEGMENTADA.

Este enfoque globalizador y de libre competencia, lejos de generar individualización del consumidor, lo aglutina a nivel mundial en segmentos de consumidores, perfectamente definidos.

Estos grandes bloques los ubicaremos basados en su edad con respecto al mercado; ejemplo de lo que hablamos será el de los adolescentes.

Comparativamente podemos encontrar gran afinidad entre jóvenes que por su cultura, sus ingresos y sus hábitos, anteriormente se verían como mercados divergentes.

Ahora es posible notar que, independientemente de sus creencias y su cultura, el adolescente verá como una necesidad el adquirir ciertos productos y servicios propios para su etapa evolutiva.

Como jeans, tenis, cómics, refrescos, música, videos, nintendo, etc.

Se estima que en México, Brasil y Argentina existen más de 57 millones de adolescentes con edades entre los 10 y los 19 años.

Esto ha representado altísimas ganancias para las compañías que se dedican a estos satisfactores.

Tan solo en el rubro jeans se ha logrado obtener un volumen de ventas por parte de adolescentes superior a 1.5 billones de dólares, lo que hace que cada día se invierta más en este segmento.

OTROS DATOS

- Los adolescentes mantienen a la fuerte industria de hollywood, ya que consumen el 45% de las entradas a las salas de cine y compran el 35% de los videos que se venden anualmente en el mundo. *

- La compañía SNEAKER'S, estima que los adolescentes en 139 países, han consumido cerca de 3 billones de dólares en sus productos. *

*Fuente: América Económica Año 9 Num. 112

LA TENDENCIA DE LA GLOBALIZACIÓN SEGMENTADA

- Se estima que en México, Brasil y Argentina existen más de 57 millones de adolescentes con edades entre los 10 y los 19 años, Ésta cifra supera los 35 millones que existen en Estados Unidos, mientras que en Japón, Singapur, Korea y Vietnam existen cerca de 42 millones. *

A la Globalización, presionados por unos segmentos de turistas.

Después de los datos que revelan la globalización del segmento adolescentes, es fácil asumir la de otros sectores como:

“Levi’s” perderá su hegemonía de marca al igual que otras firmas del rubro (DIESEL, Lee, CK) para diferenciarse solo como producto genérico: jeans.

Hombres 23-32 años

Mujeres 19-29 años

Ancianos 57-70 años

Todas éstas categorías son conjuntables por sí mismas, puesto que las personas en estas edades tienen una gran afinidad con respecto a sus necesidades y preferencias.

*Fuente: América Económica Año 9 Num. 112

**LA TENDENCIA DE LA GLOBALIZACION SEGMENTADA
ES DE QUE LEJOS DE FORTALECER MARCAS,
DESARROLLARA PRODUCTOS GENERICOS.**

A continuación presentaremos unos supuestos futuristas:

- “Levi’s” perderá su hegemonía de marca al igual que otras firmas del rubro (DIESEL, Lee, CK) para diferenciarse sólo como producto genérico: jeans.
- Las computadoras (hardware) Mcintosh, Apple, IBM, perderán también su posicionamiento y participación de mercado para dar paso a las máquinas ensambladas sin marca, pues su función y standard de calidad serán paralelas a los de las marcas líderes actuales.

CONCLUSIONES CAPÍTULO II

Aunque todavía se presenta algo lejano el hecho de que la teoría de la globalización sea algo tangible, no quiero dejar pasar la oportunidad de que no resultaría tan descabellado, si analizamos las grandes fusiones entre marcas.

Quisiera pedir que no habrá que ser tan rígidos con esta teoría, pues a pesar de ser algo endeble e ilusorio, me permití integrarla a este trabajo como una oportunidad para sentar precedente de su publicación ante testigos, pues resulta que esta teoría la considero como propia, pues no tengo evidencia de que encuentre publicado trabajo igual.

Agradeceré si alguien al leer el presente trabajo, tiene un precedente a tal teoría publicado con anterioridad, lo haga saber para comodidad de todos, en especial de un servidor.

PARADIGMA: es un ejemplo o modelo a seguir, comúnmente aceptado, que se llega a interpretar como una ley, con reglas y límites.

CAPITULO III

CAMBIOS DE PARADIGMAS

La gran desventaja de los paradigmas es que su cambio se da repentinamente, aunque brinda leves señales antes de la transición. La conversión de marcas hegemónicas a productos genéricos se dará dentro de algunos años; Esta será la señal inequívoca del fin de lo que ahora conocemos como el “*nuevo orden mundial*”; Invariablemente nos enfrentaremos a un cambio de paradigma en la mercadotecnia internacional.

Para entender a lo que nos enfrentaremos, empezaré por dar a conocer lo que son los paradigmas, para así identificar un cambio de los mismos.

PARADIGMA: Es un ejemplo ó modelo a seguir, comúnmente aceptado, que se llega a interpretar como una ley, con reglas y limitantes.

Ejemplo de paradigma es el propio tema del “nuevo orden mundial”, en donde el planteamiento que hasta el momento parece inamovible es el contexto globalizador y de libre mercado en el que se desenvuelve el 90% de la población mundial.

La gran desventaja de los paradigmas es que su cambio se da repentinamente, aunque brinda leves señales antes de la transición.

Ante estas señales debemos poner mucha atención, pues no dan visos de ser una solución real en primera instancia.

Es indudable que no apreciamos las señales del cambio, porque estamos en un rango de conformidad con el paradigma actual y solo vemos lo que suponemos ver, así que no prestamos atención a lo que es diferente.

Este rango de conformidad es una pasividad propia del fin de un paradigma, puesto que los viejos no dejan ver nuevos paradigmas debido al nivel de “saciedad” en que nos envuelve el paradigma actual.

Los paradigmas inclusive se pueden medir en función de los problemas que resuelve.

Si comparamos en un plano de gráficos, dos paradigmas en función del número de problemas que resuelven contra el tiempo que transcurre, veríamos al primer paradigma como un ascendente, seguido por un gran llano conocido como rango de conformidad, a esto le seguiría un mínimo declive que marcaría la entrada del nuevo paradigma el cual se recuperaría para formar una nueva ascendente y a este paradigma indiscutiblemente le secundaría otro al cumplir su ciclo. (anexo 2)*

En cuanto un paradigma deja de resolver problemas, es tiempo de cambio, pues en lugar de resolver, empezaría por generar problemas, costando a los que continúen aferrados al sistema en decadencia.

Las consecuencias de **no** entrar a la curva del nuevo paradigma a tiempo, pueden ser catastróficas.

A continuación se presenta un ejemplo:

*Planeación Estratégica Lino García Cardiel.

*En el año de 1964 se reunieron los grandes fabricantes de relojes suizos para una presentación.

Al llegar al punto medular de la reunión, les mostraron un pequeño objeto; Estaba ante sus ojos el primer reloj electrónico de cuarzo con un margen de error mocho menor que el de precisión suiza, era un acontecimiento sin par en la industria relojera.

Los industriales, después de deliberar, decidieron no aceptar el nuevo modelo, argumentando que el invento no estaba acorde con la tradición y la fama de los relojes suizos.

Lo que no comprendieron, era que se encontraban ante un cambio de paradigma esencial.

10 años mas tarde, una compañía japonesa llamada CASIO lanzaba una novedad: Relojes con las características que habían tenido en sus manos los industriales suizos 10 años antes!.

Esto trajo para los japoneses el liderazgo en la rama relojera y por ende la caída en la participación de mercado de los suizos a sus más bajos niveles.

Todo esto por no atender a un cambio paradigmático a su propio favor.

*Pocisionamiento, Ries & Trout Mc. Grow Hill. 1994

Es cierto que es difícil identificar un cambio de paradigmas desde la cerrada visión que nos deja el paradigma actual o viejo.

Por eso debemos estar muy atentos a cualquier información e idea por descabellada que parezca.

Consejos para identificar un cambio de paradigmas.

No todos los paradigmas son tan grandes como el del “nuevo orden mundial” o los del ejemplo anterior; existen también pequeños paradigmas dentro de las propias empresas, en nuestra vida diaria, que no por pequeños, dejarán de ser influyentes en nuestro entorno.

Para identificar estos cambios es necesario que constantemente analizamos los paradigmas existentes.

◆ La principal forma es preguntarnos:

¿Qué resulta imposible hoy, pero que de concretarse traería cambios significativos en el entorno?

◆ Debemos ser flexibles dentro de los paradigmas existentes.

◆ Se deberá también entender que no existe solamente “nuestra manera de hacer las cosas”.

◆ Es necesario comprender que la mayoría de las señales vienen de personas que consideramos incalificadas para ejercer una opinión sobre lo que suponemos estar calificados nosotros.

Los cambios vienen de fuera.

Esto es, que por lo general, personas ajenas a nuestro ambiente y paradigma ven cosas “desde afuera” y de manera global y simple, mientras que los que estamos “dentro”, estamos inmersos en el propio paradigma y por lo tanto nuestra visión es más reducida.

*El ejemplo más claro de esto sucedió hace algunos años en Estados Unidos cuando la introducción de un nuevo vodka extranjero, estaba haciendo pedazos la participación del líder SMIRNOFF, la campaña de éste vodka que atacaba al líder era:

“La misma calidad de SMIRNOFF aun mejor precio”.

Además de ser un golpe comparativo bajo, esto era cierto pues era 2 dólares más barato el producto invasor.

Cual sería la sorpresa de los ejecutivos de SMIRNOFF, cuando la solución les llegó por fax desde una universidad.

El mensaje, decía entre otras cosas que si la competencia se anunciaba como: “la misma calidad más barato”, se debía contraatacar con una diferenciación en relación precio-calidad, para acabar con la comparatividad. Si además de esto se lanza un producto que compita con el invasor el resultado sería mejor. Esto además de un tercer producto mucho más barato para competir sólo en precio.

*Segmento de “pocisionamiento” Ries & Trout 1994

Tal vez, si se siguiera un esquema no paradigmático, ésta sugerencia se hubiera visto como la de un loco y se optaría por entrar en una desgastante guerra de precios; Pero por el contrario se enfrentaron a un cambio de paradigma y prepararon todo para el contraataque:

ANTES

DESPUES

SMIRNOFF 11 Dls.

SMIRNOFF 18 Dls.

INVASOR 9 Dls.

INVASOR 9 Dls.

POPOV (de SMIRNOFF) 9 Dls.

TANKA(de SMIRNOFF) 6 Dls.

El nuevo slogan de SMIRNOFF fue:

“NADIE IGUALA LA CALIDAD DE SMIRNOFF”

La agresiva reacción de SMIRNOFF le permitió recuperar la Participación de mercado, haciendo polvo al invasor.

CONCLUSIONES CAPÍTULO III.

PENETRACION Y MERCADOTECNIA

Comúnmente se relaciona a los paradigmas, con aspectos mentales y parapsicológicos, sin embargo aquí los autores Ries y Trout, le dan un enfoque mercadotécnico, con unos ejemplos que seguramente harán que quien estudie este trabajo se sentirá tan interesado en el tema como lo hice yo al leer sus publicaciones.

El enfoque latinoamericano se lo debemos al licenciado Lino García Cardiel en su publicación "Planeación estratégica".

CAPITULO IV

PENETRACION Y MERCADOTECNIA MILITARIZADA, ANTE UNA GUERRA DE IDEAS, PRECIOS Y CALIDADES EN LA BATALLA POR UN MERCADO.

Sabiendo de antemano lo que se presentará en un futuro
(Globalización segmentada):

El pez grande se come al pequeño y la generación se los come a todos.

Se nos presenta la interrogante:

¿Cómo subsistir y después sobresalir como empresa en el futuro próximo?

La respuesta nos la dan los autores Al Ries y Jack Trout a través de un minucioso análisis de las técnicas de guerra de SUN-TZU *en lo que viene a ser el mejor compendio de estrategias militares y de combate jamás escrito.

Aunado este análisis al que hizo el general Von Clausewitz *sobre la lucha en Europa, se antoja adecuado el título de:

*Anexo 3

LA BATALLA POR LA MENTE Y LA GUERRA DE MERCADOTECNIA

Comenzaré por establecer que la mercadotecnia basada en el consumidor está pasando a ser historia, tal como ahora lo es la mercadotecnia basada en la producción.

Ahora la nueva filosofía es el enfocar la mercadotecnia hacia la competencia.

En la era enfocada a la producción (años 20), se daba el éxito por la necesidad de adquirir los productos en poder de unos cuantos.

El ejemplo más claro nos lo dio el mismo Henry Ford al anunciar:

“Usted puede adquirir cualquier color de automóvil que desee, siempre y cuando éste sea negro”. *

En la decadente era enfocada al consumidor, se pretendió satisfacer necesidades del consumidor con el llamado “traje a la medida” y la producción se basaba en un sinnúmero de estudios de mercado y de el posible nicho de mercado.

El problema radica en que ya no es de utilidad el saber lo que el cliente desea, cuando existen muchas empresas que ya satisfacen estos deseos.

*Organisation and management. Tokio Mc.Graw Hill 1985

Ejemplo:

El problema de FORD no está en los consumidores ni sus deseos, puesto que ya los conoce; El caso es que GM, CHRYSLER, TOYOTA, HONDA, BMW, VOLVO, NISSAN, etc. También los conocen y hacen lo necesario para satisfacerlos.

Por lo tanto sustento que para tener éxito, las empresas deben orientarse en el competidor. Buscar puntos débiles y atacarlos mercadotecnicamente, sacando ventaja a favor de las ventas.

Al entrar en franca competencia es necesario que sepamos que nos enfrentamos en una guerra en donde para salir avantes debemos saber las estrategias de combate militar.

Ahora bien, todas las batallas se libran en un territorio, aquí se libran en la mente; en la propia y en la de los clientes ó consumidores, sean éstos potenciales ó cautivos.

Una guerra de mercadotecnia es únicamente intelectual, en dónde se mueven imaginarias piezas de ajedrez.

Debemos imaginar a la mente del consumidor como un mapa de un terreno en dónde se libraré la batalla por el posicionamiento. (top of mind).

Como todos los terrenos, existen montañas, declives, trincheras, lugares agrestes, etc.

CAPITULO V

LAS MONTAÑAS DE LA MENTE

En una guerra, las montañas o colinas se consideran posiciones fuertes, sobre todo de provecho para la defensa, por el esfuerzo extra de subir la cuesta.

En mercadotecnia podemos decir que las montañas son la pirámide que sitúa a un número de empresas por la ocupación que tienen en la recordación y popularidad de la mente del consumidor, de arriba hacia abajo, empezando por el líder en las alturas y así en forma descendente se encontrarán los siguientes competidores.

En una guerra de mercadotecnia, las montañas pueden estar ocupadas ó desocupadas; por ejemplo, la montaña de los pañuelos desechables está ocupada por Kleenex.

La de los refrescos de cola está ocupada por Coca-cola, aunque siempre está el ataque de Pepsi.

Es posible que las montañas se desmoronen debido a la competencia de empresas en disputa por la hegemonía o también debido a la segmentación del mismo mercado y aún también a las diversificaciones.

COMO GANAR LAS BATALLAS POR LA MENTE DEL CONSUMIDOR, PERO ANTES CONOCER LA NUESTRA

Para obtener la montaña es necesario obedecer los siguientes:

PRINCIPIOS: posición de mercado.

El gran error de los planes de mercadotecnia es que incluyen el análisis comparativo con respecto a la competencia, casi al final del plan.

1.- **ES MEJOR SER EL PRIMERO QUE EL MEJOR** Pero deberían incluir este análisis al principio y como parte primordial del plan. Nadie duda de la calidad de los pañuelos SCOTTIES, pero el lugar de privilegio lo logró KLEENEX por ser el primero y apropiarse del nombre genérico incluso.

2.- **SI NO PUEDE SER EL PRIMERO EN UNA CATEGORIA, INVENTE OTRA**

Ejemplo más claro lo encontramos en dos rubros: Dóminos no es la más rica pizza, pero es la que se entrega más rápido, por esto es la mejor en la entrega a domicilio.

3.- **LA MERCADOTECNIA NO ES UNA GUERRA DE PRODUCTOS, ES UNA GUERRA DE PERCEPCIONES**

La mayoría de los mercados están saturados por productos de igual calidad, lo importante es diferenciarnos en la percepción que tenga el consumidor de nuestros productos con respecto de otros de la competencia.

4.- **SI NO SE ES EL PRIMERO EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR, HAY QUE REACOMODARSE CON LA COMPETENCIA**

Utilizando la comparatividad y las ventajas del producto, debemos desmoronar la montaña para posicionarnos.

Ejemplo.- MAIZORO; "El cereal mexicano de mayor venta en el extranjero".

5.- CONOCER LA POSICION DEL COMPETIDOR, PERO ANTES CONOCER LA NUESTRA.

Se recomienda utilizar el sistema de BCG para obtener una situación real de nuestra posición de mercado.

El gran error de los planes de mercadotecnia es que incluyen el análisis comparativo con respecto a la competencia, casi al final del plan, como un reforzamiento de la etapa del control; Pero deberían incluir éste análisis al principio y como parte primordial del plan estratégico de mercadotecnia, para en éste basar sus ataques y su futuro posicionamiento.

6.- NO CAER EN LA TRAMPA DE LA EXTENSION DE LINEA DE PRODUCTOS.

El ejemplo más claro lo encontramos en dos rubros:

Refrescos y Pasta Dental

◆ En el primero nos enfocaremos a la pérdida de posicionamiento de Coca-Cola por extender su línea de sabores:

Se empezó a perder con PREMIO, un producto que no tuvo aceptación por que el consumidor no lo identificaba con ningún sabor en particular, si a esto le agregamos las mal logradas campañas de CHERRY COKE, NEW COKE, DIET COKE, SPRITE, SPRITE LIGTH, FANTA y ahora le sumamos el cambio de PREMIO por CHISPA, con el mismo error de aceptación. Nos habla que por querer abarcar gustos con una línea de productos extensa, se pierde la esencia de la firma original.

◆ Es difícil entender porque COLGATE se dejó llevar lanzando JUNIOR, ANTISARRO, PLUS, etc. Dando lugar a la colocación de la competencia como: CREST, FRESCA RA, SENSODINE, entre otras.

CUADRO ESTRATEGICO

No hay una forma de pelear en la guerra por el posicionamiento:
Existen 4 en realidad.

El tipo de lucha depende de la posición que se tenga en un cuadro estratégico fácil de elaborar.

El cuadro está diseñado para todos los niveles de empresas.

GUERRA A LA

DEFENSIVA

LIDERES

GUERRA A LA

OFENSIVA

2ª FUERZA LIDER

GUERRA POR LOS

FLANCOS

EMPRESAS

DIFERENCIADAS

NUEVAS CATEGORIAS

GUERRA DE

GUERRILLAS

EMPRESAS

PEQUEÑAS

CONCLUSIONES CAPÍTULO V

En este capítulo nos es revelado el cómo se debe ver a la mente del consumidor, la cual es el punto focal de la nueva mercadotecnia.

Nos menciona este capítulo como hacer que cada empresa tome un lugar en la batalla por el posicionamiento.

Una vez situados nos da dentro de un cuadro estratégico, el tipo de batalla que debe librar cada una de las empresas, según sea su ubicación.

El desglose de cada uno de los tipos de batalla se verá y analizará en capítulos posteriores.

GUERRA A LA DEFENSIVA

Como se había expresado, éste tipo de guerra mercadológica, es exclusiva para el líder del segmento, el que se encuentra en la cima de la montaña mental de los productos de su género.

Lo primero que se debe saber es si en verdad se es el líder, pues es de todos conocido que todas las empresas se consideran a sí mismas como líderes sin la certeza de serlo.

Quienes crean a los líderes son los consumidores, no las empresas.

Se está además hablando de el líder, no de uno de ellos, por ejemplo, existen varios líderes en el segmento computadoras, pero sólo IBM es el líder, pues así está considerado por los clientes y consumidores en las encuestas de TOM (Top Of Mind). *

Nota de traducción

TOM(Top Of Mind) Primera elección de un producto por parte de un cliente prospecto.

EL AUTO ATAQUE COMO ESTRATEGIA DEFENSIVA

Este punto no se refiere a otra cosa que a la innovación del propio líder, a la capacidad de éste para hacer que tanto sus productos, como los de la competencia sean obsoletos ante el nuevo lanzamiento del mismo líder.

La capacidad del líder para lograr que esto se lleve a cabo bajo la misma supervisión de quien marca la pauta de los avances en materia del mismo mercado.

Como claro ejemplo tenemos al creador del sistema Windows, el cual cada cierto tiempo introduce una nueva línea de productos, con ventajas significativas con respecto a las ya existentes, esto hace que la competencia y el mismo mercado luchan por estar al día y cuando cree que lo logra, el nuevo lanzamiento los pone en desventaja, así la competencia está más ocupada en alcanzar que en superar al líder.

“UN BLANCO EN MOVIMIENTO ES MAS DIFICIL DE ACERTAR QUE UNO FIJO”

La meta de cada gran empresa es llegar a una posición estable en donde se logre una acción dominante con el mercado, tal es el caso de KODAK, CAMPBELL'S, IBM, MILLIGU'S entre otras.

Es mejor quitarse del mercado uno mismo que dejar que lo haga la competencia.

El auto ataque quizá signifique sacrificar ganancias a corto plazo; Sin embargo cumple con un beneficio fundamental, que es proteger al mercado de la competencia.

Por el contrario una empresa que no se auto ataque, por lo general pierde participación de mercado y a la postre su liderato.

Ahora bien. ¿ Que hacer si la competencia dio el primer paso con un ataque innovador?

El contraataque enérgico con la finalidad de bloquear un avance más significativo de los competidores, antes que consigan posicionarse.

En el mercado internacional, el líder siempre tiene que estar atento a los ataques de la competencia, así como a las innovaciones técnicas.

El éxito dependerá de la rapidez con que contrarreste los envistes de los competidores y lance nuevas mejoras en productos y servicios.

La consigna de los líderes al hacer genérica una campaña comercial, es la de agrandar el pastel en lugar de tratar de aumentar el tamaño de su rebanada.

La meta de cada guerra a la defensiva mercadotécnica es llegar a una *paz estable*, en donde se logre una acción dominante con el mercado, tal es el caso de KODAK, CAMPBELLS, IBM, KELLOG'S, entre otras.

Es precisamente en esta *paz estable*, cuando la estrategia cambia de ser una estrategia de marca a una estrategia genérica, es decir:

CAMPBELLS se anuncia: *

“La sopa es un buen alimento” Anunciando la sopa en general, sin importar la marca.

KODAK a su vez anuncia: *

“Por que el tiempo pasa” Asumiendo que todas las marcas son buenas, lo importante es que se utilice la fotografía en lugar del video.

Volviendo con todo esto a la tendencia que se mencionaba al principio de esta hipótesis acerca de los productos genéricos por causa de un cambio de paradigmas.

La consigna de los líderes al hacer genérica una campaña comercial, es la de agrandar el pastel en lugar de tratar de aumentar el tamaño de su rebanada.

*Fuente: Asociación Norteamericana de Publicistas

CONCLUSIONES CAPÍTULO VI

GUERRA A LA OFENSIVA

Aquí se muestran los pasos a seguir cuando se es líder del segmento.

El secreto para estas empresas es el estar en constante innovación, pues las características del mercado son de cambio permanente.

“Lo único constante es el cambio”.

Lo que escuché en una clase con el querido profesor Pablo Chauca.

El comentario final de este capítulo es perfectamente compatible con la teoría de la globalización segmentada y de productos genéricos pues es la mayor meta de un líder.

Hacer tan grande su dominio que sea reconocido como el único existente en el mercado y en la montaña de la mente en su sector.

ideal y viceversa.

Solamente se podrá librar una batalla a la ofensiva si se tiene la suficiente fuerza para sostener una lucha desgastante.

Basados en los principios de ataque militar se ha resuelto definir un ataque mercantilístico para las empresas en esta situación.

GUERRA A LA OFENSIVA

La estrategia para una empresa segunda del líder es totalmente opuesta que la de defensiva. Las dos están tan estrechamente relacionadas que resulta difícil separarlas.

“Para una batalla existirá el que pretende y el que defiende lo pretendido” Von Clausewitz.

Lo que es una buena estrategia para el líder, es mala para el segundo lugar y viceversa.

Solamente se podrá librar una batalla a la ofensiva si se tiene la suficiente fuerza para sostener una lucha desgastante.

Basados en los principios de ataque militar se ha resuelto definir un ataque mercadotécnico para las empresas en esta situación.

PRINCIPIOS DE LA GUERRA A LA OFENSIVA

- 1 Orientarse hacia lo que hace el líder; El producto del líder, la fuerza de ventas del líder, los precios del líder y la distribución del líder.

Se debe recordar que el líder es dueño de una posición en la mente del cliente en perspectiva y para ganar la batalla de la mente, hay que suprimir ésta posición antes de poder reemplazarla por la propia, no basta triunfar; Otros deben fracasar, principalmente el líder.

- 2 Se debe encontrar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo.

Esto quiere decir que entre su fuerza se debe encontrar una debilidad, pues en este punto no tiene focos rojos y el ataque sorpresa se puede dar con mayor efectividad.

Se recomienda no atacar por el precio, por que el líder tiene todas las facilidades para reducir márgenes a niveles que resultarían insostenibles para la competencia en caso de entrar en una guerra de precios.

Un caso de ataque efectivo es la batalla TV VS. Radio, en donde la televisión es líder, pero, ¿En dónde está la debilidad dentro de la fuerza de la televisión?

Llegar hasta todos los hogares tiene un alto costo y éste lo deben sufragar los patrocinadores y anunciantes del medio.

La segunda guerra mundial costó a los Estados Unidos 9,000 dólares por minuto, la guerra de Vietnam les costó 22,000 dólares por minuto; Sin embargo anunciarse en el supertazón XXXIV, costó a los anunciantes 1,500,000 dólares por minuto. *

Es precisamente éste costo el que aprovecha la radio para atacar a la televisión:

“No te esclavices... Radio”

“Tu cobertura; Más barato... Radio”

Son algunos de los promocionales utilizados por la Asociación de Productores de Radio de la República Mexicana, con gran éxito, por cierto. **

- 3 El ataque deberá lanzarse hacia un frente tan reducido como sea. Posible.

Basados en el concepto de Von Clausewitz referido como “El centro de gravedad”, es que dedicamos éste principio de ataque a la fuerza de un espacio reducido.

En la milicia los ataques ofensivos son reducidos; Un puente, una carretera, un pequeño poblado, pero la suma de estos se refleja en una conquista total.

Ejemplo claro de esto es la gran variedad de “líderes” en el ramo refresquero en nuestro país.

*Fuente: Asociación Norteamericana de Publicistas.

**Fuente: Asociación de Productores de Radio de la República Mexicana.

MONTAÑA	LIDER	COMPAÑIA
COLA	COCA-COLA	COCA-COLA
SABOR	MIRINDA	PEPSI-COLA
MINERAL	PEÑAFIEL	PEÑAFIEL
TORONJA	SQUIRT	AGA

Esto es debido al éxito que han tenido las diferentes compañías al enfocarse a reductos que dejó el líder (COCA-COLA) cuando amplió su línea de productos.

Cuando una compañía incrementa su participación de mercado más allá de cierto límite, se vuelve más débil, no mas fuerte.

La participación en el mercado de un 60, 70 y 80% aparentan una fuerza tremenda; no obstante, algunas veces significa vulnerabilidad... Si se logra encontrar la debilidad en su fuerza.

La decisión del ataque a la ofensiva es siempre un paso arriesgado, pero en cuestión de finanzas, es mas sano que dejar que el líder monopolice el mercado, disminuyendo las participaciones del segundo lugar, hasta su aniquilación progresiva que llevaría a la ruina.

CONCLUSIONES CAPÍTULO VII

GUERRA POR LOS FLANCOS

Si para el líder al librar su batalla a la defensiva, la palabra clave era la innovación, lo es también para los que libran una batalla a la ofensiva.

Tanto en el ámbito militar, como en el mercado, una La relación inversa que forman los que se defienden y los que atacan es tan estrecha que resultan complementarias.

En lo que respecta al ataque, me encontré con que casi todo lo existente, había sido elaborado por Clausewitz, en sus apartados de contraataque y la destrucción del enemigo, así como el referente al centro de gravedad.

Se pretende una diferenciación tal en el mercado con respecto a la competencia que indudablemente lleve a la empresa a una "paz" que ni el líder alcance.

CAPITULO VIII

GUERRA POR LOS FLANCOS

Tanto en el ámbito militar, como en el mercadotécnico, una operación de flaqueo significa, un movimiento atrevido, una gran jugada que implica, por su puesto, una gran apuesta.

Esta operación requiere una planeación detallada muy minuciosamente, de cada día, hasta la estabilización y el pocisionamiento.

Se pretende una diferenciación tal en el mercado con respecto a la competencia que indudablemente lleve a la empresa a una "paz" que ni el líder alcance.

3 Se **PRINCIPIOS DE LA GUERRA POR FLANQUEO**

1 El flanqueo debe efectuarse en un área no disputada.

Cuando se invadió Normandía (eje puntal para la caída nazi), ésta no estaba bien protegida, pues no se consideraba necesario y los Alemanes lo catalogaban como un terreno agreste, impropio para una invasión, éste descuido trajo su propia derrota.

2 El éxito del flanqueo depende de la habilidad del empresario para crear y mantener una categoría separada.

Para lanzar un verdadero ataque de flanqueo, se debe ser el primero en ocupar el segmento, si no, se trataría de un mero ataque ofensivo contra una posición ocupada y definida.

Ahora se presenta la incógnita de que en donde estará el negocio, si no hay un mercado cautivo, por tratarse de una categoría nueva. Esto nos lo dará la misma competencia, pues estos flancos son el techo y el piso del nicho del mercado que dejan libre los líderes, esto es: El mas caro, el mas barato, el distinto, el innovador, etc.

Tal pudiera ser el caso de ROLEX, que al hacer de sus piezas, obras de joyería, hace que difícilmente, CASIO trate de cubrir ese segmento.

CHRYSLER, FORD, TOYOTA, etc. Por su alto nivel de factura, les resulta imposible atacar a ROLLS-ROYCE con sus autos a la medida, pues sus estándares de producción les impide ésta distinción.

3 Se debe actuar por sorpresa.

La sorpresa paraliza a la fuerza de ventas de los líderes, hasta que reciben instrucciones de la dirección.

4 “Fusilar” a los malos elementos.

Es la forma más obvia de flaqueo, la estrategia radica en Entiéndase esto por dedicar los recursos solo al producto bandera para generar las menores pérdidas

El mejor momento para obtener una posición fuerte por flaqueo es al principio del ataque, claro que esto traerá “bajas” de productos con menor éxito, es así que se hace necesario el sacrificar estos productos para fortalecer y respaldar a la “punta de lanza”, pues se espera un feroz contraataque por parte de la competencia.

Si no se tienen los recursos para soportar una situación como ésta, lo mejor será dedicar la batalla a una guerra de guerrillas, que se verá más adelante.

Es increíble la impresión psicológica que deja un precio elevado. La relación precio-calidad crea un ambiente de status. ¿Por qué la mayoría de los norteamericanos prefiere el helado HAY WHEELS? Por que es el más caro. El precio super elevado permite a la empresa financiar la persecución del líder hacia el nuevo producto.

TIPOS DE GUERRA POR FLANQUEO

◆ FLANQUEO POR PRECIOS BAJOS

Es la forma más obvia de flanqueo, la estrategia radica en reducir costos ó suprimirlos en su caso, en donde los clientes no lo noten ó no les importe.

BUDGET flanqueó por precios bajos a HERTZ y a AVIS y ahora es uno de los líderes del mercado de renta de automóviles del mundo, por reducir considerablemente su flotilla de autos de lujo y cambiarlos por vehículos más accesibles al bolsillo del viajero frecuente.

◆ FLANQUEO POR PRECIOS ALTOS

Es increíble la impresión psicológica que deja un precio elevado. La relación precio-calidad crea un ambiente de status.

¿Por qué la mayoría de los norteamericanos prefiere el helado HAGEN-DAZS?

Por que es el más caro.

◆ El precio super elevado permite a la empresa financiar la persecución del líder hacia el nuevo producto.

◆ FLANQUEO POR VOLUMEN PEQUEÑO DEL PRODUCTO

La compactación genera diferenciación.

Algunos ejemplos del éxito de la compactación:

SONY; Discman, watchman, Tummy tv, etc.

VOLKSWAGEN: Sedán.

Tal vez VOLKSWAGEN sería el número 1 en ventas en Estados Unidos, si no hubiera extendido su línea de productos.

De ésta compañía y de sus errores en específico se comentará más adelante en otro capítulo.

◆ FLANQUEO POR GRAN VOLUMEN O TAMAÑO

La empresa HEAD ideó una raqueta para tenis que era enorme, comúnmente llamada “la raqueta del tramposo”, esto hizo que la participación de mercado se volcara a un 40% en tan solo 2 años, pues todo principiante de este deporte, actualmente compra este tipo de raquetas.

◆ FLANQUEO CON DISTRIBUCION

Un éxito de éste tipo de flanqueo es AVON y AMWAY por su forma de hacer llegar el producto al consumidor tan peculiar.

Otro ejemplo fue cuando TIMEX flanqueó las joyerías y se comenzó a vender en farmacias, supermercados, tiendas de conveniencia y en tiendas de artículos fotográficos.

◆ FLANQUEO CON LA FORMA DEL PRODUCTO

Este tipo de flanqueo es lo que ha llevado a empresas como AQUA-FRESH a la cima de la montaña.

AQUA-FRESH fue la primera que combinó la protección de la pasta dental, con la frescura del enjuague bucal, además de ser la pionera en el tubo de plástico suave que dejó atrás al de aluminio.

Otro tipo de flanqueo derivado del anterior, está en la fórmula de lo dietético, la gente empieza una nueva cultura de lo saludable y lo bajo en calorías, generando una diferenciación.

Un flanqueo con éxito es sólo para el arriesgado, es una jugada con la posibilidad de la cima ó el fracaso.

El flanqueo creará la diferenciación de un producto con respecto de la competencia

El secreto de la diferenciación es encontrar un segmento inhabitado ó extremadamente fuera de la visión de la competencia, especialmente del líder.

CONCLUSIONES CAPÍTULO VIII

En este apartado nos detendremos a analizar y tratar de exponer que es ésta táctica mercadológica la que más me atrevo a fomentar para los empresarios latinoamericanos.

La diferenciación es la clave para estas empresas, en donde el ingenio y la creatividad latina, harán que subsistan y a posteriori dominen su propio segmento.

Se dan además los principios para que se desarrolle una guerra por flanco, así como los diferentes tipos de guerra por flanco.

Lo resaltable de este capítulo es que surge como la propuesta más viable para el grueso de las compañías latinoamericanas para evitar ser absorbidas por los grandes tiburones de la globalización.

CAPITULO IX

GUERRA DE GUERRILLAS

Como en la milicia, la guerrilla ha tenido como estrategia, grandes logros.

El tamaño es relativo. La compañía de autos más pequeña del mundo, (AMERICAN) es mucho más grande que el líder mundial en rastrillos (GILLETTE); Sin embargo, AMERICAN maneja una estrategia de guerrillas, mientras que GILLETTE lo hace a la defensiva.

Es por eso que más importante que el tamaño de la empresa, es el de la competencia.

Una guerrilla busca reducir el campo de batalla con miras a una superioridad de fuerzas con respecto de la competencia

PRINCIPIOS Y ESTRATEGIA DE LA GUERRILLA

Analizando las guerrillas y teniendo el claro ejemplo de la surgida en 1994 en territorio Mexicano veremos su proceder y comparándolo con la mercadotecnia que se propone llegaremos al resultado deseado, es la batalla que se debe realizar por los empresarios latinoamericanos

La guerrilla se posiciona de un territorio sin defensa y se establece como autoridad en dicho territorio en un tiempo considerablemente corto, acto seguido se confirma como la única solución para el territorio asegurando su hegemonía a nivel local, al estar conscientes de que se viene un ataque masivo por parte de un ejercito poderoso, establece negociaciones para no dejarse comer, sino salir airoso del conflicto, haciendo de su derrota una victoria moral que alcance los méritos para seguir siendo una opción viable para el resto de la población local, así como para mantener su fuerza.

PRINCIPIOS

No importa la prosperidad, no se debe actuar como el líder.

El éxito local no debe llevar a hano la cabesa de los ejecutivos, al empezar a mirarse como líderes.

Las guerrillas prosperan gracias a que mantienen una estrategia y organización diferentes a las del líder.

Las guerrillas deben orientar su fuerza en el frente de batalla, esto incluye su presencia y sus respuestas a los cambios del mercado.

PRINCIPIOS DE LA GUERRA DE GUERRILLAS

PRINCIPIO 1

Hallar un segmento suficientemente pequeño para defenderlo

Se busca reducir el campo de batalla, con miras a alcanzar una superioridad, es decir, ser grande localmente.

Es muy común ver en pequeñas ciudades, restaurantes de hamburguesas más grandes que Mc. Donald's y hoteles más grandes y de mayor afluencia que Hollyday inn.

Una guerrilla tiene fuerzas limitadas para su accionar; Por lo tanto, para sobrevivir, debe resistir la tentación de ampliar su nicho.

PRINCIPIO 2

No importa la prosperidad, no se debe actuar como el líder.

El éxito local no debe llenar de humo la cabeza de los ejecutivos, al tratar de mirarse como líderes.

Las guerrillas prosperan gracias a que mantienen una estrategia y organización diferentes a las del líder.

Las guerrillas deben concentrar su fuerza en el frente de batalla, esto mejora su presteza para responder a los cambios del mercado.

PRINCIPIO 3

Estar preparado para “retirada”, ante las noticias de último momento.

Una compañía que huye, sigue viviendo para luchar en otra ocasión.

Una guerrilla no tiene tantos recursos para desaprovecharlos en una causa perdida.

Las guerrillas deben emplear su flexibilidad, para saltar con rapidez a un nuevo proyecto ó mercado en cuanto se vea la oportunidad.

Casi cualquier producto ó servicio nacional puede atacarse localmente, éste es un clásico de guerrilla.

Otra estrategia sería el atraer un segmento específico de la población, ya sea por edades, ingresos, ocupación, etc.

Es aquí donde un buen estudio de segmentación de mercado debe encabezar la lista de prioridades.

También está la posibilidad de dedicarse a la especialización.

Una empresa x, en lugar de dedicarse a la producción de computadoras, puede bien dedicarse sólo a la fabricación de “mouses”, cómo un mero ejemplo.

Lo primero que debe hacer el ejecutivo, es situarse realmente en la posición de la empresa, con respecto de la competencia; Para esto no es necesario gastar en un estudio por parte de una agencia de consultoría, mejor es hacerlo en un análisis a fondo de la competencia.

Después de definir su situación, se deberá implementar el tipo de batalla que se deberá librar, dependiendo que se pretende lograr y con que se cuenta para lograrlo.

La competencia es quien nos dirá los pasos que debemos seguir para atacarle ó para defenderse, según sea el caso.

Para el caso de las empresas mexicanas las cuales se encuentran en una situación de franca desventaja con respecto de las empresas estadounidense, se encuentra que la mayoría de éstas libran batallas basados en guerra de guerrillas.

Es más, de cada 100 empresas de un segmento, por lo general una pelea a la defensiva, dos a la ofensiva, tres o cuatro por los flancos y el resto de éstas lo hacen por guerrilla.

Ejemplos de guerrillas exitosas tenemos a LA VOZ DE MICHOACAN y "mimorelia.com". pues cumplen con los requisitos anteriormente señalados como característicos de esta clase de batalla.

CAPITULO X

CONCLUSIONES CAPÍTULO IX

ESTRATEGIA, TACTICA Y POSICIONAMIENTO

Lo que realmente importa de este capítulo es dar tácticas a la micro empresa para su subsistencia.

Es innegable que las microempresas latinoamericanas se encuentran en esta situación, lo sobresaliente es que se dan sugerencias para hacer más llevadero un clima de desventaja.

Es innegable que las microempresas latinoamericanas se encuentran en esta situación, lo sobresaliente es que se dan sugerencias para hacer más llevadero un clima de desventaja.

Podemos afirmar que para un proceso de mercadotecnia, se necesita una estrategia, la cual podemos definir como:

Una dirección coherente de mercado y deberá esta ser regida por una táctica, a la que definiremos como:

Una idea competitiva.

CAPITULO X

ESTRATEGIA, TACTICA Y POSICIONAMIENTO

Los ejecutivos cometen un error grave al pretender posicionarse, porque primero fijan las metas y después tratan de adecuar a la compañía para enfocarla a esas metas, es decir, hacen el proceso de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta las condiciones de la misma empresa.

*Podemos afirmar que para un proceso de mercadotecnia, se necesita una estrategia, la cual podemos definir como:

Una dirección coherente de mercado y deberá ésta ser regida por una táctica, a la que definiremos como:
Una idea competitiva.

ESTRATEGIA

Una estrategia no es una serie de metas, la estrategia está concentrada en el curso que se recorre, no en las metas.

Las metas deben denominarse como escalones y serán obtenibles.

Si una empresa tiene una participación del 12%, no podemos de un día a otro, ponernos una meta del 80%, por que resultaría risible; Debemos enfocarnos en que nuestro potencial pudiera no ser satisfactor de ése volumen de participación, así que nuestra meta pudiera ser un 20%, pero ya sobre un análisis de nuestra competencia y de nuestros propios recursos.

Una estrategia es coherente en el sentido de que está enfocada hacia la táctica que se ha seleccionado.

El propósito de la estrategia es movilizar los recursos para apropiarse de la táctica.

Al canalizar todos los recursos en una dirección estratégica, se maximiza la explotación de la misma táctica, sin la limitante que resulta de la existencia de una meta.

En la mercadotecnia, al igual que la guerra, la estrategia más segura es la explotación rápida de una táctica; El resto le queda a los perdedores. Los ganadores mantienen siempre la presión.

VOLKSWAGEN obtuvo un excelente acierto en la táctica al pensar en pequeño obteniendo una diferenciación en una guerra por flanco, esto le dio posicionamiento, pero este éxito se convirtió en fracaso al intentar fijarse metas incoherentes como el pretender apropiarse de todas las montañas del mercado automotriz, cuando trató de introducir en Estados Unidos toda una familia de autos grandes, rápidos y costosos, sin pensar que otros fabricantes ya se habían apropiado de éstas montañas.

El gran error de VOLKSWAGEN fue también el cambiar de tipo de batalla; Quisieron desarrollar de un día para otro una guerra a la ofensiva, cuando estaban enfrascados ya en una guerra por flanco, con bastante éxito por cierto. Una estrategia, una vez establecida, no debe de cambiar de dirección.

TACTICA

Una táctica es sólo una idea ó ángulo.

La estrategia a su vez tiene muchos elementos y todos ellos enfocados hacia la táctica.

La táctica hará la diferenciación; Las estrategias canalizarán recursos para lograrla.

Mi táctica en este momento es obtener el título de Licenciado en Comercio Internacional; Mi estrategia, ha sido cursar la carrera, hacer un diplomado, elaborar ésta tesina y aprobar el examen recepcional.

El principio que propongo es sencillo; Se trabaja de lo específico a lo general, del corto, al largo plazo, contrariamente a lo que se habitúa actualmente.

Recordemos que nos encontramos ante un inminente cambio de paradigma.

Es anticuado pensar en el enfoque gerencial al estilo “Moisés” en el que se traen las tablas de las alturas y luego poner a funcionar las leyes como mandamientos, desde arriba.

Es necesario considerar que las batallas se ganan ó se pierden a nivel táctico, no a nivel estratégico. Una táctica puede ser una ventaja relativamente pequeña.

La táctica explotada por Dómino's, fue la de concentrarse únicamente en el servicio de pizza a domicilio, por sí sola no es una táctica muy estimulante, pero fue única y diferente, puesto que nadie lo hacía.

CONCLUSIONES CAPÍTULO X

PASOS PARA DIRIGIRSE AL FRENTE DE BATALLA

La definición de estrategia como:
Una dirección coherente de mercado.

Y la de táctica como:
Una idea competitiva nos hace replantear la mercadotecnia tradicional para proponer un cambio, en la visión de las mismas.

Definir la estrategia como un camino para la consecución de una táctica explotable es el principal objetivo de éste capítulo.

El nuevo planteamiento creado por Al Ries simplifica la concepción de mercadotecnia y facilita a los empresarios el trazado de un programa mercadológico específico.

Dirigirse al frente de batalla significa que debemos explorar lo que los clientes pudieran estar pensando a la hora de la compra. (Para ser buen cazador se debe pensar como la presa).

Una película que nos hará reflexionar esto es la película BIG, en donde Tom Hanks tiene el cuerpo de un hombre, pero la mente de un niño. Este cambio de perspectiva mental, lo lleva a la vicepresidencia de una prestigiosa firma juguetera, revolucionando a toda la industria del ramo.

El frente de batalla también está en nuestro propio hogar: Cuando el hombre va a comprar con su esposa en el proceso de decidir compras.

CAPITULO XI

PASOS PARA DIRIGIRSE AL FRENTE DE BATALLA

Lo primero que se debe buscar es información, pero no me refiero a la información de segunda mano ó la que nos pudiera proporcionar un estudio de mercado, puesto que éste sólo nos informará de patrones de conducta que la gente ha estado haciendo, mas no a lo que probablemente haga en un futuro.

La mejor información para obtener una táctica a desarrollar es ir a la calle a observar. Nada es más importante que visitar el lugar de la acción, el escritorio es una barrera para la táctica.

El frente de batalla no está en el supermercado, ni en la oficina del cliente, se encuentra, como se recordará, en la mente del consumidor.

Dirigirse al frente de batalla significa que debemos explorar lo que los clientes pudieran estar pensando a la hora de la compra. (Para ser buen cazador se debe pensar como la presa).

Una parodia que nos hará reflexionar esto es la película BIG, en donde Tom Hanks tiene el cuerpo de un hombre, pero la mente de un niño. Este cambio de perspectiva mental, lo lleva a la vicepresidencia de una prestigiada firma juguetera, revolucionando a toda la industria del ramo.

El frente de batalla también está en nuestro propio hogar; Cuando observo a mi esposa en el proceso de decidir compras.

Debemos preguntar el por qué de las elecciones al comprar, es muy posible que de esas respuestas, tal vez triviales, se encuentre “la idea”.

Podríamos referirnos específicamente a un producto casero para ejemplificar lo anterior:

DETERGENTES

Toda la publicidad acerca de ellos se basa en la blancura: “Tan blanco que brilla”, “mas blanco no se puede”, “blancura radiante” etc. Como si las amas de casa tuvieran como una prioridad el tener que sacar la ropa tan blanca que deslumbrara.

Por el contrario, la mayoría de la gente nunca mira la ropa, pero casi siempre la huele para comprobar la limpieza.

Esta relación (errónea) entre aroma y limpieza es lo que ha hecho que la gente gaste más en aromatizantes que en los mismos detergentes.

Si alguna empresa de detergentes sacara al mercado un detergente en polvo super aromatizado y enfoca su publicidad por ésta ventaja sobre la desgastada blancura, la participación se elevaría en un gran porcentaje.

Debemos basarnos en los detalles, para de ahí partir para generalizar.

En esos detalles es donde se encontrará la táctica que se formara en una estrategia brillante.

Cuando ya sabemos que punto atacar, se debe concentrar el ataque ó según Clausewitz:

“Mantener las fuerzas concentradas en una sola masa extremadamente poderosa”

El imperio Napoleónico se derrumbó como todos sabemos en la batalla de Waterloo, pero lo que muchos ignoran es que se ganó porque Wellington pudo reunir en un momento crítico su ejército junto con los aliados prusianos en un solo punto estratégico y por que a su vez Napoleón fue incapaz de concentrarse en un solo enemigo a la vez.

Por esto debemos concentrarnos en el producto punta ó bandera y no apartarlo hasta la consolidación del mismo.

Si bien por una parte existen argumentos válidos para justificar la extensión de línea, apoyados en el nombre de la marca, por otra parte no existe nada gratis y tarde ó temprano se tendrá que pagar un precio por esto.

Ejemplos:

La SCOTT Paper Inc. Colocó su nombre a tantos productos, (pañuelos, servilletas, pañales, toallas, etc.) que perdió participación ante otros productos.

*La empresa Sara Lee perdió 8 millones de dólares tratando de convertirse en comida congelada en lugar de seguir con su línea de postres.

*Xerox perdió a su vez varios millones tratando de fabricar y vender computadoras.

*Fuente: “México ante el fin de la Guerra fría” 1998 El Colegio De México.

CAPITULO XII

CONCLUSIONES CAPÍTULO XI

EL LANZAMIENTO DEL PROGRAMA

La clave para este capítulo es la información, para de ésta obtener los cimientos de una lucha por el mercado.

Es necesario que entendamos el acto de situarse, esto es estar consciente de la táctica y de la estrategia a desarrollar y concentrar las fuerzas en lo que Clausewitz denomina como “el centro de gravedad”.

El concentrar las fuerzas en el punto vértice de nuestra batalla, hará la diferencia entre un éxito y un fracaso.

La gente no está sentada esperando el lanzamiento, se necesita obtener la atención del público para poder vender cualquier cosa.

Cuando APPLE lanzó su computadora iMac, puso un “devastador” anuncio de 20 páginas en cada uno de los principales diarios de la unión americana.

*Pero si tenemos el caso de una empresa pequeña, se deberá contemplar un lanzamiento de expansión local pero con el suficiente empuje para que genere un efecto de “piedra en el agua” en donde se enfoca el golpe y paulatinamente las ondas irán hasta las orillas.

**Según estadísticas, hace tres años las empresas que más invirtieron en publicidad fueron las AFORES, hace dos, fueron las telefónicas y este año han sido las de sitios de Internet y en todos estos años se han duplicado los montos de inversión con respecto a los años inmediatos anteriores.

* Fuente: *Advertising Research*, Trout & Trimble, Nueva York 1994

** Fuente: *Asociación Mexicana de la Publicidad*

CAPITULO XII

EL LANZAMIENTO DEL PROGRAMA

El lanzamiento en un enfoque militar deberá desarrollarse dejando muy poca posibilidad de decisiones individuales en los niveles más bajos.

Un buen ataque militar tiene una ejecución perfecta donde cada unidad hace su tarea predeterminada en el tiempo y el lugar exactos.

El impacto de éste lanzamiento debe ser el más grande en las medidas de las propias posibilidades.

La gente no está sentada esperando el lanzamiento, se necesita obtener la atención del público para poder vender cualquier cosa.

Cuando APPLE lanzó su computadora iMac, puso un “devastador” anuncio de 20 páginas en cada uno de los principales diarios de la unión americana.

*Pero si tenemos el caso de una empresa pequeña, se deberá contemplar un lanzamiento de expansión local pero con el suficiente empuje para que genere un efecto de “piedra en el agua” en donde se enfoca el golpe y paulatinamente las ondas irán hasta las orillas.

**Según estadísticas, hace tres años las empresas que más invirtieron en publicidad fueron las AFORES, hace dos, fueron las telefónicas y este año han sido las de sitios de Internet y en todos estos años se han duplicado los montos de inversión con respecto a los años inmediatos anteriores.

*Pocisionamiento. Ries& Trout Mc. Graw Hill 1994

**Asociación Mexicana de la Publicidad

CONCLUSIONES CAPÍTULO XII

El despliegue de fuerzas al momento de entrar en una batalla es primordial y representa el que la gente se dé cuenta de nuestra campaña.

El no dejar nada al azar es fundamental; En mercadotecnia no hay golpes de suerte, hay planes estratégicos bien fundamentados y con un mínimo margen de error.

Queda así, también claro que sólo mediante un cambio en los procesos de mercados continuamente desarticulados al margen de las reglas dictadas por los países centralistas, se podrá dar la supervivencia y su posterior liderazgo por parte de las empresas líderes de nuestro continente.

La viabilidad de lo expuesto es innegable, así como su aplicación en la práctica, sólo resta que los empresarios acepten romper el cascarón de los sistemas y los enfoques tradicionales, tal vez esta sea la parte más difícil, pues la corriente norteamericana es muy poderosa y el riesgo de un cambio hace pensar a los empresarios más de una vez antes de saltar hacia la acción.

COMENTARIO FINAL

Espero que éste trabajo sea una aportación válida para los empresarios Latinoamericanos, al aportar técnicas de posicionamiento, aplicables primero en fase local y regional, para sentar las bases de su internacionalización.

Está, creo, demostrado que es inminente, además de obligado el cambio de enfoque mercadotécnico, pasando del enfoque al consumidor, al de la competencia.

Quedó así también claro que sólo mediante un cambio en los procesos de mercadeo comúnmente desarrollados al margen de las pautas dictadas por los países centralistas, se podrá dar la supervivencia y su posterior liderazgo por parte de las empresas latinas de nuestro continente.

La viabilidad de lo expuesto es innegable, así como su aplicación en la práctica, sólo resta que los empresarios acepten romper el cascarón de los sistemas y los enfoques tradicionales, tal vez esta sea la parte más difícil, pues la corriente norteamericana es muy poderosa y el riesgo de un cambio hace pensar a los empresarios más de una vez, antes de saltar hacia la orilla.

CONCLUSION

No debemos dejarnos arrastrar, nuestra cultura latina tiene sólidas bases, las cuales a través de nuestra historia se han visto inmersas en conflictos generados en su mayoría por la inconformidad ante los opresores.

Nuestras culturas son predominantemente bélicas e inconformes con quienes intentan dominarnos, es por eso que una mercadotecnia militar nace como una oportunidad de sobresalir en el ámbito globalizador, para generar un liderazgo mundial en materia comercial.

Con las ejemplificaciones dadas y lo aportado a lo largo de este trabajo, se afirma categóricamente que dentro de un inminente cambio paradigmático, la mercadotecnia se debe transformar en su enfoque, dirigiéndolo hacia la competencia, esto de manera militar, en la cual vislumbramos cuatro estrategias de combate, de las cuales, la más adecuada al entorno Latinoamericano es una estrategia de guerrilla, quedando así sustentados los preceptos con que inicié esta tesina.

CONCLUSION

Se hizo patente a lo largo de éste trabajo, el hecho de que las empresas de nuestra parte del hemisferio se han tenido que desarrollar en un contexto que no refleja en materia económica el esfuerzo que han tenido que realizar para salir adelante, indudablemente que en un marco plagado de empresas transnacionales es difícil la subsistencia, pero también se patentiza de igual manera que se nos presenta una nueva oportunidad para aprovechar las ventajas que tiene cada una de las empresas sobre la competencia, la creatividad y el ingenio son parte fundamental en el posicionamiento.

Es también claro que la opción de la guerra de guerrilla se presenta como una latente opción para el mercado local en el que se encuentra la mayoría de las compañías latinas. Lo principal en la guerrilla es el tomar posesión de un territorio bastante pequeño y ser el que mande en este, claro que la pregunta obligada sería: ¿Cómo nos apropiaremos del mercado por pequeño que sea, si hasta en los más mínimos territorios existe una fuerte competencia?

La clave de todo esto es el **servicio**.

Si estamos en igualdad de productos, en igualdad de precios y en igualdad de oportunidades, lo que nos hará diferentes y que generará recompra es el servicio, ahí en nuestras propias comunidades podemos sentir lo feroz de una batalla por la supremacía en el mercado.

Solo nosotros seremos responsables de no iniciar el cambio, solo nosotros deberemos asumir las consecuencias con las generaciones siguientes.

ANEXO 1

SOBERANIA, TERRITORIALIDAD Y DEMOCRACIA O EL RESPETO AL DERECHO AJENO

En días pasados en los que nos hemos hastiado de noticias referentes a los tres primeros conceptos del título de este pequeño comentario, traté de analizar el estado de lo que nos debe de atañer como mexicanos:

Hacia dónde vamos realmente y a dónde nos tratan de enviar las personas que se supone deben velar por los intereses de la nación.

Para tratar de explayar un poco mas en esto comenzaremos por desmembrar cada uno de los conceptos arriba mencionados.

SOBERANIA Y DEMOCRACIA

Me sorprendí cuando la canciller mexicana en entrevista reciente soltó lo que para mi muy particular gusto no sólo resultó grotesco, sino que además se entendía como una clara convicción de que los mexicanos estamos en pañales si de análisis político se trata:

“México esta avanzando en materia de soberanía”

Es casi por los mismos lides cuando en palabras de nuestro propio Presidente plantea que:

“Nuestro país ha dado muestras de un significativo avance en el camino de la democracia”

Con toda la pena que representa que un estudiante tenga que corregir a las personas que se encargan de dirigir los destinos de una nación les digo:

La soberanía por la que pelearon tantas personas hasta llegar incluso a defenderla con su vida, se desgarró de dolor al ver que se ha convertido en simples temas de discurso por gente que simplemente no sabe lo que representa la investidura de un canciller, el cual se supone que es lo primero que tiene encomendado al distinguírsele con esepreciado nombramiento.

La soberanía no es gris, no se puede estar “avanzando” en materia de tal.

No es posible distinguir un avance, puesto que al no llegar a un todo en materia de soberanía simplemente **no** se es soberano.

El engaño de la soberanía gris no refleja otra cosa mas que la ineficacia de los que la deben de garantizar.

En otros aspectos, pero que igualmente tratan el asunto de la soberanía es el nefasto y muy publicitado caso del niño Elian González en el que la hegemonía continental ejercida por Estados Unidos hace que se sientan jueces, parte y ejecutores de lo que debe ser la forma de conducta en el resto de América, en donde lo mismo intervienen un país, aduciendo nexos de narcotráfico de su presidente, (al cual primero llevaron al poder en ese país por así convenir a sus intereses) Que condenan a la pobreza con un cerco comercial inhumano a otro país, simplemente por que las creencias políticas que lo rigen, divergen por completo de lo que los estadounidenses creen que es el régimen perfecto.

Comentábamos el caso de éste pobre niño que sin querer se convirtió en la bandera de ambas partes y a la vez en la manzana de la discordia entre dos sistemas de gobierno antagónicos. Fue ahí donde llegamos a la conclusión en un ejercicio mental (de esos que se están convirtiendo en una especie en extinción) en el cual tratáramos de situarnos en el caso contrario, esto es que: ¿Qué hubiera pasado si por azares de la vida, un niño norteamericano naufragando en el golfo llegase a costas cubanas y se pidiera que viva en la isla con sus tíos, estando vivo su padre en Florida?

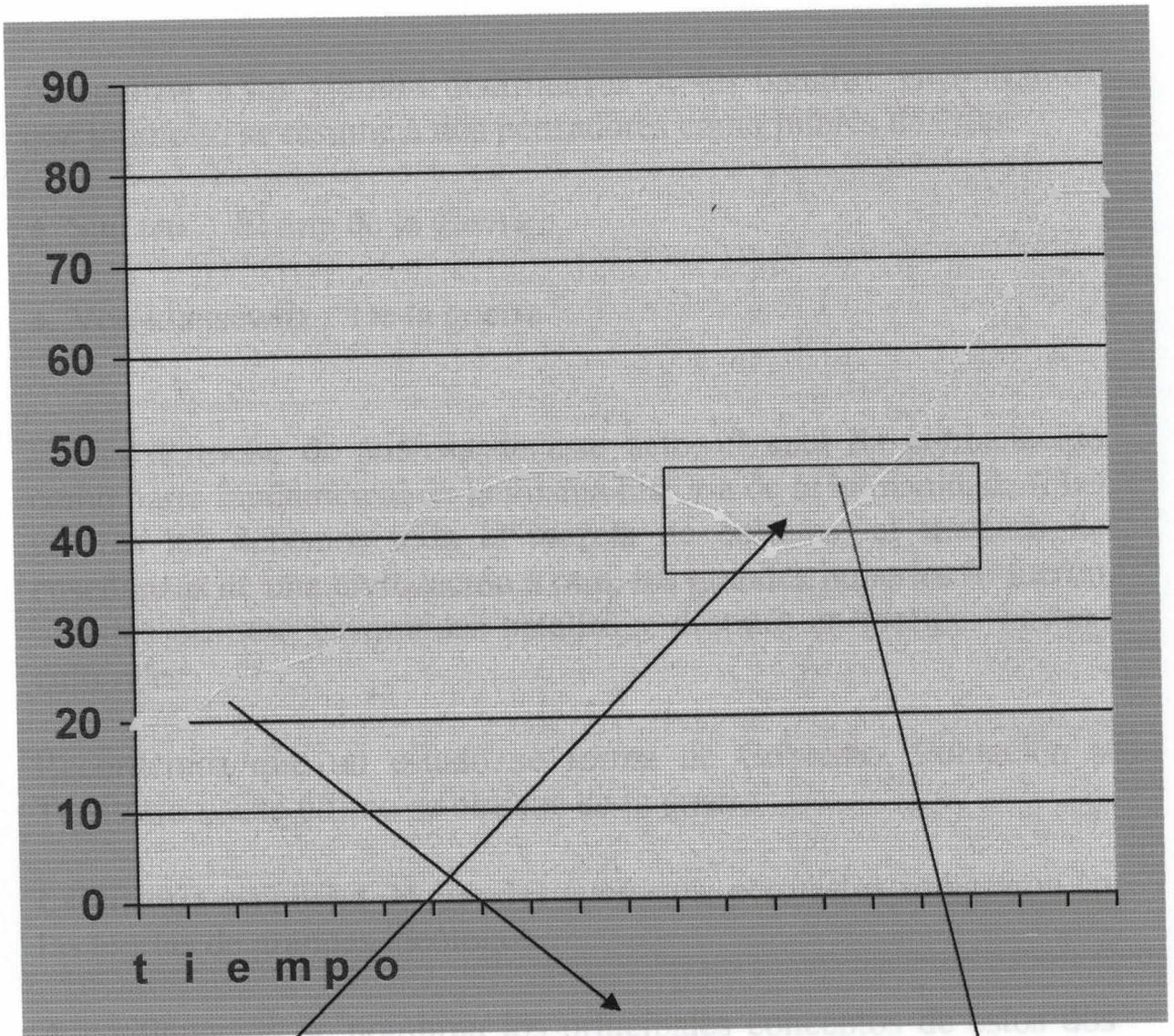
No dudamos ni un segundo en que las reacciones de una intromisión por el rescate de un compatriota a territorio cubano sería inminente, claro que todo sería televisado por CNN y después se venderían combos en Mc Donald's con las figuritas de acción de los héroes de la contienda.

Aunque muy Spielbergista, la situación nos deja claro que en materia de soberanía todos jalan agua para su molino y se apoyan en ésta para hacer y deshacer a su libre albedrío.

Lo mismo sucede con la democracia, no existe democracia a medias, o hay o simplemente no la hay, no existen medias tintas, ni se puede "ir avanzando", simplemente la más mínima falta de democracia, pasa a ser una ausencia total de la misma. Cualquiera mácula en ésta denotará forzosamente la carencia absoluta.

Y esto también se lo debemos a la ineficacia de quienes deberían salvaguardarla a toda costa.

ANEXO 2



PARADIGMA1

TRANSICION
DE PARADIGMAS

PARADIGMA2

ANEXO 3

Al analizar a los grandes doctrinarios de las batallas, encontramos que todo esto se resume a dos pensadores como pilares de éstas:

- ◆ Sun tzu “El arte de la guerra”
- ◆ Von klausewitz “De la guerra”

En un derroche de análisis de este acto, el cual ha permanecido como parte fundamental de la misma historia de la humanidad; A las guerras les debemos toda la mezcla de culturas, el traspaso de enseñanzas de una civilización a otra, los grandes imperios lo fueron basados primero en grandes batallas y después en grandes hechos culturales.

Recordemos que un estado se forma de Gobierno, Población y Territorio y éste último se obtiene de la guerra.

La historia está llena de grandes guerreros, pero éstos se basaron en las teorías de grandes ideólogos.

A continuación se nombran los principales conceptos de estos dos cimentadores de lo que conocemos en las artes de la batalla.

VON KLAIN WITZ

"La guerra es la continuación de la política por otros medios"

SUN TZU PING FA

Aspecto *"No luches una batalla que no puedas ganar"*.

Los tres aspectos de la guerra.

Destrucción del enemigo.

La victoria como incremento de la pérdida física.

La victoria como incremento de la pérdida moral.

1. Criterios estratégicos.
2. En medio de la batalla.
3. La planificación de un asedio.
4. El orden de batalla.
5. La fuerza.
6. Vacío y lleno.
7. La lucha armada.
8. Las variables.
9. Maniobras militares.
10. El terreno.
11. Las nueve clases de terreno.
12. El ataque mediante el fuego.
13. La utilización de los espías.

En realidad el texto original del autor resulta muy pesado e ilegible

Sun Tzu fue nombrado "Gran sacerdote de la guerra" por Lao Tse

No se sabe mucho de su vida, pero su legado se tiene presente en las escuelas militares de hoy en día.

VON KLAUSEWITZ

“La guerra es la continuación de la política por otros medios”

1. Aspecto político de la guerra.
2. Los tres aspectos de la guerra.
3. Destrucción del enemigo.
4. La victoria como incremento de la pérdida física.
5. La victoria como incremento de la pérdida moral.
6. Incertidumbre-abandono.
7. Fricción.
8. Objetivo político de la guerra.
9. Defensiva.
10. Contraataque.
11. Cuando parar la victoria.
12. Táctica o disposición.
13. Estrategia o conducción.
14. Centro de gravedad.
15. Conducción de un combate.

En realidad el texto original del autor resulta muy pesado e ilegible por su espeso estilo de escribir, pero existen varios resúmenes más explicativos.

BIBLIOGRAFIA

- ◆ **Organisation and management, 4ª edición**
Editorial Tokio, Mc. Graw- Hill
Kogan Kusha Ltd. 1985
- ◆ **El arte de la guerra**
Sun Tsu
- ◆ **Posicionamiento 2ª edición**
Editorial Diana México
- ◆ **Al Ries- Jack Trout 1994**
México, El Colegio de México
2º Lugar Premio Banamex 1985
Adalberto García Rocha.
- ◆ **Planeación estratégica**
Publicaciones ITESM
- ◆ **Lino García Cardiel 1996**
1998 El Colegio de México
La apertura comercial en riesgo.
- ◆ **Mercadotecnia en áreas especiales**
Publicaciones ITESM
Mark D. Muller Pueppke 1995
- ◆ **El arte de la guerra-Sun Tsu**
Versión de Thomas Cleary
Website.com librería.la guerra.html.

- ◆ Curso de defensa militar
Universidad de Zaragoza
www.unizar.es/cursodefensa.html

- ◆ El arte de la guerra
Sun Tsu
www.geocities.com/tokio.html

- ◆ La desigualdad económica
México, El Colegio de México
2º Lugar Premio Banamex 1985
Adalberto García Rocha.

- ◆ México ante el fin de la guerra fría
1998 El Colegio de México
La apertura comercial en riesgo.