



M.A.P.E.M.

Matriz Ajedrecística del Pensamiento Estratégico de Marketing

Modelo basado en las estrategias Sun Tzu

**JORGE HERNANDO CHAVEZ DIAZ
MARINA ALEXANDRA JAIMES MENESES**



UNAB BIBLIOTECA

VENDEDOR <i>Obsesq</i>	FECHA <i>21 ENE 2000</i>	PRESTACIONES <i>I.M.</i>
PRECIO <i>\$15.000</i>	CÓDIGO <i>044719</i>	<i>1289</i>

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS
BUCARAMANGA**

2000.

M.A.P.E.M.
Matriz Ajedrecistica del Pensamiento Estratégico de Marketing
Modelo basado en la estrategia Sun Tzu

JORGE HERNANDO CHAVEZ DIAZ
MARINA ALEXANDRA JAIMES MENESES

Proyecto de grado para optar al título de
Ingenieros de Mercados

Director
LUIS HUMBERTO LOZANO PICHARDO

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS
BUCARAMANGA
2000.

*Lo más importante es creer...
Creer en Dios, creer en nuestros padres,
creer en nuestros amigos y sobre todo creer
en nuestros sueños, que forjan el camino
real de nuestras vidas.*

*En todos ellos pensamos y damos gracias
por solamente creer.*

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION	
1. MARCO CONCEPTUAL	15
2. JUSTIFICACION	22
2.1 LA TEORIA DL JUEGO	22
2.2 SIGNIFICADO DEL JUEGO	25
2.3 POSICION INICIAL DE LAS PIEZAS	28
2.3.1 Características de la posición inicial	30
3. FICHAS Y MOVIMIENTOS DEL JUEGO	32
3.1 EL REY	32
3.1.1 Movimiento	32
3.2 LA DAMA	33
3.2.1 Movimiento	33
3.2.2 La captura de la Dama	33
3.3 LA TORRE	35
3.3.1 Movimientos	35
3.3.2 La captura de la torre	36
3.4 EL ALFIL	37
3.4.1 La captura del alfil	38
3.5 EL CABALLO	39
3.5.1 La captura del caballo	40
3.6 EL PEON	42

3.6.1	Captura del peón	43
3.6.2	Captura del peón al paso	44
3.6.3	La coronación del peón	44
3.6.4	Algunas reglas y particularidades	45
3.7	EL ENROQUE	45
4.	MATRIZ AJEDRECITICA DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO DE MARKETING M.A.P.E.M.	48
4.1	FLANCOS	52
4.1.1	Flanco De Rey	52
4.1.2	Flanco De Dama	52
4.2	LINEA DE PARTIDA	52
4.3	SEGMENTO DEFENSIVO	53
4.4	SEGMENTO CONSERVADOR	53
4.5	SEGMENTO AGRESIVO	53
4.6	SEGMENTO COMPETITIVO	54
4.7	HORIZONTE DEL MERCADO	54
4.8	VENTAJA COMPETITIVA	54
4.9	ZONA CALIENTE	55
4.10	COSTADOS FRIOS	56
5.	ELECCION DE UN ESTRATEGIA	57
5.1	DIFERENTE CLASES DE ESTRATEGIAS	58
5.1.1	Estrategia De Liderazgo En Costos	58
5.1.2	Estrategias de Diferenciación	58
5.1.3	Estrategias Especialistas	59
5.1.4	Riesgos de las Estrategias Básicas	60
5.2	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	61
5.2.1	Estrategias De Penetración Del Mercado	61
5.2.2	Estrategias De Desarrollo De Mercados	65
5.2.3	Estrategias De Desarrollo De Productos	66
5.2.4	Estrategias De Integración	67

5.2.5	Estrategias De Crecimiento Por Diversificación	67
5.3	ESATRATEGIAS COMPETITIVAS	69
5.3.1	Estrategia Del Líder	69
5.3.1.1	Desarrollo de la Demanda Primaria	69
5.3.1.2	Estrategia Defensiva	69
5.3.1.3	Estrategia Ofensiva	70
5.3.1.4	Estrategia de Desmarketing	71
5.3.2	Estrategia del Retador	71
5.3.3	Las Estrategias del Especialista	75
6.	DAR MATE AL REY	78
6.1	EL JAQUE	80
6.2	REY Y TORRE	82
6.3	REY Y DAMA	83
6.4	EL JAQUE MATE	83
6.4.1	Posiciones del jaque mate	85
6.4.2	Mecánica del jaque mate	87
6.4.3	Rey y dama contra Rey	88
6.4.4	Rey y torre contra Rey	88
6.4.5	Rey y dos alfiles contra Rey	89
7	LA LUCHA	90
7.1	CONFRONTACION	90
8	LO QUE NO SE DEBE HACER	99
8.1	JUGADAS INTERESANTES	99
8.1.1	MATE DEL PASTOR	99
8.1.1.1	Historia del pastor	99
8.1.1.2	Mate pastor	100
8.2	PARTICULARIDADES DEL AJEDREZ	101
8.3	MATE DEL LOCO	102
9.	LAS FASES DE LA BATALLA	105
9.1	LA APERTURA	105

9.1.1	Penetración del mercado - Introducción.	105
9.2	LA APERTURA	106
9.2.1	EL GAMBITO	112
9.2.1.1	Esto es el gambito de ajedrez	112
9.2.2	LA CELADA	113
9.2.3	SACRIFICIO ENGAÑOSO	113
9.3	EL JUEGO MEDIO	114
9.3.1	LOS CAMBIOS	115
9.4	EL FINAL	116
9.5	TABLAS	121
9.6	LA VICTORIA, ESTRATEGIAS Y CONCEJOS	121
9.7	RETIRARSE	126
10	EL ESTILO DE POSICIONES	128
11	VARIABLES DE MEDICION PARA LAS FICHAS DEL AJEDREZ	130
12	CASO "EL AJEDREZ Y LA MEZCLA DE MARKETING"	135
12.1	EL REY	137
12.1.1	Movimiento	141
12.2	LA DAMA	144
12.2.1	La Captura con Dama	150
12.3	LA TORRE	151
12.4	EL ALFIL	159
12.5	EL CABALLO	167
12.6	EL PEON	172
12.6.1	La Captura con el Peón	177
12.6.2	Los Peones en Conjunto	179
12.6.3	Carrera de Peones	182
12.7	EL ENRROQUE	182
12.8	IMPLEMENTACIÓN DEL CASO	185
13	CONCLUSIONES	194

INTRODUCCION

Bienvenidos al fascinante mundo del pensamiento estratégico, desde este estudio se desea plantear una hipótesis que lleve al estudiante, gerente, empresario o personas en general, a pensar mas allá de la teoría. Poder incentivarlos a creer en sus instintos y aprovechar los conocimientos adquiridos para el planteamiento de una acertada toma de decisiones.

En este estudio se toma como excusa un juego muy conocido en el mercado, como es el "ajedrez" llamado el juego ciencia que motiva el pensamiento y poder de razonamiento del jugador.

El jugador es lo más importante del juego, el jugador es el " Estratega de Marketing" quien es el dueño del pensamiento estratégico para ser el vencedor de la partida.

Lo que se desea probar es la similitud del juego con el mundo del pensamiento estratégico enfocado en el marketing. Comparando las fichas o piezas, el tablero, los movimientos y jugadas, con estrategias, en la mezcla de mercadeo, planeación e imagen corporativa de una organización. Todo se enfoca ha sortear una lucha en contra de un oponente que se relaciona con la competencia, al cual el "Estratega de Marketing" debe ganar en un tablero llamado mercado.

Todo este estudio se corrobora con un sinnúmero de estrategias planteadas por grandes pensadores, para cada acción y problema ha afrontar en el transcurso de la explicación del juego.

Lo vital es que cada persona que lo lea, cada Estrategia de Marketing lo relacione de diferentes maneras de acuerdo al perfil de su organización, siendo una guía para la guerra de los negocios, además de crear el mismo tiempo una conciencia crítica dándole también significación desde su punto de vista, contradiciendo o aprobando el estudio que aquí se plantea, para así crear una duda y poder que los lectores amplíen el planteamiento estratégico según su punto de vista.

¿QUÉ ES LA TEORÍA DEL JUEGO?

Desde el punto de vista económico - matemático, se trata de cualquier situación interactiva en la que una o más personas comparten el control de un grupo de variables y en la que cada uno debe alcanzar decisiones en relación a las actividades o posiciones del conjunto. El éxito de cada individuo está determinado, no sólo por la acción propia, sino por la del grupo. Se trata de establecer una ganancia para determinar el valor de lo realizado. Y ésta se mide matemáticamente para analizar el comportamiento en las decisiones y optimizarlo. Se asume que el resultado debe ser una magnitud verificable (**en dinero, gozo u honores**) y el juego se resuelve cuando uno gana.

O, aunque parezca obvio, no pierde. El juego cumple su objetivo si los planes desarrollados (o los movimientos) conforman una estrategia razonable en pos de los fines fijados por un reglamento u otras normas convenidas. Un factor decisivo para ello, es la información que uno de los que juegan tiene sobre los movimientos del otro. Los juegos llamados de información perfecta (las damas, el ajedrez, el ta-te-ti) se diferencian de los demás en que en cada situación el jugador tiene, para decidir, toda la información de los movimientos pasados y de los que en hipótesis dispone su oponente. La victoria, o la posición óptima, debe ser claramente conocida, lo que se define con la expresión de "juegos de suma cero" y que deben ser finitos. El ajedrez lo es, ya que se sabe que su cantidad de posibilidades distintas es un número enorme pero capaz de ser conocido perfectamente (en el ajedrez, para una partida de sólo 40 movidas, existen 25x10 a la 115 posibilidades diferentes de realizarla).

La toma de decisión, considerando los movimientos del oponente en un equilibrio definido, es parte del estudio y también del claro aprendizaje que existe en el juego del ajedrez.

Los estudios precursores de von Neumann permitieron dar fórmulas matemáticas vinculadas al juego. Así, quienes conocen algo de la teoría del juego, esgrimirían fundadas y numerosas razones de beneplácito por estas causales del premio Nobel. Es aplicar el juego, un modelo comparativo y anticipador, para llevar su experiencia a la toma de decisión en campos similares de comportamiento.

El juego, despreciado en buena parte de nuestra sociedad "seria", a consecuencia de una equivocada educación, tiene el altísimo valor de enseñar, de mostrar los caminos. Leemos que Platón, en "Las Leyes", revela el misterioso significado. El juego, dice, **depende del respeto de leyes, preceptos y conductas que sólo su efectivo cumplimiento en sociedad** permiten jugarlo.

Compara esto a la educación del ciudadano para que éste, cumpliendo estas normas aprendidas jugando, las transfiera a su comportamiento político. Cuando habla del valor del juego ("**el juego de los niños es el factor determinante en la formación del perfecto ciudadano**") busca proponer modelos desde la infancia para el ejercicio responsable de la adultez. "**Un buen arquitecto, es preciso que se entretenga desde los primeros años en construir pequeños castillos**" o "**es necesario que los infantes se ejerciten, jugando, en los pequeños cálculos, repartir manzanas equitativamente ..., estos pasatiempos los obligarán a recurrir a la ciencia de los números y en lo sucesivo podrán dividir un campo, ordenar un ejército o administrar bien sus negocios**". La idea es, entonces, obtener modelos de comportamientos progresivamente complejos desde la infancia. Los modelos económicos son efectivamente problemas de intrincada solución. Las variables que "entran en juego" preocupan a todas las comunidades en todo el mundo. Decidir óptimamente sobre ellas es el motivo. Que los investigadores hayan

concluído que el ajedrez les dio la posibilidad de encarar y aplicar a la economía un sistema de análisis con de variables que interactúan entre sí, es sólo producto de entender qué es lo que proporciona el ajedrez. Y otros juegos también. El ajedrez obliga a "divertirse", a gozar (base sustancial de la identidad del juego). Y en esa aparente irresponsabilidad de la diversión, del placer, se crean modelos nuevos. El modelo de pensamiento que el ajedrez propone: el análisis de variantes, su optimización, el factor que hace decidir por "la mejor", la forma de unir de la información teórica, el desarrollo de la imaginación con patrones de ganancia, la técnica de la transformación sucesiva de las ventajas, la previsión sobre las respuestas del oponente, las condiciones psicológicas que se ponen en juego durante la competencia, nos hacen pensar en la validez del ajedrez. Entonces, que él nuestro juego haya sido promocionado por este precursor estudio económico, nos debe conmover a muchos ajedrecistas. Estamos siendo evaluados. Nuestra producción sugiere ideas en otros campos. Los modelos de análisis, puede dar luz a numerosos e intrincados andariveles del futuro.

EL AJEDREZ Y EL PREMIO NOBEL DE ECONOMIA

Por Jorge Laplaza - Al retomar este artículo para que pueda servir de base a un estudio pedido recientemente en una cátedra universitaria de Economía, reflexionaba sobre qué poco se imponen nuestros ajedrecistas y, los de todo el mundo, el agruparse para considerar más profundamente los fundamentos sociales de la actividad en que están involucrados. Si no hay pensadores del ajedrez, hay que estimularlos ofreciendo campos para la discusión, foros para la investigación o dineros para que, observando la actividad del ajedrecista, ésta, su digna profesión de jugar, intervenga más directamente en la influencia necesaria que puede brindar en sociedad con otras disciplinas al progreso de la educación y del conocimiento. J.L. junio de 1998.

La anotación de la partida.

Es necesario desde el primer momento, anotar las partidas que uno desarrolla, con los amigos, el profesor, o el ordenador, esto permitirá revisar los juegos, solo, con el profesor, con la ayuda de un jugador más avanzado, o con la computadora, es importante también, que las observaciones (aún de tipo anímicas: me asuste, creí que, no tenía ganas, estaba ansioso o apurado, etc.), correcciones o análisis posteriores, sean anotadas claramente para revisarlos pasado un tiempo, y poder medir los avances. Este trabajo es realizado por los campeones mundiales de ajedrez de todas las épocas, y tiene gran valor, no solo en la formación ajedrecística, sino también en la personalidad, la necesidad de reconocer clara y objetivamente los errores y los aciertos, son una parte importante de la formación ajedrecística, y que luego se trasladarán muy positivamente a la vida personal.

Es necesario desde el primer momento, anotar las partidas que uno desarrolla, con los amigos, el profesor, o el ordenador, esto permitirá revisar los juegos, solo, con el profesor, con la ayuda de un jugador más avanzado, o con la computadora, es importante también, que las observaciones (aún de tipo anímicas: me asuste, creí que, no tenía ganas, estaba ansioso o apurado, etc.), correcciones o análisis posteriores, sean anotadas claramente para revisarlos pasado un tiempo, y poder medir los avances. Este trabajo es realizado por los campeones mundiales de ajedrez de todas las épocas, y tiene gran valor, no solo en la formación ajedrecística, sino también en la personalidad, la necesidad de reconocer clara y objetivamente los errores y los aciertos, son una parte importante de la formación ajedrecística, y que luego se trasladarán muy positivamente a la vida personal.

1. MARCO CONCEPTUAL

En el transcurso de la formación como Ingenieros de Mercados, se adquirieron valiosos conocimientos, los que dejan en la mente un sin número de ideas y dudas en cuanto a la aplicabilidad real del conocimiento; en la metodología que influyó en este aprendizaje, existieron varios paradigmas que motivó a perder el miedo a alcanzar metas, como también fortalecer estos mismos miedos que llevan a establecer dudas; como **"Ya todo está Hecho"** y **"Si está hecho para que buscarlo, si lo podemos copiar"** entre otros dichos; se puede basar en el conocimiento de un solo verbo **"crear"** el pensamiento creativo impulsa al ingeniero de mercados a romper estos paradigmas, que se convierten en armas de doble filo en el valioso proceso de toma de decisiones.

Crear es el arte de producir cosas que no existen, tomando este concepto, dos estudiantes de ingeniería de mercados crean un modelo estratégico, para demostrar al plantear una hipótesis, un punto de vista de simulación que cambia los paradigmas antes mencionados, formando un nuevo reto en el estudio de lo que a su parecer admiran como ciencia, con el nombre reconocido como *Marketing*, desde un concepto muy personal.

En esta investigación se desea plantear una hipótesis, que a largo plazo sea estudio en la metodología de la enseñanza de la ingeniería de mercados, siendo el objetivo más importante el de formar un modelo basado en un juego de alto reconocimiento, el cual los estudiantes, empresarios y personas

que se encuentren interesados en el mundo del marketing, puedan relacionar sus conocimientos de una forma mas practica, divertida e interesante.

El modelo de juego que más se adapta a este estudio, es el ajedrez, llamado el juego ciencia puesto que al encontrarse relacionado con estrategias de guerra, posee gran similitud en un enfoque empresarial.

Una muestra de ello fue el momento en que "los grandes titulares de los principales diarios anunciaron el 12 de octubre de 1994 que dos científicos norteamericanos y un alemán compartieron el Premio Nóbel de Economía por un trabajo basado en el ajedrez.

Esta relación entre el proceso de toma de decisiones en economía y en el juego, hizo que el juego disfrutara de una significación inesperada. Saber decidir mediante un proceso organizado los factores determinantes de la economía y del éxito de las empresas parece ahora ser un bien. Quienes miran los procesos del ajedrecista desde adentro o desde afuera, se dan cuenta que, sin entrar en la obsesión deportiva, **el ajedrez es un paradigma de una búsqueda científica de gran valor: las estrategias de interacción y el manejo de variables por la opción mejor.**

El Ajedrez participa, no de ahora, en estas hipótesis de estudio científico de las cuales somos, a veces, los convidados de piedra.

John Harsanyi, Reinhard Seiter y John Nash recibieron el Premio Nobel de Economía 1994 por haber elaborado una **teoría que sirve para explicar el funcionamiento de las relaciones entre empresas competidoras.** Basándose en la Teoría de los juegos sociales, que no dependen de decisiones sentimentales, si no más bien racionales, Nash propuso lo que se llama la **"fórmula de equilibrio Nash"** que en la teoría económica

hace depender de la información que se recibe del oponente, el Posicionamiento para la competencia y la decisión sobre estrategias de acción. Selten y Harsanyi, por su parte, adecuaron las fórmulas hacia una mayor adaptación a la realidad del mercado¹.

Este artículo motiva más el enfoque hacia el pensamiento estratégico de marketing, que fundamenta las bases para futuros estudios sobre el tema.

Entre las muy notables conquistas alcanzadas por el ajedrez en estos tiempos, figura la sugestiva atención que ha sabido despertar en los niños, jóvenes y adultos. La práctica del gran deporte mental se ha extendido hasta ellos, ofreciendo a sus inteligencias las posibilidades que esta disciplina lleva consigo. La aplicabilidad que puede brindar esta disciplina se extiende en el ámbito social, personal y empresarial. En donde sé amplia gran parte de esta nueva visión de reacción hacia ciertas circunstancias que se presentan constantemente y de allí analizar los posibles resultados o cursos de acción que se pueden desarrollar.

El ajedrez contribuye de forma saludable al desarrollo intelectual de la juventud. Sin embargo, aún admitiendo y reconociendo que la primordial tarea en la formación de los futuros hombres, es la que se relaciona con su organismo físico, no puede quedar duda que, llegado el momento, - conjugado con los estudios - y siempre que se garantice esa salud física, las enseñanzas del ajedrez tienen para el individuo un valor muy aprovechable.

No se trata de una asignatura árida y penosa, sino de una diversión, de un verdadero pasatiempo, en donde la habilidad mental predomina y fortalece al

¹ Artículo publicado en el Boletín del Festival de Ajedrez de Playa Unión de 1995.

individuo para enfrentarlo a los diferentes retos que se presentan en el transcurso de los días.

Pero una cosa es divulgar el ajedrez y otra muy distinta orientar a las personas interesadas en el marketing como es debido, desde un principio, en el verdadero sentido y significado en este aparente "juego". El ajedrez, como toda disciplina elevada y como las bellas artes también, ofrecen mayores seducciones cuanto más se avanza en su conocimiento. De tal forma, que en las profundidades de su estudio se alcanza la certeza de hallar ante lo infinito, ante una materia en la que jamás podrá decirse una palabra definitiva. Los primeros pasos han de ser un tanto engañosos e insospechadamente difíciles, pues se trata de algo que ha de llegar a su estudio profundo.

Respetando lo estudiado el estratega de marketing está preparado para jugar una partida completa, saber cuando es empate, o cuando se gana o pierde. Pero para el ajedrez, esto es menos que el principio, es como para el pintor, conocer el nombre de los colores, el tamaño de los pinceles, o que se pinta sobre una tela o papel.

El conocimiento del juego comienza recién en este momento, para poder desarrollar las ideas del estratega, o comprender la partida de un gran maestro, el lector deberá dedicarle tiempo y esfuerzo al estudio metódico del juego y la relación y significación de los valores que se resaltan de este, dentro del planteamiento estratégico del marketing; esto no solo le reportará placer de jugar o estudiar interesantes partidas, placer similar al que siente un pintor al mirar una obra de arte, o al músico que escucha o compone una hermosa sinfonía, sino también este trabajo lo dotará de cualidades que le serán de inestimable valor en otras actividades tanto en el ámbito empresarial o personal, como obtener, mayor concentración y memoria,

resolución de problemas por razonamiento, mayor facilidad para aprendizaje de idiomas o computación, etc.

Al mismo tiempo en esta investigación tenemos la oportunidad de dar a conocer un planteamiento estratégico diferente a los demás, influenciados por dos libros u autores que poseen la raíz de la planeación; maestros del pensamiento como son **Sun Tzu** con su gran libro chino *El Arte De La Guerra* y **Miyamoto Musashi** con *El Libro De Los Cinco Anillos*; los cuales fueron grandes escritores en su tiempo con respecto a la planeación de estrategias para la guerra en su país China, y además considerados como los precursores en esta rama.

"El arte de la guerra" en los negocios - así podríamos describir la hipótesis, estudiando cómo los maestros de la guerra sorteaban sus batallas a veces sin fuerza pero sí, con gran sabiduría.

El Arte de la Guerra de Sun Tzu, legendario libro chino de arte mundial, sobrevive por milenios por su sabiduría aplicada a la guerra.

En la actualidad se le considera la suma y la esencia del saber estratégico. La verdad es que sus fórmulas son aplicables a muy diversos campos de la lucha por la vida. Por esa razón, más que por militares este texto es consultado hoy por políticos y altos ejecutivos del mundo empresarial.

La idea central de Sun Tzu se fundamenta en que la batalla o la competitividad se ganan cuando la organización o la persona tiene la mayor ventaja y cometen la menor cantidad de errores. Un modelo de organización para Sun Tzu se centra en existir para cumplir un objetivo: poseer información buscándola y usándola como base de acción completamente flexible y totalmente adaptable.

Además, la competencia es algo vital para el ejecutivo. Determina quién avanza y quién retrocede. Quién tiene éxito y quién fracasa, quién vive y quién muere.

Hoy, y en el futuro, las estrategias efectivas dependerán más del desarrollo e implementación de los recursos intelectuales que de la gerencia, los activos físicos y financieros.

Innovación es la forma por la cual se gana diferencia competitiva. La anticipación le da la información necesaria para estar en el lugar correcto, en el momento correcto con un innovador producto o servicio.

En el futuro es donde está el negocio. Al anticipar algunas tendencias, sin importar quien es usted o qué hace, hará algunas diferencias o por lo menos, nadie lo sorprenderá con un Golpe Futuro.

Una buena anticipación es el resultado de una buena exploración estratégica, eliminando paradigmas que establecen y definen limitaciones y, por ende, definen como comportarse dentro de esas limitaciones para ser exitosos.

El conocimiento intuitivo es la habilidad para tomar decisiones con insuficiente información, y por lo tanto, el pionero de paradigmas debe tener tanto coraje como intuición. Si se quiere ser el primero, en un territorio propio u ajeno, no puede esperar por cantidades inmensas de evidencias. Si se quiere estar temprano, hay que confiar en la intuición. Hay que confiar en una visión no tan lógica y saltar al tablero de un juego que resume y explica todas estas variables expuestas en una teoría enfocada al marketing estratégico. Pero si el estratega de marketing no tiene los componentes de la excelencia, el proceso estadístico con control, el mejoramiento continuo, la posibilidad de

compararse con el mejor y la capacidad de saber como hacerlo bien la primera vez, ni siquiera podrá entrar al juego.

Lo más importante de este estudio es la creación de una matriz denominada **"M.A.P.E.M."** - "*Matriz Ajedrecistica del Pensamiento Estratégico de Marketing*"- esta herramienta de estudio es el primer paso para lograr estandarizar, en el futuro, una Matriz influenciada por el pensamiento estratégico del Marketing, logrando resaltar a los ingenieros de mercados como creadores e innovadores de aportes novedosos al marketing, motivando a las nuevas generaciones, a crear y desarrollar nuevas ideas en miras a un desarrollo metodológico y la búsqueda de la expansión del conocimiento de marketing.

2. JUSTIFICACION

2.1 LA TEORÍA DEL JUEGO.

Desde el punto de vista económico - matemático, el juego se trata de cualquier situación interactiva en la que una o más personas comparten el control de un grupo de variables y en la que cada uno debe alcanzar decisiones con relación a las actividades o posiciones del conjunto.

El juego es desarrollado no por un jugador cualquiera, si no por un líder, que se reconoce con el nombre de "*Estratega de Marketing*" que es el encargado de la toma de decisiones o cabeza de la organización.

El éxito de cada individuo y sobretodo del "*Estratega de Marketing*" está determinado, no sólo por la acción propia, sino por la del grupo. Se trata de establecer una ganancia para determinar el valor de lo realizado. Y ésta ganancia se mide matemáticamente para analizar el comportamiento en las decisiones y optimizarlo. Se asume que el resultado debe ser una magnitud verificable "*En dinero, gozo u honores*" y el juego se resuelve cuando uno gana. O, aunque parezca obvio, lo pierde.

El juego cumple su objetivo si los planes desarrollados (o los movimientos) conforman una estrategia razonable en pos de los fines fijados por un reglamento u otras normas convenidas. Un factor decisivo para ello, es la

información que uno de los que juega o en este caso el "*Estratega de Marketing*" tiene sobre los movimientos del otro. Los juegos llamados de información perfecta "las damas, el ajedrez, el ta-te-ti, se diferencian de los demás, en que en cada situación el jugador tiene, para decidir, toda la información de los movimientos pasados y de los que en hipótesis dispone su oponente. La victoria, o la posición óptima, debe ser claramente conocida, lo que se define con la expresión de "juegos de suma cero" y que deben ser finitos. El ajedrez lo es, ya que se sabe que su cantidad de posibilidades distintas es un número enorme pero capaz de ser conocido perfectamente (en el ajedrez, para una partida de sólo 40 movidas, existen 25x10 encontrando 115 posibilidades diferentes de realizarla"².

La toma de decisión, considerando los movimientos del oponente en un equilibrio definido, es parte del estudio de esta hipótesis y también del claro aprendizaje que existe en el juego del ajedrez, y el enfoque empresarial inconscientemente relacionado.

Las fórmulas matemáticas vinculadas al juego. Como, quienes conocen algo de la teoría del juego, aplican al juego, un modelo comparativo y anticipador, para llevar su experiencia a la toma de decisión en campos similares de comportamiento.

El juego, despreciado en buena parte por la sociedad "seria", a consecuencia de una equivocada educación, tiene el altísimo valor de enseñar, demostrando los caminos. Leemos que Platón, en "Las Leyes", revela el misterioso significado. El juego, dice, depende del respeto de leyes, preceptos y conductas que sólo su efectivo cumplimiento en sociedad permiten jugarlo.³ Compara esto a la educación del ciudadano,

² CAPABLANCA. José Raúl. Fundamentos del Ajedrez. Pag 17.

³ Ibid. Pag. 22

empresario o estudiante para que éste, cumpliendo estas normas aprendidas jugando, las transfiera a su comportamiento político aplicando sus conocimientos profesionales. Cuando habla del valor del juego " el juego de los niños es el factor determinante en la formación del perfecto ciudadano"⁴ busca proponer modelos desde la infancia para el ejercicio responsable de la adultéz "Un buen arquitecto, es preciso que se entretenga desde los primeros años en construir pequeños castillos" o "es necesario que los infantes se ejerciten, jugando, en los pequeños cálculos, repartir manzanas equitativamente; estos pasatiempos los obligarán a recurrir a la ciencia de los números y en lo sucesivo podrán dividir un campo, ordenar un ejército o administrar bien sus negocios".⁵

La idea es entonces, obtener modelos de comportamientos progresivamente complejos desde la infancia cambiando y abonando el terreno para adquirir nuevas metodologías de enseñanza que sean más atractivas e interactivas, con el gusto del conocimiento del futuro profesional.

Los modelos económicos son efectivamente problemas de intrincada solución. Las variables que "entran en juego" preocupan a todas las comunidades en todo el mundo. Decidir óptimamente sobre ellas es el motivo que los investigadores hayan concluido, que el ajedrez les dio la posibilidad de encarar y aplicar a la economía un sistema de análisis de variables que interactúan entre sí, es sólo producto de entender qué es lo que proporciona el ajedrez. Y otros juegos también. El ajedrez obliga a "divertirse", a gozar (base sustancial de la identidad del juego). Y en esa aparente irresponsabilidad de la diversión, del placer, se crean modelos nuevos. El modelo de pensamiento que el ajedrez propone: el análisis de variantes, su optimización, el factor que hace decidir por "la mejor", la forma

⁴ AGUILERA. Ricardo. Trtado Elemental de Ajedrez. Pag. 8

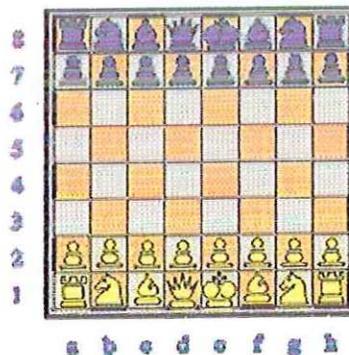
⁵ Ibid. Pag 12

de unirse de la información teórica, el desarrollo de la imaginación con patrones de ganancia, la técnica de la transformación sucesiva de las ventajas, la previsión sobre las respuestas del oponente, las condiciones psicológicas que se ponen en juego durante la competencia,⁶ esto hace pensar en la validez del ajedrez.

Entonces, el juego ha sido promocionado con un enfoque estratégico de marketing, evaluando la producción de ideas en otros campos. Este modelo de análisis, puede dar luz a numerosas expectativas y dudas, las cuales podrán ser de estudio para nuevas generaciones de "*Estrategas de Marketing*" en el futuro.

2.2 SIGNIFICADO DEL JUEGO DE AJEDREZ

En este momento se incursiona en lo más emocionante de esta hipótesis, a medida que se explique la metodología del juego para fortalecer las bases de aquellas personas que estén interesadas en el conocimiento del juego ciencia, llegando a una comparación directa con el objetivo planteado, para así entrar el estudio de las similitudes que existe en referencia a este juego con el pensamiento estratégico de marketing.



Graf. 2 Tablero y fichas del juego de ajedrez

⁶ Ibid. Pag. 28

El ajedrez es una lucha, una verdadera batalla entre dos ejércitos y el campo de batalla es un tablero. Sobre él se colocan, en un extremo, una serie de piezas que representan a uno de esos ejércitos, y en el otro lado, se sitúa otro grupo igual de piezas, pero de otro color. Unas son blancas y otras negras, para diferenciarlas mejor.

Ahora se trata de lanzarse a la batalla. Ambos ejércitos chocarán en el tablero, para ver quién gana.

Claro es que los dos bandos cuentan con las mismas armas y como no entra la suerte, el triunfo sólo puede conseguirse pensando más y mejor que el rival, contrario o competencia. Es así como también las organizaciones cuentan en su entorno con gran variedad de armas o recursos que están al alcance de cada una de ellas, marcando la diferencia por la visión y la facilidad con que cuentan, para obtener y controlar esos recursos y así aplicarlo a la realidad de su empresa; por esto el examen ambiental⁷, que no es otra cosa que el proceso de reunir la información sobre el ambiente externo en la organización, analizarla y pronosticar el impacto de las tendencias que se descubren por dicho análisis, lo que permite distinguir los factores internos y externos (macro y microambientales) logrando controlar eficazmente estos aspectos para convertirlos en beneficios de la organización y de esta forma ganar una partida y estar preparados para las que vienen.

Existen tres modelos de figuras: español, francés e inglés. Este último modelo, llamado también Staunton, es el más elegante. Los tipos de figuras se pueden relacionar con los diferentes tipos de empresas, las que se adaptan a las necesidades del "Estratega de Marketing" quien es el jugador, y el amo y señor de la partida. Estos tipos de organizaciones varían en su

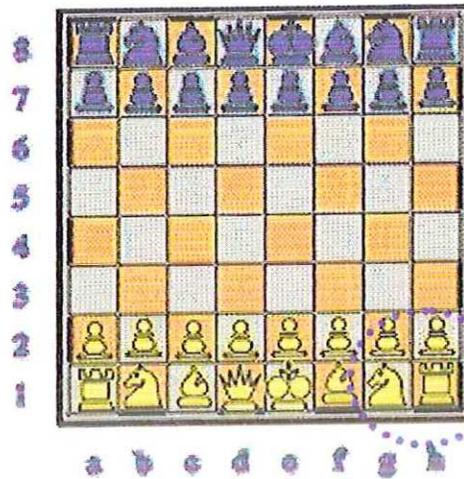
tamaño como microempresas, medianas, y grandes industrias, en donde el mercadeo participa directamente proporcional a las necesidades de cada una pero, disitiniéndose todas ellas en general, en un solo objetivo, lograr posicionar la empresa con la imagen corporativa, los productos, y todos aquellos atributos que marcan la diferencia con la competencia en el mercado al cual se esta atacando. Es importante resaltar que no importa el tamaño de la empresa, sino que la filosofía básica (misión, visión, objetivos y políticas) de ella se encuentre clara en los directivos y empleados ya que de ello depende el éxito y su sobrevivencia en el mercado.

Estas figuras las colocarán en el tablero de la siguiente manera, cuidando primero que el tablero esté situado de tal forma que la casilla blanca de la primera columna horizontal quede a la derecha del "*Estratega de Marketing*" dando un orden a la ubicación de las fichas y al juego en sí.

Todo en la vida tiene un sentido y una dirección que enmarca un orden en las cosas, así como las manecillas del reloj se mueven siempre a la derecha y que marcan un orden en la vida de las personas, también las grandes o pequeñas compañías tienen programas y planes por desarrollar que tienen prioridades que cumplir y que organizadamente, otorgan un grado de compromiso e importancia para realizar aspectos como la promoción, hacer un presupuesto de ventas o simplemente analizar el estado financiero de la compañía. Por esto tener un cronograma de actividades acorde a las necesidades de organización y su debida implementación es de vital importancia para el futuro de ella.

El tablero al igual que las organizaciones se diferencia según su color o textura, refiriéndose al tipo de mercado en el cual el jugador, "*Estratega de Marketing*" se desenvuelve.

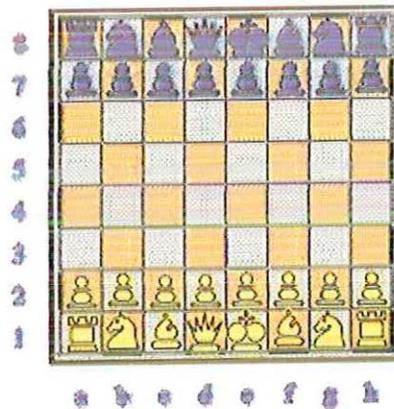
⁷ STAMTON J. William, *Fundamentos de Marketing*, Pag. 50.



Graf. 2.1 Casilla blanca de la primera columna horizontal quede a la derecha del jugador o estrategia de Marketing.

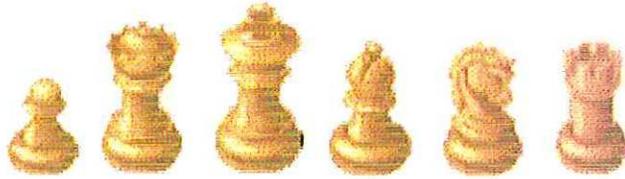
Ahora vamos a ver cómo se mueven estas piezas, que posición ocupan y qué poder tiene cada una de ellas dentro la gran batalla de los mercados. Empezaremos por las más importantes.

2.3 POSICIÓN INICIAL DE LAS PIEZAS:



Graf. 2.2, Posición inicial de las Fichas.

Al iniciarse la partida cada jugador posee (16) dieciséis fichas, las que conforman los elementos más representativos de una organización, con los cuales debe aprender a sortear esta batalla en contra de su competencia.



Relativamente sé interactua con (6) seis fichas organizadas de la siguiente forma:

(8) ocho peones



(2) dos torres



(2) dos alfiles



(2) dos caballos



(1) una dama



(1) un rey



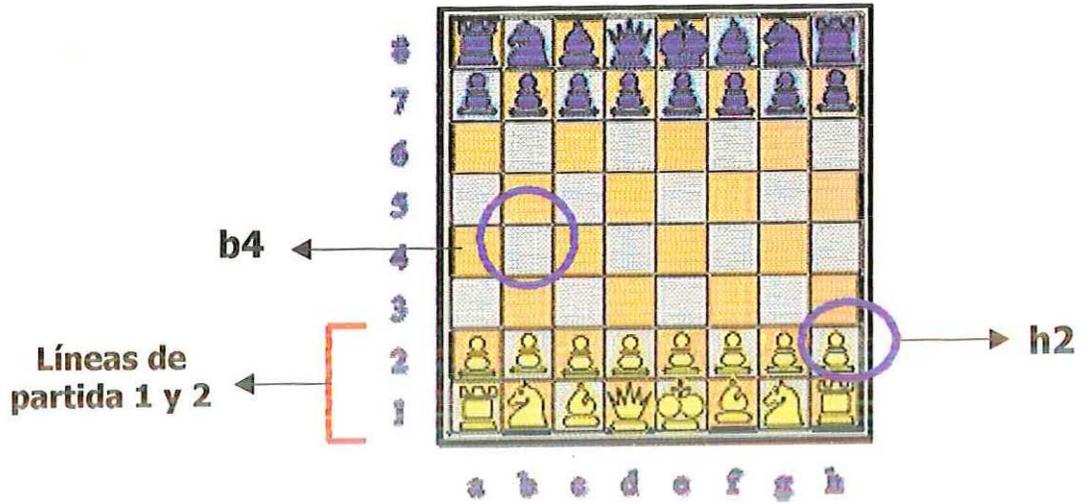
La competencia, cual es el oponente posee las mismas fichas de juego, con la diferencia que el "*Estratega de Marketing*" posee siempre las blancas, y la competencia las negras, por tal razón siempre comienza la partida "Las fichas blancas siempre empiezan la partida". Esto se puede apreciar la **ventaja competitiva**, ya que ellas permiten analizar anticipadamente las características del competidor frente a las del "*Estratega de Marketing*" y de esta forma plantea con anticipación las posibles jugadas acorde al competidor. De allí la importancia de conocer lo que se posee internamente u externamente como oportunidades, ventaja y fortaleza y de la misma forma sortear las debilidades y amenazas que se pueda presentar en el transcurso del juego en beneficio propio.

2.3.1 Características de la Posición inicial.

- 1) La casilla del rincón más cercano a la derecha de cada jugador será de color blanco.
- 2) La Dama Blanca se ubica en la casilla blanca y la Dama Negra en la casilla negra.

Con el fin de la notación, denominada "algebraica" las blancas se numeran del (1) uno al (8) ocho. Las columnas se denominan con las primeras (8) ocho letras del alfabeto, de izquierda a derecha, según el diagrama anterior. Por lo tanto, a cada casilla corresponde una letra y un número, en ese orden.

Ejemplo: a1, b4, h2, etc.

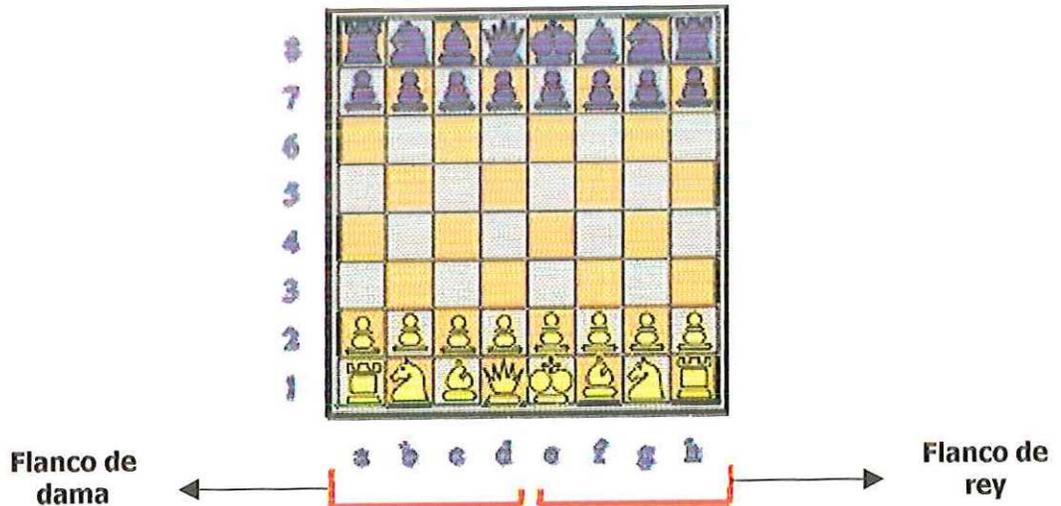


Graf. 2.3, Líneas de partida.

Las piezas blancas al iniciarse la partida están ubicadas en las líneas 1 y 2.
Y las negras en las líneas 7 y 8.

Las cuatro columnas de la izquierda del tablero (a, b, c y d) se denominan "Flanco Dama", por el sector de esta pieza en el inicio del juego, las columnas de la derecha (e, f, g y h) se denominan "Flanco Rey".

Graf. 2.4, Flanco de Dama y de rey



3. LAS FICHAS Y MOVIMIENTOS DEL JUEGO

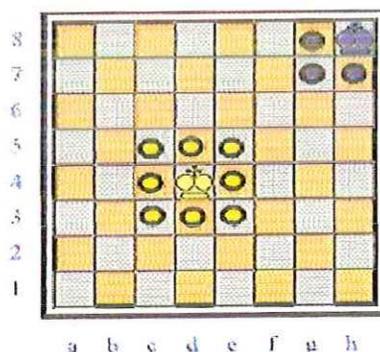
3.1 EL REY



Este es el jefe del ejército, pero no puede salir a pelear porque es muy delicado. Cuando le disparan y le aciertan se produce el **JAQUE** y si no puede escapar, muere en **JAQUE MATE**.

3.1.1 Movimiento

En la gráfica 3 se observa que el rey se mueve y captura, un paso hacia cualquiera de las casillas que lo rodean. Su movilidad es mayor en una de las casillas centrales, que en los bordes del tablero. Algo clave en el juego y en el mercadeo es evitar estar en los bordes o en situaciones riesgosas, ya que pueden convertirse en un callejón sin salida, trayendo consigo problemas que van a afectar el rendimiento del jugador.



Graf. 3, Movimiento y captura del Rey

3.2 LA DAMA



Es un poco más baja; pero, tiene una fuerza enorme. Resulta la pieza más poderosa del tablero gracias, a sus movimientos. Es la parte femenina del juego.

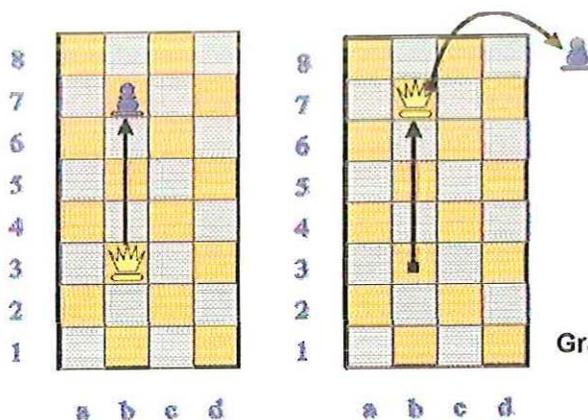
3.2.1 Movimiento

Camina, como el Rey, en **todas direcciones**, y en lugar de andar una sola casilla, Llega más lejos, puede llegar si quiere, hasta el final del tablero, es algo terrible. Tener cuidado con la Dama enemiga es imprescindible, ha distancia es mortal.

La dama puede mover por todo el largo de las diagonales, columnas y líneas, Siempre que no se le interponga otra pieza en el camino.

Como es fácil comprobar la dama (y la mayoría de las piezas) tiene mayor movilidad en el centro del tablero, (casillas d4, d5, e4 y e5) allí tiene (27) veintisiete destinos posibles, cuando en los bordes o bandas solo (21) veintiuno.

3.2.2 La captura con Dama.



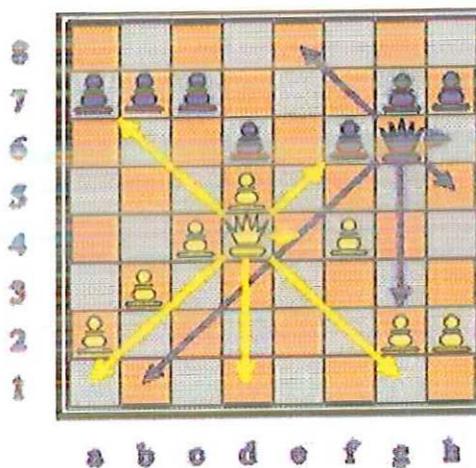
Graf. 3.1 Captura con la Reina.

La Dama captura cualquier pieza contraria que este al alcance de su movimiento, se ubica en la casilla que la misma ocupaba, retirándose la pieza tomada del tablero. En los diagramas anteriores la dama de b3, captura el peón rival de b7.

En la gráfica 3.2 se apreciara, la dama blanca en d4 puede capturar en a7 y f6. Como se puede ver, sus propios peones limitan muchos de sus movimientos. La dama negra puede capturar en g2.

Graf. 3.2 Como se puede ver, sus propios peones limitan muchos de sus movimientos.

Al final de la partida puede ser un arma letal.



En esta mismo gráfico, la Dama blanca, si captura en f6, esta puede a la vez ser capturada por el bando negro con g7xf6 o Dxf6, pues f6 esta defendido por estas dos piezas, no es el caso del peón negro de a7, que no tiene defensa.

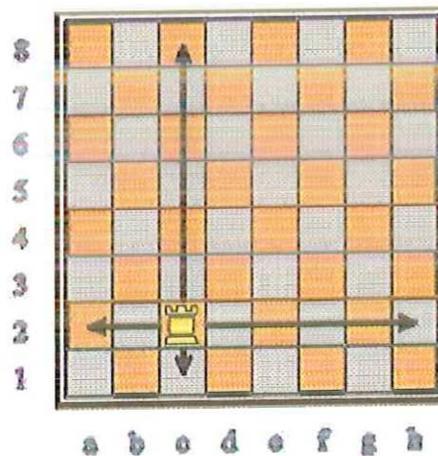
3.3 LA TORRE



La Torre tiene también mucha fuerza, pero la mitad tan sólo que la Dama.

3.3.1 Movimientos

Conserva únicamente uno de los movimientos de la dama: los que van por mitad de las casillas. Es decir: **los horizontales y verticales**. Come a quien se encuentra en su marcha.



Graf. 3.3. Movimiento de la Torre.

La Torre puede mover por todo el largo de las columnas y líneas, siempre que no se interponga otra pieza en el camino.

La torre también representa un apoyo vital para los peones, pues los cubre por sus flancos siendo la reina de los mismos.

Es fundamental estudiar cuidadosamente todo esto para discernir el momento en que puedes ganar. Es así como en el ajedrez existen dos flancos, el derecho que es el **flanco del rey** y el izquierdo el cual pertenece

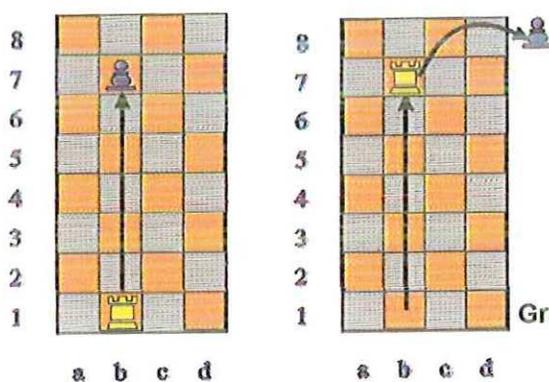
a la **reina**; en el estratega el hemisferio derecho es el hemisferio coherente el que lleva a las acciones practicas, y el hemisferio izquierdo es el de la creatividad el cual es manejado por la dama la encargada de planear.

Aunque cada una maneje su flanco independiente, la función básica de cada una de ellas es proteger al rey y incrementar la fuerza de sus peones

La torre tiene la misma movilidad en cualquier casilla del tablero estando este vacío, pero en las posiciones con peones en este, su mejor colocación es en las columnas o líneas que no se encuentran los mismos, del bando propio o rival.

3.3.2 La captura con Torre.

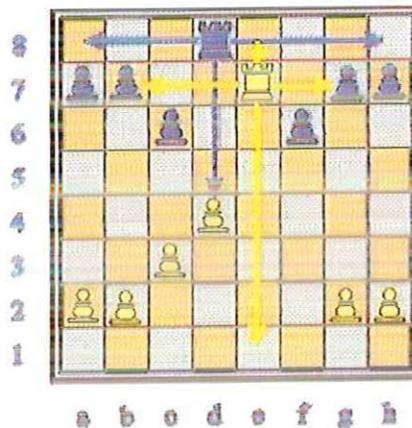
La Torre captura cualquier pieza contraria que este al alcance de su movimiento, se ubica en la casilla que la misma ocupaba, retirándose la pieza tomada del tablero. En los diagramas de la gráfica 3.4, la Torre de b1, captura al peón rival de b7.



Graf. 3.4, Captura con la Torre.

En la gráfica 3.5, la torre blanca en e7, puede capturar en b7 y h6 (Txb7 o Txb7). La Torre negra puede capturar en d4 (Txd2).

La Torre blanca, se encuentra en su situación ideal, en una columna abierta, y en la séptima. Línea, que es donde produce mayores problemas al rival. La Torre negra, esta en una columna "semiabierta", pues ataca un peón contrario (d4) defendido, es fácil de ver, que las posibilidades de la torre del primer jugador (el blanco) son mucho más amplias. De acuerdo a la ventaja competitiva que se posea con relación al competidor se puede actuar estratégicamente para así dominar un espacio en el mercado (aunque sea temporalmente) aprovechando al máximo las ventajas que pueda ofrecer el oponente. Marcando diferencias aprovechables en un futuro.



Graf. 3.5 Ejemplo de captura con la torre en pleno juego.

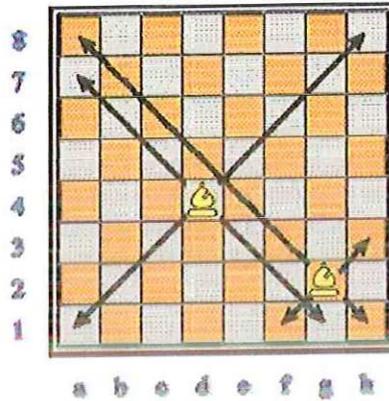
3.4 EL ALFIL



El Alfil, en cambio, tiene el otro movimiento de la Dama; es decir, el que atraviesa los cuadros por los ángulos. Su fuerza es menor que la de la Torre, y come también en el mismo sentido que camina.

El Alfil puede mover por todo el largo de las diagonales, siempre que no se interponga otra pieza en el camino.

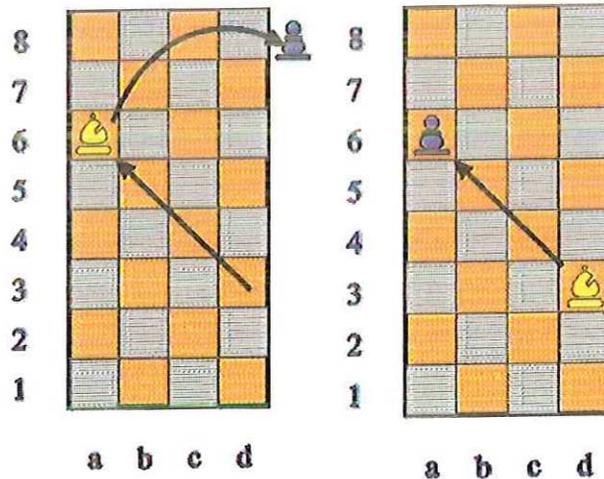
El Alfil tiene mayor movilidad en el centro del tablero. Al comenzar la partida, cada jugador posee un Alfil que corre por casillas blancas y otro por casillas negras, en ninguna ocasión estos cambiaran de color de casilla.



Graf. 3.6, Movimientos del alfil.

3.4.1 La captura con Alfil.

El Alfil captura cualquier pieza contraria que este al alcance de su movimiento, se ubica en la casilla que la misma ocupaba, retirándose la pieza ocupada del tablero. En los diagramas de abajo el Alfil de c3, captura el Peón rival de a6.



Graf. 3.7 Captura con el Alfil

En la gráfica 3.7, los Alfiles blancos tienen mayor movilidad. Los Alfiles deben tratar de ubicarse en las diagonales mas largas del tablero, pensando en todo el mercado, y tratando de no "chocar" contra los peones propios,

En la gráfica 3.8, el Alfil de d3 es "bueno", y su par negro de c8 es "muy malo" pues sus propios peones lo limitan.



Graf. 3.8, Alfil Bueno y Malo.

3.5. EL CABALLO

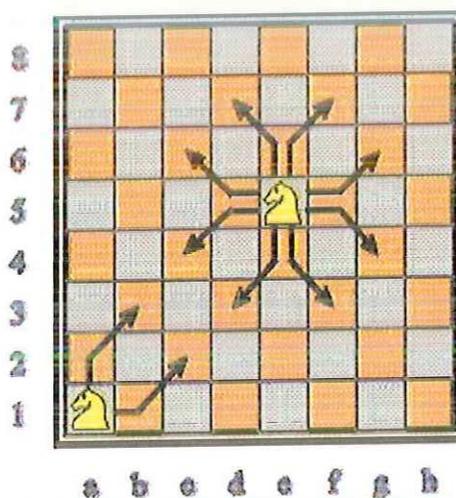


Esta pieza gusta mucho. Porque anda dando saltos. Hay que fijarse bien para saber donde pone los pies, porque es muy traviesa. Salta un cuadro y va a parar al siguiente; pero como es tan caprichoso, en lugar de caer en el de enfrente, se coloca siempre en el de la derecha o en el de la izquierda y siempre en una casilla de color distinto a la que ocupaba. Es decir, que si, por ejemplo, un Caballo está situado así (como indica el diagrama), salta el cuadro que tiene delante y cae en el otro, pero a un lado o a otro, según le quiera.

El Caballo mueve una casilla derecha y una en diagonal o viceversa, alejándose de la casilla de origen. Termina su movimiento siempre en una casilla de diferente color de la que partió.

También se puede gráficar su movimiento como el de una L, con tres casillas de lado y dos como base como se muestra en la gráfica 3.8.

Los caballos alcanzan su máxima movilidad en el centro del tablero, y va perdiendo la misma a medida que se acerca a las esquinas del mismo, en estas, a1, h1, a8 y h8, solo puede realizar dos movimientos (ver gráfica 3.8). Si es posible se los debe ubicar en una casilla central en la que no pueda ser amenazado por un peón, y a su vez este defendido por uno de estos.

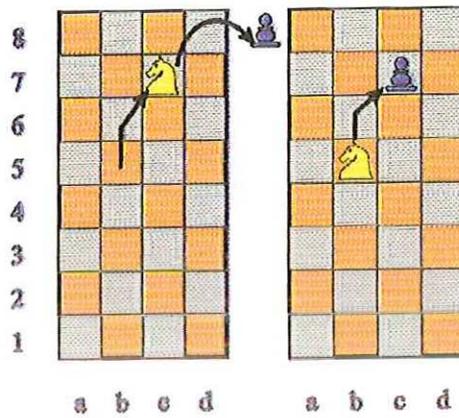


Graf. 3.8. Movimiento del caballo o la plaza

3.5.1 La captura con Caballo.

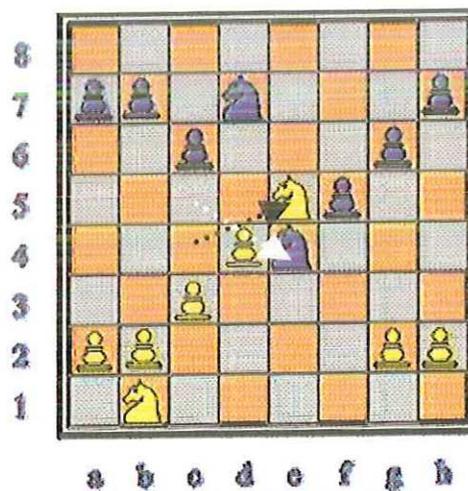
El Caballo captura cualquier pieza contraria en la casilla en que finaliza su movimiento, se ubica en la casilla que esta ocupaba, retirándose la pieza

tomada del tablero. En la gráfica 3.9, el caballo de b5 captura el peón de c7. (CxC7).



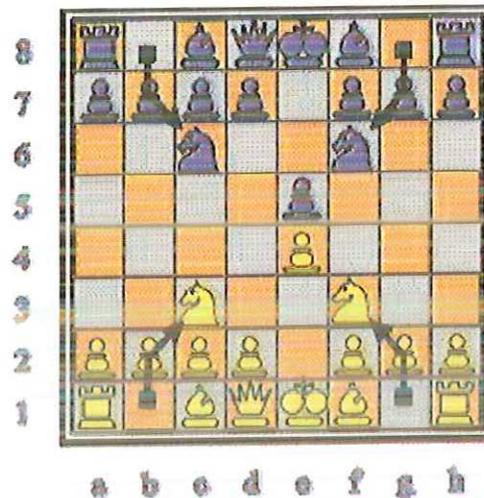
Gráf. 3.9. La Captura Con Caballo.

En la gráfica 3.10, los caballos blanco de c5 y negro de c4 están en posiciones "ideales", en el centro del tablero y no pueden ser molestados por peones rivales, ambos tienen 8 casillas de destino posibles. El caballo blanco de b1, solo tiene tres destinos posibles, y uno de estos es c3 que está ocupado por su propio peón, por lo tanto, debe esperar que este se mueva si desea ubicarse en esta casilla. El Caballo negro de d7 tiene 6 posibilidades de movimiento, entre estas la captura del Caballo rival en e5.



Gráf. 3.10, Jugadas con el caballo

La gráfica 3.11, muestra una posición típica al iniciar el juego, en esta los caballos han llegado a c3, f3, c6 y f6, saltando sobre sus propios peones que están aún sin mover. Según recomienda la experiencia, el caballo, es la pieza que primero se debe poner en juego en la apertura, tratando de apuntar (dominar) con ella las casillas centrales del tablero (d4, e4, d5, y e5).



Graf. 3.11—,Posición típica al inicial el juego

3.6. EL PEON



Esta es la pieza más pequeña de todas y la que menos vale. Pero ya se sabe que "no hay enemigo pequeño", y a veces un Peón puede hacer grandes cosas. Más adelante se demostrará cuánto es posible conseguir con él.

Sólo puede andar hacia delante y de frente; nunca puede volverse para atrás.

Al salir, si quiere, da dos pasos; pero después camina solamente paso a paso.

También el Peón come, cuando le llega el turno, pero en lugar de hacerlo derecho - en la dirección que anda- come de lado, como si fuera un Alfil, y, naturalmente, para comer necesita que la pieza enemiga está precisamente junto a él.

En su casilla inicial, puede mover, según lo desee el jugador, uno o dos pasos. Una vez que el peón se realizó un movimiento, solo puede avanzar un casillero por turno. Como se muestra en la gráfica 3.12

En la gráfica 3.12. Los peones blancos a2 y b2, pueden avanzar uno o dos casilleros, los peones de d3 y f6, que han abandonado su casilla de origen, solo un paso. Los peones negros de b7 y h7, pueden optar por uno o dos pasos, sus colegas de d6 y e3, solo un casillero adelante.

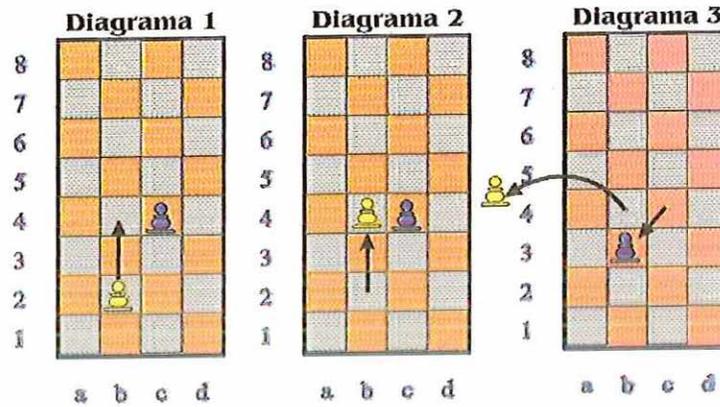


Graf. 3.12—, Movimiento del peón inicial

3.6.1 Captura con peón.

Los peones capturan a las piezas adversarias con un paso en diagonal, hacia delante, a la casilla inmediata, en diagonal.

3.6.2 Captura del Peón al paso.

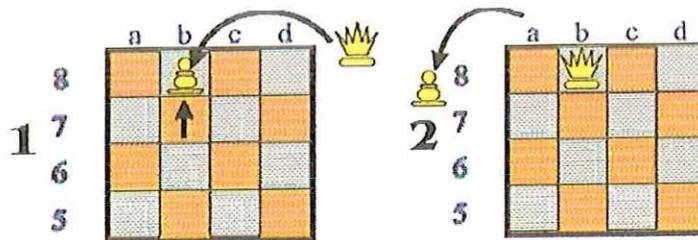


Graf. 3.13 Captura del peón al paso.

Ejemplo: En la gráfica 3.13, En los diagramas 1 y 2, el peón blanco realiza su avance de dos pasos, de b2 a b4, y pasa por la casilla b3, que está amenazada por el peón negro de c4. En el diagrama 3, el peón de c4 captura a su rival, colocado en b4, como si este hubiera avanzado un solo paso. La captura puede ser posible, solo en la jugada inmediata siguiente al avance del peón.

3.6.3 La "Coronación" del peón.

Todo peón que alcance la ultima fila, en el caso del blanco 8, y en el negro 1. Debe ser cambiado inmediatamente, como parte de la misma jugada por: Torre, Alfil, Caballo o Dama del mismo color a elección del jugador,



Graf. 3.14, Coronación del Peón.

independientemente de las piezas que permanezcan en el tablero. La acción de la pieza "coronada" es inmediata. Ver gráfica 3.14

3.6.4 Algunas reglas y particularidades.

- 1) Quien lleva las piezas blancas es quién realiza el primer movimiento.
- 2) Luego realizan 1 movimiento por vez, cada uno de los jugadores obligatoriamente, no es posible "pasar".
- 3) Cuando al jugador que le toca mover no puede realizar ningún movimiento legal, la partida se declara empate por "ahogado".
- 4) La pieza que se toca, se debe mover, en caso de ser una pieza contraria que puede ser capturada, es obligatorio capturarla. Si la intención es la de acomodar la pieza, se debe avisar al rival anunciando "acomodo", y esto se debe realizar en el turno propio.
- 5) En algunos casos la obligatoriedad de jugar es perjudicial para quien tiene el turno de mover, esto se llama "**Zugzwang**", igualmente es obligatorio realizar un movimiento.

3.7 EL ENROQUE

Qué palabra más rara, Con ella se designa un movimiento doble que hacen el Rey y la Torre al mismo tiempo. Para ello es necesario que ninguno de los dos se haya movido; que no esté amenazado el Rey por ninguna pieza enemiga y que tampoco se encuentre amenazada ninguna de las casillas por las que haya de pasar el Rey para hacer esta graciosa jugada.

Este movimiento consiste en darle dos pasos al Rey hacia el sitio donde está su Torre (no puede haber piezas por medio, naturalmente) y poner esa misma Torre junto a él, pero en el otro lado.

El enroque puede ser corto o largo, según se haga con la Torre de Rey (que es la que está a distancia más corta de él) o con la Torre de Dama (que es la que está a más larga distancia).

El enroque, es un movimiento especial del rey, el cual puede realizar solamente una vez en la partida, para ello, ni el rey, deben haber efectuado movimiento alguno, es decir, se encontraran aun en sus casillas iniciales. Para realizarlo, el rey moverá dos pasos hacia la torre con que efectuará el enroque, y la torre pasará del otro lado del rey, a la casilla inmediata. Ambos movimientos se realizan como parte de la misma jugada. En la gráfica 3.15 el diagrama 1, muestra la posición de las piezas, antes de realizar el movimiento. En el diagrama 2, se muestra el movimiento realizado con la torre del rey, llamado enroque corto. En el diagrama 3 de la derecha, se muestra el enroque realizado con la torre de la dama, o enroque largo.

El enroque es un movimiento muy importante, que cumple varias funciones al realizarlo.

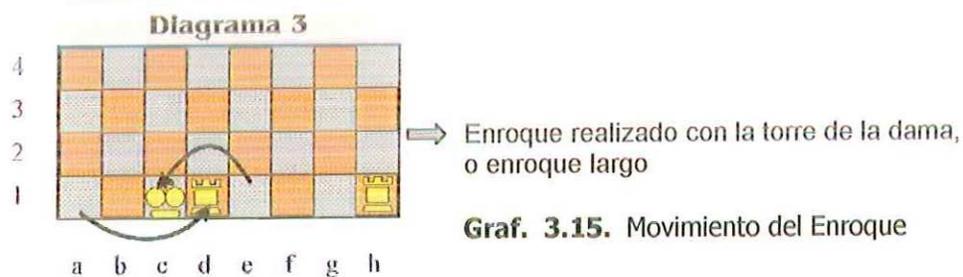
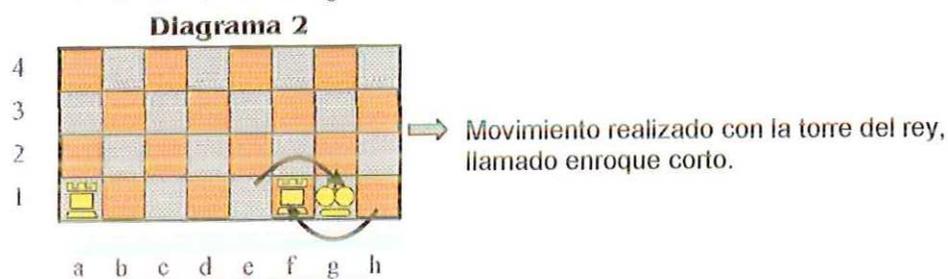
En la anotación, el enroque corto, con la torre del flanco rey, se escribe 0-0, y el enroque largo, con a torre del flanco dama 0-0-0.

En el diagrama 4 de abajo, el rey no puede realizar el enroque pues se encuentra en jaque.

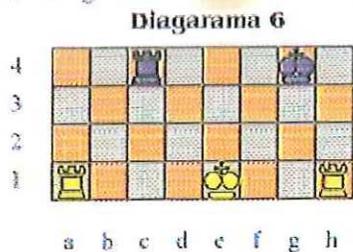
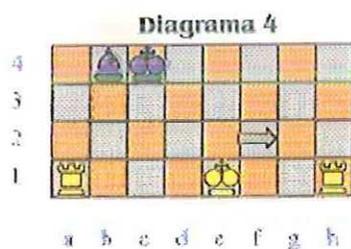
En el diagrama 5 de abajo, no se puede realizar el 0-0, porque la casilla f1 está dominada por el alfil de d3, y el rey pasaría por jaque. Sin embargo el 0-0-0 es perfectamente factible. En la gráfica 3.15, no es posible realizar el 0-0-0, porque el rey quedaría ubicado en una casilla dominada por la torre, si es posible el 0-0.

El enroque es un movimiento muy importante, permite sacar rápidamente el rey de las casillas centrales, que es donde está más expuesto al ataque de

las piezas enemigas, y donde en el inicio del juego se libra la batalla con todas las piezas, siendo este, por lo tanto donde esta pieza (la más importante) esta más expuesta al ataque enemigo.



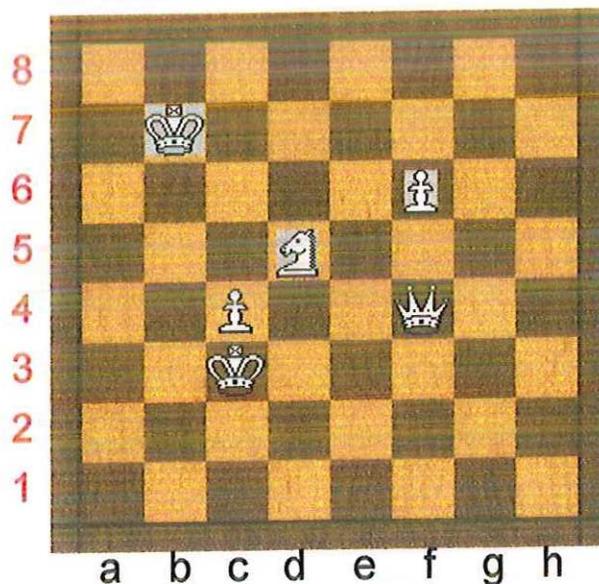
Graf. 3.15. Movimiento del Enroque



4. MATRIZ AJEDRESISTICA DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO DE MARKETING M.A.P.E.M.

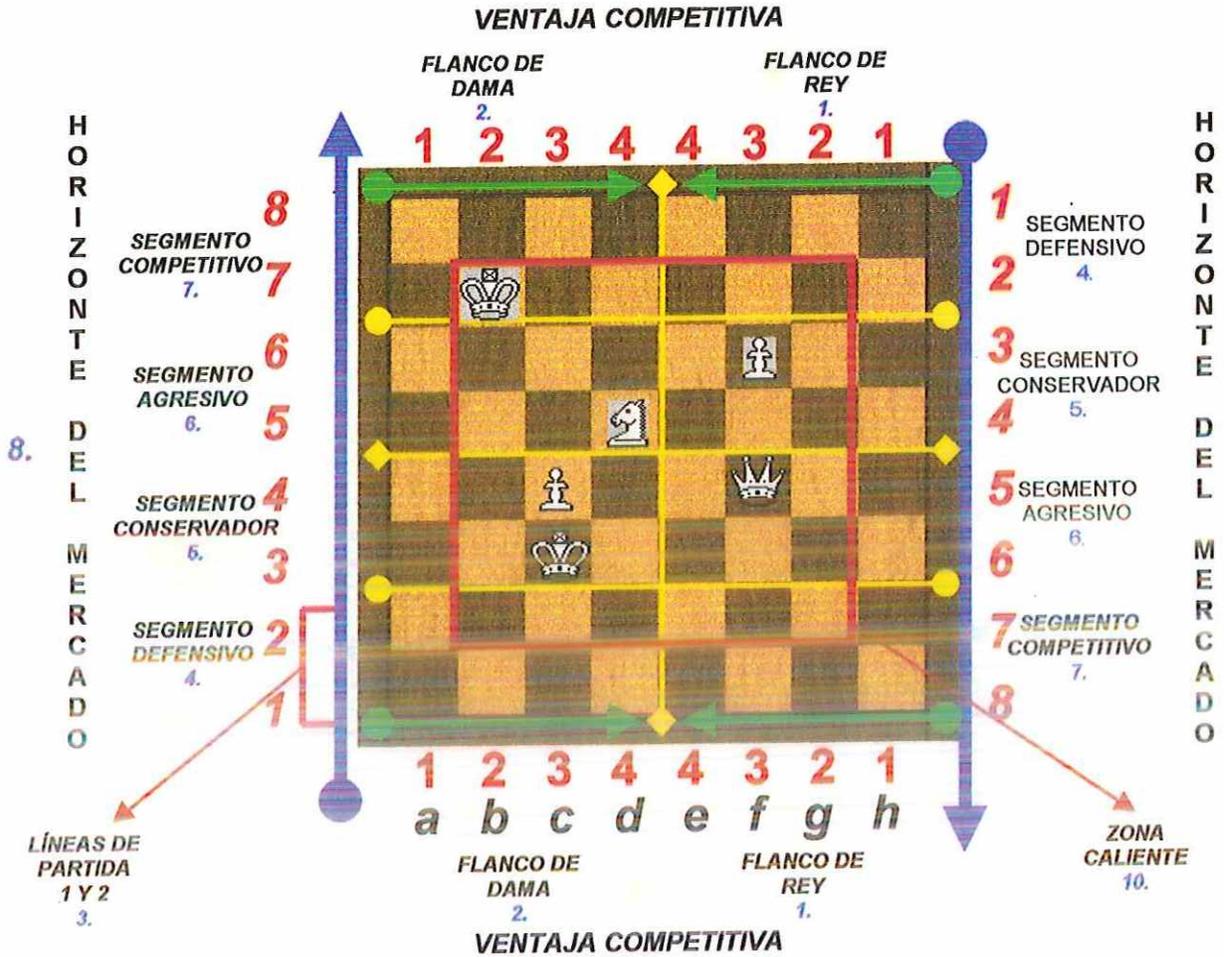
Después de conocer los componentes del juego de ajedrez continuamos con la relación del juego y sus jugadas con respecto al pensamiento estratégico, y que mejor manera que analizar todos estos aspectos gráficamente. Para el análisis y la comprensión de esta herramienta del pensamiento estratégico contamos con aspectos claves que permitirán su entendimiento.

Se tiene en primer lugar una jugada establecida para el análisis, en este caso tomará como ejemplo la que aparece en la *gráfica 4*



Grafica 4. -- Ejemplo de juego

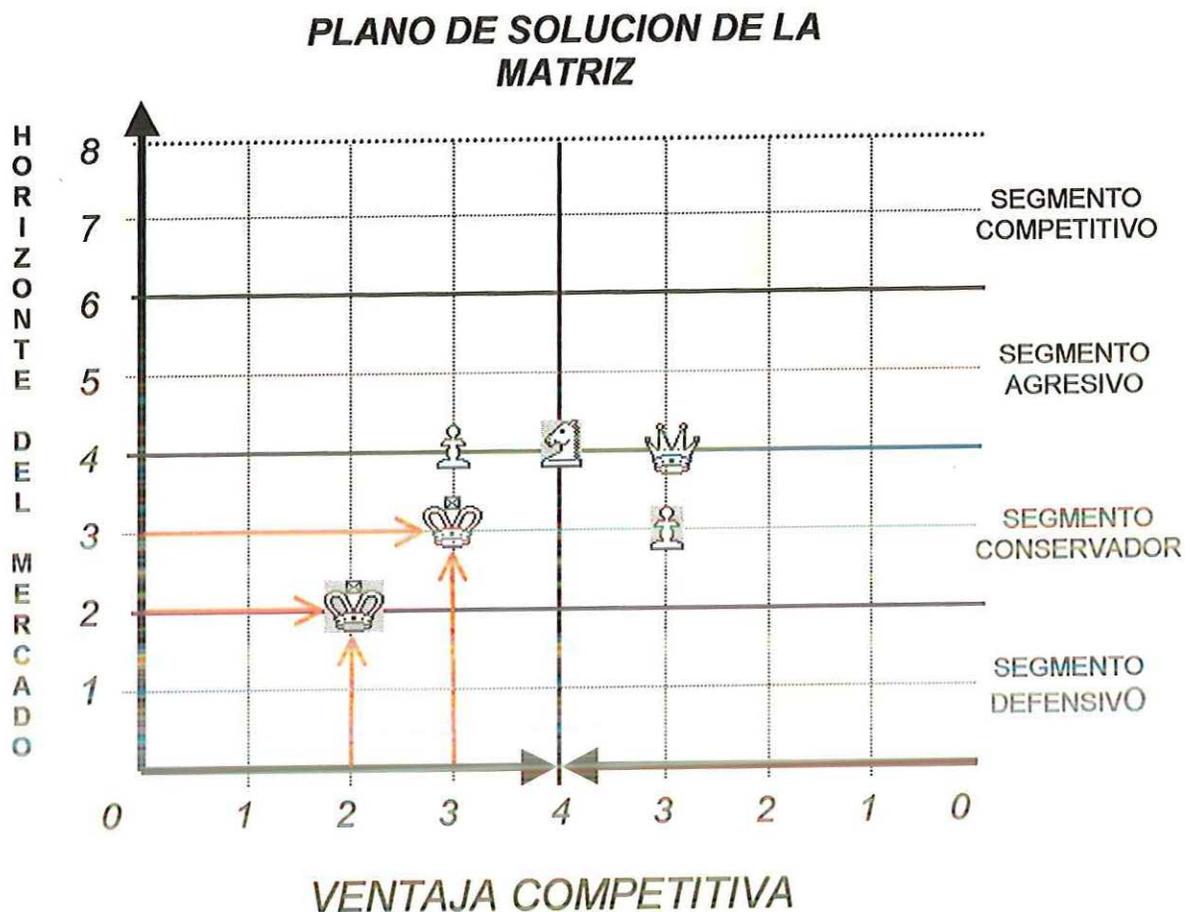
Ya planteada la jugada que se quiere analizar se ubica en la matriz M.A.P.E.M. y así empezar con su análisis.



Gráfica 4.1. -- Matriz M.A.P.E.M. ^{9.}

En Esta Gráfica se puede conocer las posiciones estratégicas con las que cuenta la competencia y el "Estratega De Marketing", además de tener localizados los segmentos o segmento en los que se esta atacando o conservando, y de esta forma proponer soluciones o correcciones.

Después de haber planteado la jugada en la matriz, se continua con la ubicación de esta jugada en el plano de solución de la Matriz, como se demuestra en la gráfica 4.2

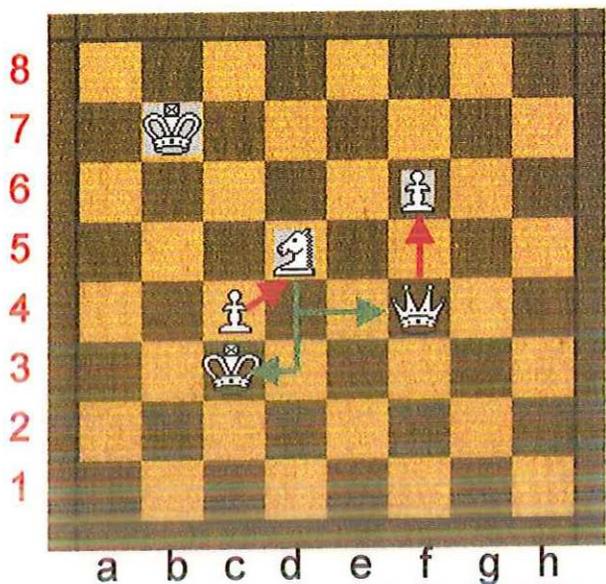


Graf 4.2 -- Ubicación del juego en el plano cartesiano.

Primero se ubicaran las fichas blancas, y para su ubicación se tendrán en cuenta que los vectores "**Ventaja Competitiva**" y "**Horizonte del Mercado**". De tal forma que, teniendo en la jugada a analizar, el rey blanco se encuentra ubicado en la casilla 3 de la "Ventaja Competitiva" y 3 del "Horizonte del Mercado" (3,3) del segmento conservador, el rey negro en la casilla 2 de la "Ventaja Competitiva" y 2 del "Horizonte del Mercado" (2,2) del segmento defensivo del competidor; y así sucesivamente.

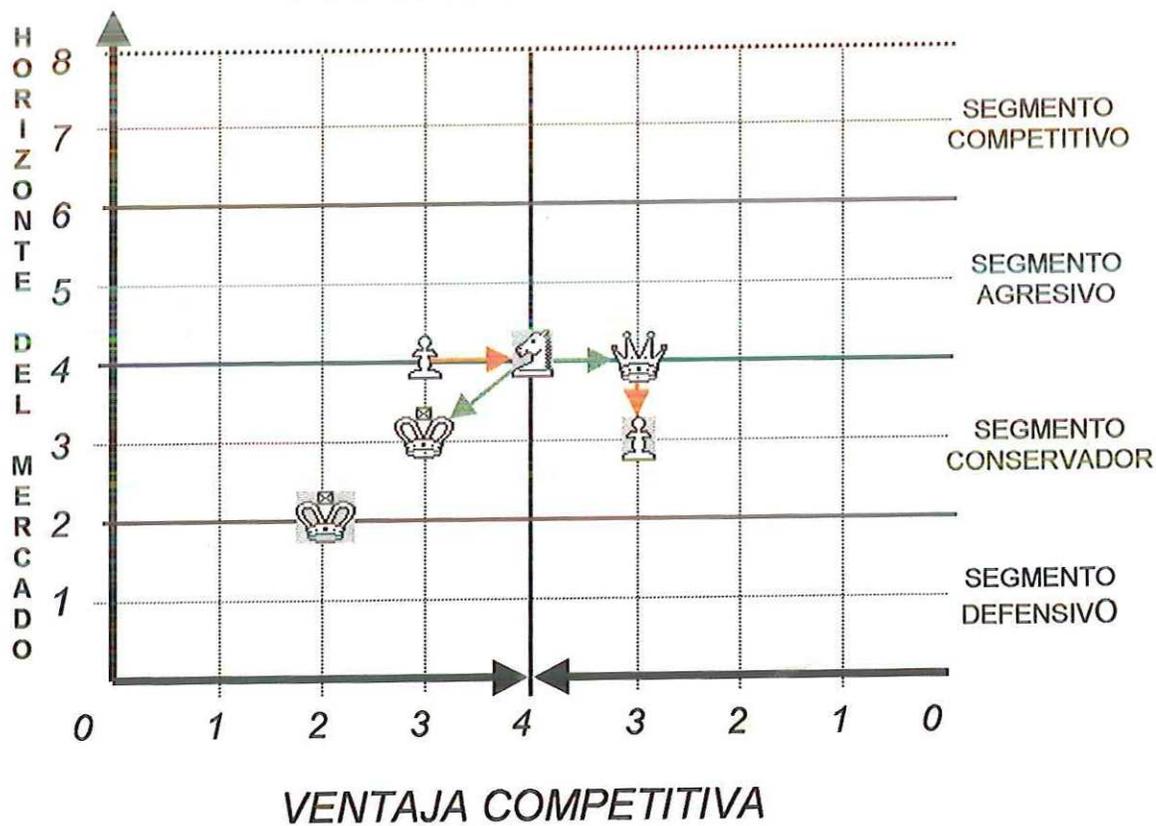
En la *gráfica 4.2* el peón blanco, el caballo negro y la dama blanca se encuentran ubicados en el mismo sector ya que cada uno de ellos se

encuentra en un mismo segmento, el segmento conservador tanto para las negras como para las blancas.



Gráfica 4.3

PLANO DE SOLUCION DE LA MATRIZ



Gráfica 4.4 --. Análisis del ejemplo.

Después de haber ubicado las fichas en el plano se pueden analizar los ataques o movimientos posibles de cada competidor, pero no hay que olvidar que se deben impedir los movimientos de las fichas hacia arriba, de tal forma que no perjudique al rey o a un movimiento de alguna pieza clave como el peón, en este caso.

Se analiza entonces la estrategia a seguir por el "*Estratega de Marketing*", de acuerdo con las prioridades que posea. En este ejemplo se puede analizar que el "*Estratega de Marketing*" está corriendo un gran riesgo en la posición en la que se encuentra el Rey y la Dama Blanca, pero a su vez el jugador de las fichas blancas también se ve amenazado por la Dama con respecto al peón y con respecto al rey negro a corto plazo ya que de una buena jugada dependerá la victoria o derrota en esta partida.

4.1 FLANCOS

Los flancos de rey y de dama se toman como los aspectos que determinan las ventajas competitivas. Se pueden identificar de acuerdo con los requerimientos de la empresa, por ejemplo el flanco de rey podría identificarse como la imagen corporativa y el flanco de dama como la planeación estratégica como se tomará en el capítulo 12; o también podría tomarse como el marketing operacional vs Marketing estratégico o tal vez como la calidad vs servicio etc. de acuerdo con las necesidades de la organización o de la persona que lidere el juego. Esto varia del Estratega de marketing y de la interpretación que cada cual le dé a las diferentes fichas del juego.

4.1.1 FLANCO DE REY

Analizando el gráfico 4 se observa el flanco de rey, donde todas las acciones de las fichas que pertenecen a este flanco dirigen todos sus esfuerzos a mantener esta ficha. Este esta constituido por las filas 1 - 8 y las columnas de la e - h.

4.1.2 FLANCO DE DAMA

El Flanco de Dama está representado por todas las fichas que trabajan junto a la dama y donde todos los esfuerzos que se hagan están dirigidos a ella. Este esta constituido por las filas 1 - 8 y las columnas de la a - d.

4.2 LINEA DE PARTIDA

Donde se ubica el plazo inmediato para impartir las estrategias y así organizar la lucha que se emprenderá por el dominio de los diferentes

segmentos del mercado (segmentos constituidos por las casillas). Se dividen en ocho columnas repartidas verticalmente de la A a la H y dos filas horizontales del 1 al 2.

4.3 SEGMENTO DEFENSIVO

Es donde se plantean estrategias de proteccionismo o atrincheramiento con miras a proteger al rey custodiada por todo su entorno. Pero no solo se guarda al rey, también se defiende el sector que de ser alcanzado por un peón aumentaría la ventaja de la competencia.

4.4 SEGMENTO CONSERVADOR

Donde ejercemos las primeras jugadas o tácticas de penetración estratégica, para recolectar información y conocer nuestro adversario, es una forma de preludio para saber con quien se va a combatir en una verdadera batalla. Está constituida por ocho columnas verticales repartidas de la A a la H y dos filas horizontales repartidas del 3 al 4.

4.5 SEGMENTO AGRESIVO

Donde realmente se encuentra la esencia del juego medio, DONDE LAS TACTICAS acertadas hacen triunfar las diferentes estrategias y los errores hacen madurar al estratega para luego replantear sus futuras tácticas. Es una zona variada de jugadas y movimientos con gambitos y celadas y numerosos jaques o posiblemente algún mate. Está constituida por ocho

columnas verticales repartidas de la A a la H y dos filas horizontales repartidas del 5 al 6.

4.6 SEGMENTO COMPETITIVO

Es lo más acertado al final donde se dan la mayoría de jaques y mates, es la excelencia para los productos que coronan la última casilla posicionándolos completamente. Al llegar a esta zona se puede conseguir una posible derrota para la competencia. Está constituida por ocho columnas verticales repartidas de la A a la H y dos filas horizontales repartidas del 7 al 8.

4.7 HORIZONTE DEL MERCADO

Vector vertical que muestra que tan amplio es el mercado en el cual se compete y donde se puede llegar según su atractividad, todo influenciado desde el punto de vista del "*Estrategia de Marketing*". Se mide verticalmente de 1 a 8

4.8 VENTAJA COMPETITIVA

Vector horizontal donde se muestra que tan competitivas son las estrategias planteadas con relación a la competencia, enfocándolo siempre con el horizonte del mercado buscado por la empresa. Se mide horizontalmente de la A a la D, siendo A la variable 1, B la variable 2, C la variable 3 y D la variable 4, disminuyendo de la E a la H, siendo E la variable 4, F la variable 3, G la variable 2 y H la variable 1. En forma de dos vectores que se encuentran en la mitad del tablero, los cuales al estar más ubicados a la

mitad (4 - 4), más se acercan a la ventaja competitiva identificada para cada flanco.

Esta matriz posee un retroceso que desde el punto de vista de la competencia es inversamente proporcional a su planteamiento, por ejemplo, el segmento defensivo del "*Estratega de Marketing*" para la competencia es el segmento competitivo.

En el capítulo siguiente se plantearán una serie de estrategias acordes a las necesidades de la empresa, para que el "*Estratega de Marketing*" pueda visualizar y volver más real los planteamientos de la matriz M.A.P.E.M. según su criterio. Estas estrategias están influenciadas por el estudio de las estrategias chinas.

Esta Matriz es un modelo de estudio estratégico de libre interpretación, con la que se desea que los diferentes estrategas la estudien y la enriquezcan en teorías y planteamientos estratégicos, para que en el mañana se logre estandarizar para el estudio del marketing y otras áreas afines desde el punto de vista del pensamiento estratégico.

4.9 ZONA CALIENTE

La zona caliente o el centro del tablero; denominada de esta forma por ser el sector del tablero en donde todas las fichas tienen mayor movilidad y dominio sobre las fichas y el tablero. En esta zona el "*Estratega de Marketing*" plantea sus estrategias acordes al segmento donde se encuentre procurando estar en todo el centro del tablero ó en las casillas que comprenden la zona de d1, e1, d8 y e8 ya que en estos sectores se contará con una ventaja competitiva completa comprendida por los dos flancos.

4.10 COSTADOS FRIOS

Las casillas que se encuentran en alrededor de la zona caliente se consideran "costados fríos" o peligrosos ya que en esta zona es en donde se limitan los movimientos de las fichas y tienen más probabilidades ser atacadas y así perder su posición.

5. ELECCION DE UNA ESTRATEGIA.

Lo vital de esta matriz es que el "Estratega de Marketing" logre definir por cuenta propia los tipos de estrategias con las que relacionara todas las fichas del juego de ajedrez. Por tal razón damos algunos ejemplos de estudio para facilitar la relación y comprensión de las estrategias que se deben implantar.

El primer paso a emprender en la elaboración de una estrategia de desarrollo es precisar la naturaleza de la **ventaja competitiva defendible**, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Al identificar una ventaja competitiva defendible implica un análisis de la situación competitiva como podría ser:

- ¿Cuáles son los factores claves de éxito en el producto mercado o segmento considerado?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa con relación a esos factores claves de éxito?
- ¿Cuales son los puntos fuertes y débiles de los competidores más peligrosos con relación a estos mismos factores claves?

Con base a esta información la empresa puede:

- a. evaluar la naturaleza de la ventaja en relación al que este mejor situado
- b. Decidir crearse una ventaja competitiva en un área específica.

- c. Intentar neutralizar la ventaja competitiva detentada por la competencia.⁸

5.1 DIFERENTES CLASES DE ESTRATEGIAS

5.1.1 La Estrategia De Liderazgo En Costos

Respecto a los competidores directos la empresa puede resistir mejor a una eventual competencia de precios y obtener además un beneficio a nivel del precio mínimo para la competencia.

Los clientes fuertes no pueden hacer bajar los precios más que hasta el nivel correspondiente al del competidor directo mejor situado.

Un precio de costo bajo protege a la empresa de los aumentos de costos impuestos por un proveedor fuerte.

Un precio de costo bajo constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores y también una buena protección respecto a los productos sustitutos.

Esta estrategia se puede ubicar en el segmento Agresivo (6) de la Matriz.

5.1.2 La Estrategia De Diferenciación

Estas estrategias tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien en las ofertas de los competidores. La empresa tiende a crear una situación de competencia monopolística donde detente un poder de mercado, debido al elemento distintivo.

⁸ LAMBIN. Jean-Jacques. *Marketing Estratégico* Pag. 337-349

- Frente a los competidores directos, la diferenciación reduce el carácter sustituible del producto, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad al precio y por ello mejora la rentabilidad.
- Debido a la mayor fidelidad de la clientela, la entrada de competidores nuevos se hace más difícil.
- La rentabilidad más elevada aumenta la capacidad de resistencia de la empresa a los aumentos de coste impuestos por un eventual proveedor fuerte.
- Finalmente, las cualidades distintivas del producto y la fidelidad de la clientela constituyen, igualmente, una protección frente a los productos sustitutivos.

Así, una diferenciación acertada permite obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio de los más elevado que el mercado esta dispuesto a aceptar y a pesar de los costes generalmente más elevados que son necesarios para asegurar las cualidades distintivas.

Las estrategias de diferenciación implican generalmente inversiones importantes en el marketing operativo, particularmente en gastos publicitarios, cuyo objetivo es dar a conocer al mercado las cualidades distintivas reivindicadas por la empresa.

Esta estrategia se puede ubicar en el segmento conservador (5) de la Matriz.

5.1.3 LAS ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA

Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es asignarse una población - objetivo restringida y satisfacer las necesidades

propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado. Esta estrategia implica, por consiguiente bien diferenciación, bien liderazgo en costes, o bien las dos a la vez, pero únicamente respecto a la población. Objetivo escogida.

- Un fabricante de pinturas puede, por ejemplo, decidirse únicamente a las pinturas para profesionales y no hacia el mercado del gran público, ni a las industrias de la construcción, del automóvil y naval.
- En la industria del automóvil, Mercedes se dirige únicamente al segmento alto de la gama, un segmento estrecho, pero que esta empresa cubre más eficazmente que otras marcas de automóviles.

Una estrategia de concentración permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige, pero que son necesariamente débiles con relación al mercado global.

Esta estrategia se puede ubicar en el segmento competitivo (7) de la Matriz.

5.1.4 RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS BASICAS.

- Una **estrategia de liderazgo** en costes supone inversiones continuadas, una competencia técnica elevada, una vigilancia estrecha de los procesos de fabricación y de distribución, y productos estandarizados que faciliten la producción. La función de la producción ejerce un papel dominante.
- Una **estrategia de diferenciación** implica, por el contrario la existencia de una habilidad en marketing importante. La capacidad de analizar y anticipar la evolución de las necesidades de mercado es fundamental; igualmente, la coordinación de las fuerzas de I&D, producción y marketing.

- Una estrategia de concentración disipa las diferencias entre los segmentos y el mercado global, se subdivide el segmento cubierto en subsegmentos más especializados.

5.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de ventas, de la cuota de mercadeo, del beneficio o del tamaño de la organización. El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y los ejecutivos.

Esta estrategia se puede ubicar en el segmento competitivo (7) de la Matriz.

5.2.1 Estrategias de penetración del mercado.

Una estrategia de penetración consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales, por medio de diversas vías como:

Desarrollo de la demanda primaria: Invertir sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño del mercado total; por ejemplo:

- Incitar a los compradores a utilizar más regularmente el producto.
- Incitar a los compradores a consumir más por ocasión de consumo.
- Incitar nuevas oportunidades de utilización.

Hay que destacar que esta estrategia beneficiara a todos los competidores. Es frecuente que sea el líder del mercado el que gane más con este crecimiento.

Esta estrategia se puede ubicar en el segmento agresivo (6) de la Matriz.

Siéntate en lo alto de la montaña y observa cómo luchan los tigres entre sí.

(Proverbio chino).

Observar los fuegos que arden al otro lado del río.

Consiste en dejar que los enemigos se destruyan entre ellos. Hay que aprovechar las contradicciones del adversario.

Estando próximo el final de la guerra civil española, hubo combates en Madrid dentro del bando republicano entre los partidarios de negociar la rendición y los de seguir hasta el final. Las tropas nacionales pararon la ofensiva y esperaron el resultado. Esto precipitó aún más el final de la guerra. - Estrategia 9 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

Aumentar la cuota del mercado:

- Mejorar productos o servicios ofertados.
- Reposicionar la marca.
- Admitir reducciones sustanciales de precios.
- Reforzar la red de distribución.
- Organizar las acciones provisionales.

Adquisición de mercados:

- Comprar una empresa competidora par tomar una cuota del mercado.
- Crear una empresa conjunta para controlar una cuota del mercado.

Dime con quien andas y te diré quién eres.

Refranero español.

Conseguir un camino seguro para conquistar el reino de Guo.

Se emplea para cuando, si tenemos dos adversarios, uno está amenazado por el otro. Si se interviene en ayuda del primero, se amplía la influencia sobre ambos al mismo tiempo.

La clave de la estrategia es la capacidad de pedir prestado un camino de paso. En la guerra de Vietnam, los EEUU. se apoyaron en territorios prestados (bases en Tailandia y Filipinas, estados que no veían con buenos ojos a un Vietnam del Norte comunista) para llevar personal, armamento, equipo y municiones. De esta manera, también aumentaron su influencia en estos países. - Estrategia 24 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

Esta estrategia se puede ubicar en el **segmento Agresivo (6)** de la Matriz.

Defensa de una posición del mercado:

- Mejoras menores de producto y reposicionamiento.
- Estrategias defensivas de precio.
- Refuerzo de la red de distribución.
- Refuerzo y reorientación de las promociones.

Racionalización del mercado:

- Concentrarse en los segmentos mas rentables.
- Recurrir a distribuidores más eficaces.
- Reducir el numero de clientes, fijando exigencias de cantidades mínimas de pedido.
- Abandonar de forma selectiva ciertos segmentos.

Organización del mercado:

- Establecer reglas o directrices en las practicas de la competencia con el apoyo de los poderes públicos.
- Crear organizaciones profesionales, por ejemplo, para la información de mercados.

No existen situaciones en las que los espías no puedan ser empleados.

Sun Tzu

Dejar que el espía siembre la discordia en su propio campo.

Se aconseja manipular a los agentes enemigos para que sirvan a los objetivos propios.

Según Sun Tzu hay cuatro tipos de espionaje:

1/ **Reclutar personal enemigo.** Gente afin a nuestra causa, con familiares en nuestro campo, etc.

2/ **Comprar fuentes de información.** Los candidatos a la captación suelen ser personas con algún resentimiento: gente con talento que ha sido dejada de lado, que han cometido errores y han sido castigadas, personas ambiciosas, inmorales y con afán de protagonismo.

3/ **Enviar a alguien de nuestro bando al campo enemigo** para que traiga información.

4/ **Infiltrar falsa información** mediante espías que no son imprescindibles.

5/ Comprar o utilizar espías enemigos. Ya sea por persuasión dinero, engaño, es la clave para manipular al enemigo. - Estrategia 33 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

- Acuerdos sobre reducción o estabilización de la producción.

5.2.2 Estrategias de desarrollo de mercados.

Nuevos segmentos:

- Introducir un producto industrial en un mercado de consumo.
- Vender el producto a otro grupo de compradores situándolo de forma diferente.
- Introducir el producto en otro sector industrial.

Nuevos circuitos de distribución

Expansión geográfica:

- Expandir productos hacia otros mercados recurriendo a los agentes locales o a sociedades de trading.
- Crear una red de distribución exclusiva.
- Comprar una empresa extranjera que opere en el mismo sector.

Personas con diferentes sueños pueden compartir la misma cama.

(Proverbio chino)

Aliarse con un Estado lejano para atacar al Estado vecino.

Si uno se alía con enemigos (o simplemente neutrales) distantes, mientras se ataca a los cercanos, se pueden minimizar las dificultades logísticas y consolidar además cada victoria.

Israel confía en el respaldo del distante poderío yankee y en la coexistencia con países a cierta distancia como Arabia Saudita y Kuwait, mientras tiene un ejército desplegado en el Sur del Líbano y mantiene con firmeza los territorios palestinos.

Estamos hablando de alianzas, no de paz perpetua. Existen intereses permanentes, pero no amigos eternos. - Estrategia 23 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

5.2.3 Estrategias de desarrollo de productos.

Adición de características:

- Aumentar la polivalencia de un producto añadiendo funciones.
- Añadir un valor social o emocional a un producto utilitario.
- Mejorar la seguridad o el confort de un producto.

Ampliar la gama de productos:

- Lanzar nuevos envases.
- Aumentar el número de sabores, de perfumes o de colores.
- Ofrecer un producto bajo diferentes formas y condiciones.

Rejuvenecimiento de una línea de productos:

- Introducir una nueva generación de productos más potentes.
- Lanzar una gama de productos verdes, compatibles con el entorno.
- Mejorar la estética de los productos.

Mejorar la calidad:

- Determinar el panel de atributos deseables por diferentes grupos de compradores.
- Establecer normas de calidad precisas a cada atributo.
- Establecer un programa completo de control de calidad.

Adquisición de una gama de productos:

- Comprar una empresa que tenga una gama de productos complementarios.
- Acordar con proveedores de productos que serán revendidos con la marca de la empresa.
- Creación de una empresa conjunta para el desarrollo y la producción de un nuevo producto.

Racionalización de una gama de productos:

- Estandarización de la gama de productos.
- Abandono selectivo de productos marginales o poco rentables.
- Modificación del concepto producto.

Esta estrategia se puede ubicar en el segmento conservador (5) de la Matriz.

5.2.4 Estrategias de integración

- Estrategias de integración hacia arriba, estabilizando, o protegiendo una fuente de aprovisionamiento.
- Estrategia de integración hacia abajo, asegurando el control de las salidas de los productos.
- Estrategia de integración horizontal, reforzando la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.

Esta estrategia se puede ubicar en el segmento conservador (5) de la Matriz.

5.2.5 Estrategias de crecimiento por diversificación

- Estrategia de diversificación concéntrica, cuando la empresa sale de un sector industrial y comercial, buscando añadir actividades nuevas, complementarias a las actividades existentes en el plano tecnológico y / o comercial.

- Estrategia de diversificación pura, cuando la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el plano comercial.

Esta estrategia se puede ubicar en el segmento agresivo (6) de la Matriz.

Todo el universo ha sido creado de la nada.

Lao-Tse (Tao Te King)

Crear algo a partir de nada.

Si se es capaz de crear algo a partir de nada, las circunstancias más insignificantes pueden conducir al éxito. La mentira repetida mil veces puede llegar a aceptarse como verdad. Convertir algo pequeño en enorme, creado a partir de actitudes preexistentes para avivar los miedos, aumentar los prejuicios o desviar la percepción de los hechos. Una variante es hacer pensar a los demás que uno no tiene nada cuando en edad se tiene algo.

Una ciudad estaba sitiada y sus defensores se quedaron sin flechas. Se ordenó a la gente fabricar figuras de paja de tamaño natural vestidos de negro que los soldados descolgaron con cuerdas por las murallas al caer la noche. Las tropas sitiadoras perdieron infinidad de flechas en disparar sobre lo que creían que eran enemigos que escapaban. Las flechas se clavaron en los hombres de paja y los sitiados las volvieron a subir a la muralla. En ese momento se descubrió el ardid y cesaron los disparos, pero ya era tarde.

Se había pasado de no tener munición a tenerla de sobra. Esa misma noche se descolgaron 500 soldados de elite. Los sitiadores pensaron que otra vez eran figuras de paja y no prestaron atención. Los

quinientos hombres entraron a saco en el campamento enemigo que huyó en desbandada. - Estrategia 7 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

5.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia de desarrollo. Los análisis de competitividad han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva detentada en relación de los competidores mas peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos.

Esta estrategia se puede ubicar en el segmento defensivo (1) de la Matriz.

5.3.1 La estrategia del Líder.

Es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.

5.3.1.1 Desarrollo de la Demanda Primaria.

La empresa líder es aquella que contribuye más directamente al desarrollo del mercado de referencia. Descubriendo nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes o también de aumentar las cantidades utilizadas por la ocasión de consumo.

5.3.1.2 Estrategia Defensiva.

Es la que protege la cuota del mercado apremiando la acción de los competidores mas peligrosos.

5.3.1.3 Estrategia Ofensiva.

El objetivo de esta es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia mejorando así la rentabilidad. Esta estrategia se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad.

Roba al cielo y pon allá arriba un sol falso.

Proverbio chino

Reemplazar las vigas y los pilares con madera podrida.

Consiste en robar, sabotear, destruir o eliminar de alguna manera las bases que sostienen al enemigo y sustituirlas por las propias.

Durante los años previos a la invasión soviética de Afganistán, se enviaron más de 6.000 consejeros que gradualmente fueron tomando el control del aparato del Estado. Cuando finalmente se produjo el ataque, casi todos los centros de decisión estaban controlados por los soviéticos. - Estrategia 25 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

Guárdeme Dios de los amigos, que de los enemigos ya me cuida yo.

Refranero español.

Hacer que el anfitrión y el invitado intercambien sus sitios.

El invitado puede cambiar de posición con el anfitrión de muchas maneras: aumentando sus fuerzas hasta que se halla suficientemente fuerte para vencer al anfitrión, infiltrándose como amigo y tomando poco a poco el control o penetrando en el territorio después de haber hecho salir al anfitrión.

En la naturaleza existe el ejemplo del cuco, que pone un huevo en el nido de otro pájaro y cuando éste sale, tira del nido a las crías de los otros huevos. Los padres de éstos últimos siguen alimentándolo al creer que es su hijo. - Estrategia 30 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

5.3.1.4 Estrategia de Desmarketing.

Es cuando una empresa dominante reduce su participación en el mercado, con el fin de evitar las acusaciones de monopolio o de cuasimonopolio. Reduce el nivel de la demanda sobre algunos segmento por medio de aumento de precios, de una disminución de los servicios ofrecido y de los esfuerzos de publicidad y promoción.

5.3.2 Estrategias Del Retador.

La empresa que no domina un producto mercado puede elegir, bien atacar al líder y ser su retador, o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son pues estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder.

Los dos problemas clave a los cuales esta enfrentado el retador son:

- a. Elección del campo de batalla sobre el cual basarse para atacar la empresa líder.
- b. La evaluación de su capacidad de reacción y de defensa.

El que conoce el arte de la aproximación directa y de la indirecta resultará victorioso.

Sun Tzu (El arte de la Guerra)

Sítiar el reino de Wei para salvar el reino de Zhao.

Atacar directamente a un enemigo poderoso y unido es una invitación al desastre. Hay que emplear una confrontación indirecta: concentrar fuerzas para golpear en el punto más débil del enemigo, aprovechar sus fallos, resolver un problema mediante la concentración en un aspecto que parece al margen pero que en calidad es la clave o desviar el problema sobre otra circunstancia.

Mao Tse Tung empleó esta táctica en la Guerra civil china. Cuando Chiang Kai Shek avanzaba hacia la zona comunista, Mao enviaba tropas a donde menos se esperaba: justo medio del territorio controlado por el Kuomitang. - Estrategia 2 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

Elección del campo de batalla. Ofrece dos posibilidades **ataque frontal** que consiste en oponerse directamente al competidor utilizando las mismas armas que él, sin buscar atacarle particularmente en sus puntos débiles.

El enemigo con problemas internos está maduro para ser conquistado.

(Maquiavelo)

Saquear una casa en llamas.

Los adversarios que ya tienen problemas son más fáciles de vencer que los que no tienen tales distracciones. Hay que aprovechar totalmente las desgracias del enemigo e incluso aumentarlas para restarles fuerza.

Recordemos la cesión de la provincia del Sahara español a Marruecos en 1.975 y la Marcha Verde, así como la situación de España en esas fechas. - Estrategia 5 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

El general que sabe cuando atacar hace que su enemigo no sepa cuando defenderse.

(Miyamoto Musashi - La Vía del Sable -)

Fingir ir hacia el Este mientras se ataca por el Oeste.

Se crea una falsa impresión para hacer pensar al enemigo que el ataque viene de un lado, cuando en realidad está llegando por otro. El adversario no debe descubrir las intenciones de los falsos movimientos: si no se hace con inteligencia, puede volverse contra uno.

En 1.983, se dejó filtrar a la prensa que se estaban enviando aviones de carga y barcos de EEUU. a Oriente Medio para ayudar a las tropas de mantenimiento de la paz en el Líbano. En realidad, la flota se dirigió a Granada, dónde la isla se ocupó con gran rapidez por lo inesperado de la acción. - Estrategia 6 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

Los **Ataques laterales** dirigen sus esfuerzos a oponerse al líder e una u otra dimensión estratégica en las cuales el competidor es débil o esta mal preparado también se debe tomar en cuenta que es indispensable antes de emprender una maniobra el evaluar correctamente la capacidad de reacción y de defensa del competidor dominante, sugiriendo evaluar los siguientes criterios:

Vulnerabilidad: ¿A que maniobras estratégicas, a que actos del gobierno, a que acontecimientos, en el conjunto de la economía o en el sector, seria más vulnerable el competidor?

Provocación: ¿Cuáles son las maniobras que amenazarían los objetivos de un competidor asta tal punto que se viera obligado a replicar, quisiera o no?

Represalias: ¿ Que acciones podrían emprenderse que no provocaran una respuesta eficaz del competidor, aun cuando se esforzase en contrarrestarlas o en imitarlas?.

La poca prudencia de los hombres ve la bondad inmediata de una cosa, sin reparar en el veneno que esconde.

Maquiavelo (El Príncipe).

Ocultar la daga tras una sonrisa.

Significa ganar la confianza del contrincante y actuar solamente cuando ha bajado la guardia.

Sólo un mes antes del bombardeo japonés a Pearl Harbour, los nipones enviaron a Estados Unidos a un diplomático casado con una americana para discutir los intereses de los dos países en el Océano Pacífico. - Estrategia 10 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

Crear en el estado conquistado un gobierno oligárquico que te lo conserve amigo.

Maquiavelo (El Príncipe)

Levantar un cadáver de entre los muertos.

Significa no utilizar lo que todo el mundo utiliza, sino servirse de lo que nadie se sirve. Hacer revivir algo que ha caído en desuso por descuido o dejadez. Encontrar utilidades a cosas que habían sido hasta entonces ignoradas o consideradas inútiles.

En el mundo de los discos, o en las editoriales, periódicamente aparecen recopilaciones de viejos éxitos que se vuelven a vender como

gran novedad. - Estrategia 14 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

Al enemigo que huye, puente de plata.

Refranero español.

Deshacerse del enemigo permitiéndole escapar

Se utiliza para evitar derramamientos de sangre. Funciona mejor que intentar arrinconarle y provocar una lucha desesperada. No se debe presionar demasiado al enemigo. Cualquier asedio debe dejar una escapatoria para que el enemigo no se sienta decidido a luchar hasta la muerte.

" Si los enemigos, desesperados, vienen para vencer o morir evita encontrarse con ellos. A un enemigo cercado debes dejarle una vía de salida. Si carecen de todo debes prever su desesperación. No te encarnices con un enemigo acorralado". Sun-Tzu (El Arte de la Guerra). - Estrategia 16 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

Estas estrategias se deben plasmar en una marketing de guerra dedicando lo esencial de las energías a expulsar a la competencia, con el riesgo de perder de vista el objetivo de satisfacción de las necesidades de los competidores.

5.3.3 Las estrategias del Especialista.

Es cuando una empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado objetivo perseguida es **ser cabeza de ratón en ves de cola de león**. La clave de esta estrategia es la especialización en un nicho. Para ser rentable y duradero, un nicho debe poseer cinco características.

- Representar un potencial de beneficios suficiente.

- Tener un potencial de crecimiento.
- Ser poco atractivo para la competencia.
- Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa.
- Poseer una barrera de entrada defendible.

Cuando dos saltamontes están atados por el mismo hilo, ninguno se puede escapar.

Proverbio chino.

Encadenar juntos a los barcos enemigos.

Trata de cómo convertir en debilidad la fuerza del enemigo. Se intenta entorpecer al enemigo con su propio peso. Esta estrategia, realizada con éxito hace del adversario su peor enemigo.

Durante las guerras de los Tres Reinos, en China, se le planteó al ejército más poderoso la necesidad de realizar un ataque anfíbio. Sus tropas eran excelentes en tierra, pero embarcadas se mareaban y perdían capacidad de combate. Un general desertor enemigo (que seguía leal a su antiguo señor) les dio la idea de encadenar todos los barcos en bloques de cincuenta y clavarlos con tablas de cubierta a cubierta, ya que así no sentirían mareo. Cuando las fuerzas embarcadas se dispusieron a atacar, unas pocas naves salieron a recibirles y cuando ya estaban muy cerca, les prendieron fuego y las lanzaron contra los buques encadenados, creando un gran incendio y la destrucción de la fuerza de desembarco enemiga.

En una futura y posible guerra informática, el país más vulnerable es EEUU. , ya que es el que mas depende de éstos sistemas. - Estrategia 35 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

De las 36 estrategias, la definitiva es la última.

Retirarse.

Retirarse cuando todo falla es la estrategia definitiva. Pero no significa huir definitivamente. Al enfrentarnos con un enemigo infinitamente superior, se puede rendir, negociar o retirarse. La retirada no significa la derrota total, el compromiso significa una media derrota y la rendición, la derrota total.

Mao Tse Tung dijo en *La guerra de guerrillas*: "Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate". Para Sun Tzu representa someterse temporalmente al poderoso, en espera de una transición a una nueva fase. En la Segunda Guerra Mundial, los soviéticos se retiraron hasta Moscú, dejando todo arrasado. Aliados con el general invierno, cuando pararon ahí a los alemanes, la contraofensiva les dejó en Berlín.

Hay que recordar que fracasar es fácil, pero hacerlo con gracia y éxito puede ser más difícil que el mismo éxito. Además, se aprende más de los fracasos que de los aciertos.

Como recomendación final, la retirada nunca debe hacerse sin pensar, de forma impulsiva. No hay que considerar que retirarse es una manera de escapar a los desafíos, si no una manera de enfrentarse mejor a ellos. - Estrategia 36 de Las Treinta Y Seis Estrategias Chinas.

6. DAR MATE AL REY

Al tener conocimiento de cómo funciona cada pieza. Consecutivamente se debe estudiar en qué consiste ganar o perder.

Para ganar hay que matar al Rey enemigo... y la cosa no es tan sencilla.

Como todas las piezas del contrario se pondrán de acuerdo para evitar que muera su Rey, lo mejor será empezar a vencer a esas piezas.

Para el *"Estratega de Marketing"* lo vital es acabar con la competencia por intermedio de la organización que dirige, para ello utiliza todos los medios mencionados desde el punto de vista estratégico, dando una significación a sus fichas según las necesidades de su organización o del mercado por el cual compete, como son: las estrategias de peones, las estrategias de los Alfiles, las estrategias de las Torres, las estrategias de los Caballos y algo vital la estrategia de la Dama y la del Rey.

No teniendo nada que perder, tiene todo para ganar.

Retirar la escalera después de haber subido.

Atraer al enemigo a una trampa y después cortarles la vía de escape: al codicioso, con promesa de ganancia; al inflexible, con argucias; al arrogante, con apariencia de debilidad. También quiere decir sumergir a los propios aliados en una situación de crisis que les obligue a inventar nuevas soluciones al problema.

Hernán Cortés quemó sus naves al llegar al actual Veracruz (México), para impedir que sus hombres pudiesen regresar a España. No les quedó otra alternativa que realizar la empresa de la conquista.-
Estrategia 28 de las Treinta y Seis Estrategias Chinas.

Matar al Rey es atacarle con una pieza del "*Estratega de Marketing*" y al mismo tiempo tener tomadas todas las casillas del alrededor del rey contrario; para ser imposible su movimiento. Rodeando al rey contrario le evitamos escapar logrando desesperarlo, para darle la manera de que cometa errores benéficos para la organización comandada por el "*Estratega de Marketing*"

El asunto no es destruirlo, el asunto es tomar todos los segmentos del mercado posibles representados en las casillas del juego para así hacer que entienda que la organización es superior y el pensamiento y visión de los negocios va en miras a ser el líder del mercado, llámese tablero o juego.

Hay muchas clases de MATE.

Se explicara un poco de esto, pues antes de ponerse a jugar es necesario saber para qué se va a jugar. ¡Estaría bien que empezásemos la partida, nos comiésemos las piezas de nuestro enemigo y luego no fuéramos capaces de ganarle por no saber matar su Rey!

Una sola persona desesperada que huye, puede asustar a mil hombres.

Wu Qi

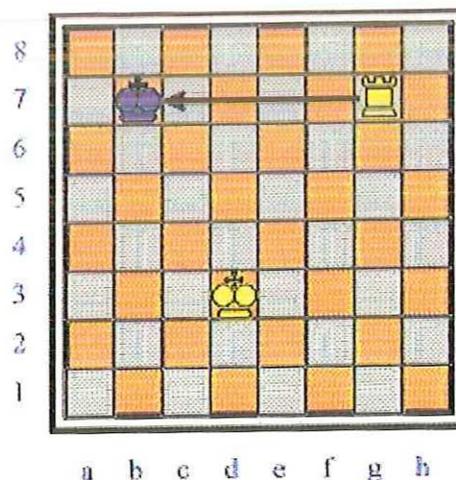
Cerrar la puerta para atrapar al ladrón.

En esencia consiste en cercar al enemigo y cerrar todas las vías de escape. Pero exige algunos requisitos previos: se debe tener al menos una concentración superior de fuerzas en el lugar, o una superioridad absoluta; tiene que haber alguna especie de trampa, ya sea física o psicológica; hay que traer al enemigo con algún engaño y hay que cerrar la trampa en el momento adecuado para que realmente el adversario pueda ser atrapado dentro.

Si éste percibe alguna posibilidad de escape, seguirá luchando desesperadamente, pero si sabe que su lucha no tiene sentido, acabará entregándose. - Estrategia 22 de las Treinta y Seis Estrategias Chinas.

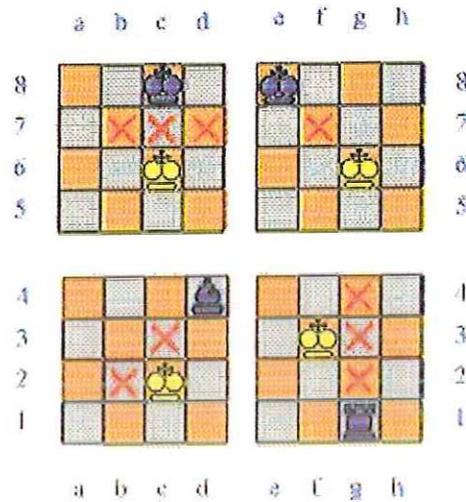
6.1 EL JAQUE

Se dice "jaque" a la acción de una pieza que amenaza al rey rival. En la gráfica 6, la torre blanca da jaque al rey negro. El jugador que lleva las piezas negras debe solucionar inmediatamente esta situación. Por ningún motivo el rey debe quedar en jaque o ponerse en situación de jaque (ser amenazado por una pieza rival). En el diagrama, el rey se debe mover obligatoriamente a: a6, a8, b6, b8, c6 o c8, pero no puede a a7 o c7 donde estaría aún bajo la



Graf. 6. Jaque - La torre amenaza al Rey

jaque por una equivocación, la jugada deberá volver atrás y se reanudará la partida normalmente.



Graf. 6.2. Movimientos que ponen al Rey en Jaque

6.2 REY Y TORRE

Las casillas de puntos están "Tomadas" por el Rey blanco y la Torre está "disparando" y atravesando al Rey enemigo. Como el Rey no puede huir, el disparo hace blanco en él y muere. Eso es MATE.

En algunas gráficas se observa la interacción el rey y la Torre para dar mate a la competencia, pero también esta interacción puede ser con la dama o con todas las fichas de la organización o por decirlo mejor con las que el "Estratega de Marketing" cuente en esos momentos o sea mas fuerte. Algunas veces se pueden combinar estrategias de productos con estrategias de precios, como cuando introducimos un nuevo producto al mercado que es innovador en suplir una necesidad y a su vez lo sacamos a muy bajos costos, esto no le haría nada bien a la competidor y podría ser el primer jaque en procura de un mate, pero se puede dar otro jaque del que sería muy difícil que el rey de la competencia escapara cuando a estas estrategias de

productos y precio son respaldadas por una estrategia promocional o de distribución, logrando en el juego una mejor distribución del producto e inyección en publicidad. Para el rival o competencia del "*Estratega de Marketing*" sería un mortal jaque mate según la comparación que le dé a las estrategias con respecto a las fichas del juego que se encuentren participando en esta jugada.

6.3 REY Y DAMA

La Dama da mate también con mucha facilidad. En este caso la Dama, ayudada solamente por su propio rey, mata al Rey enemigo, tomando las casillas de sus alrededores y "disparando" al mismo tiempo sobre él.

En esta posición la Dama puede dar mate en cinco casillas.

También se consigue mate de otras muchas maneras, y cuanto más numerosas y fuertes sean las armas del "*Estratega de Marketing*", más fácilmente acabara con la vida del Rey enemigo. De cualquiera de estas formas se ganara la partida.

6.4 EL JAQUE MATE

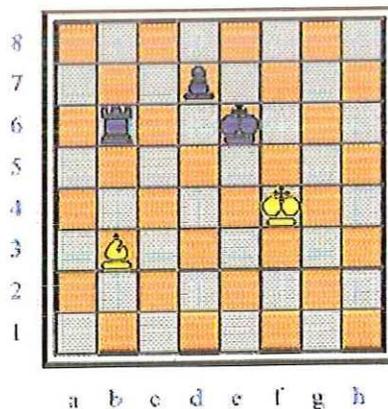
Cuando un rey se encuentra en jaque, obligatoriamente se debe solucionar esta situación de manera inmediata, de cualquiera de las tres siguientes formas:

- 1- Sacando el rey de la casilla amenazada, a una casilla que no esté dominada por una pieza rival. En estos casos si el rey, cambia de

segmento o casilla logrando contemplar una táctica, por así decirlo, de atrincheramiento para que así las estrategias de ataque de la competencia, no surjan efecto en la organización.

- 2- Se Interpone una pieza propia en la acción de la pieza rival (se dice normalmente "tapar el jaque"). En este ejemplo se puede sacrificar un recurso o se puede parar quitándole la vía a la estrategia enemiga con una estrategia propia, cualquiera que sea necesaria para este caso u este más cercana a nuestro presupuesto.
- 3- Capturando la pieza rival que da el jaque. Aquí simplemente atacamos antes que la competencia utilizando todas nuestras estrategias posibles.

Si no es posible realizar ninguna de estas tres acciones, el rey se encuentra en Jaque Mate y el bando que amenaza capturar al rey, ha ganado la partida. En ese caso el "Estratega de Marketing" debe retirarse, si antes no lo han echado de la organización. Pero aunque no es una excusa, si esto le pasara al "Estratega de Marketing" no es preciso decir que es malo, mediocre, que no hizo bien su trabajo o que simplemente no sirve, porque algo muy importante es que es la única persona dentro de la organización que toma riesgos día a día, y muchas veces una decisión correcta desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, puede convertirse en el fracaso. Por esto el "Estratega de Marketing" debe estar bien preparado física e intelectualmente,

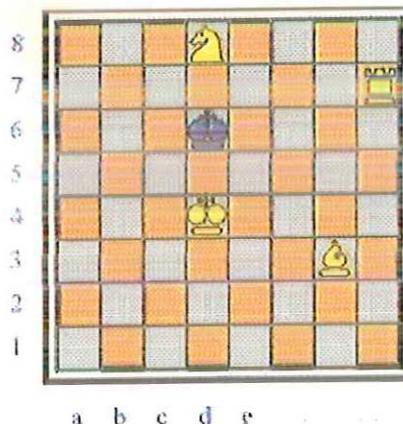


Graf. 6.3 Jaque de las Blancas a las Negras

para así poder enfrentarse a las adversidades que puedan presentarse por una jugada y de esta misma forma asumir sus responsabilidades frente a las acciones tomadas en cuenta.

En la gráfica 6.3, las blancas dan jaque al rey negro, y este debe solucionar inmediatamente su problema con alguna de las tres maneras siguientes:

- 1- Sacando el rey, a una casilla que no esté dominada por una pieza contraria (d6, f6 o e7).
- 2- Tapar el jaque, moviendo el peón a d5.
- 3- Capturando el alfil con la torre, Txb3.



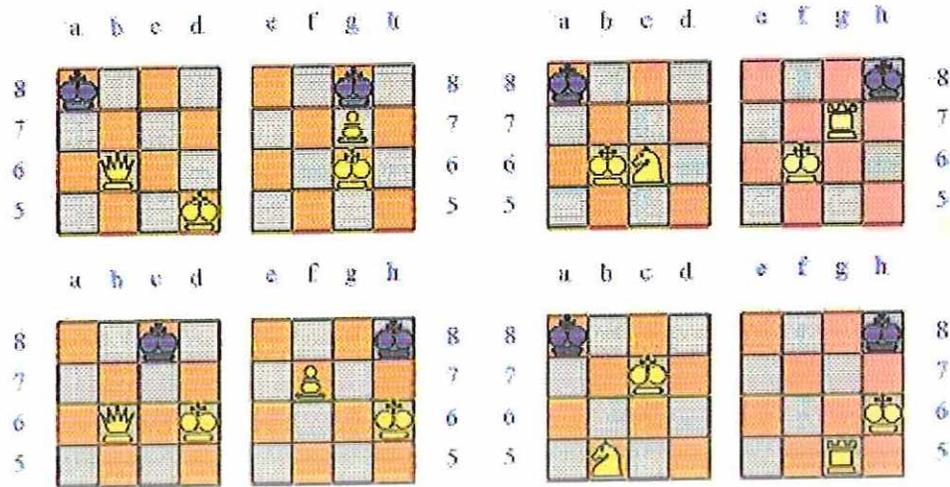
Graf. 6.4 El rey negro está siendo jaqueado por el alfil

En la gráfica 6.4, de g3, y no tiene ninguna de las 3 posibilidades detalladas anteriormente. Por lo tanto es Jaque Mate. Es importante observar que el alfil y la torre realizan su tarea perfectamente desde casillas alejadas.

6.4.1 Posiciones de Jaque Mate

En los diagramas de la gráfica 6.5, el blanco dio jaque mate al rey negro, es conveniente observar que:

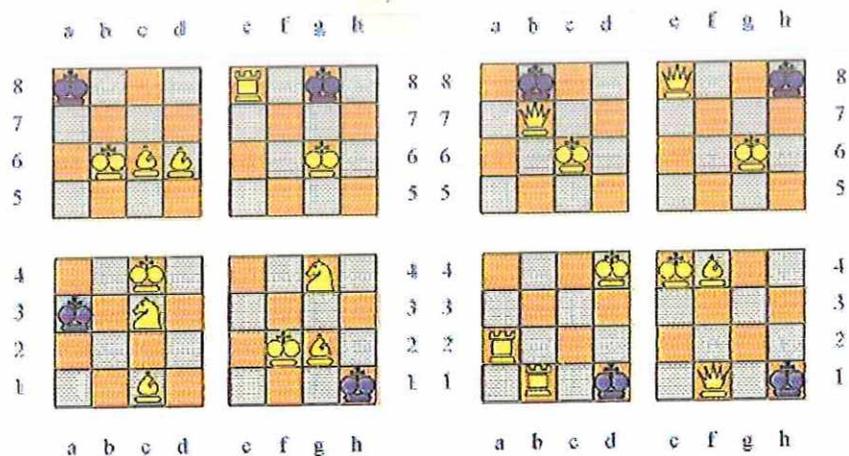
1. Es más sencillo dar mate a los reyes en los borde o esquinas del tablero, donde tienen menor movilidad. Entre menos opción de movimientos se de ha la competencia, más fácil acabaremos con ella.



Graf. 6.5 Posiciones de jaque

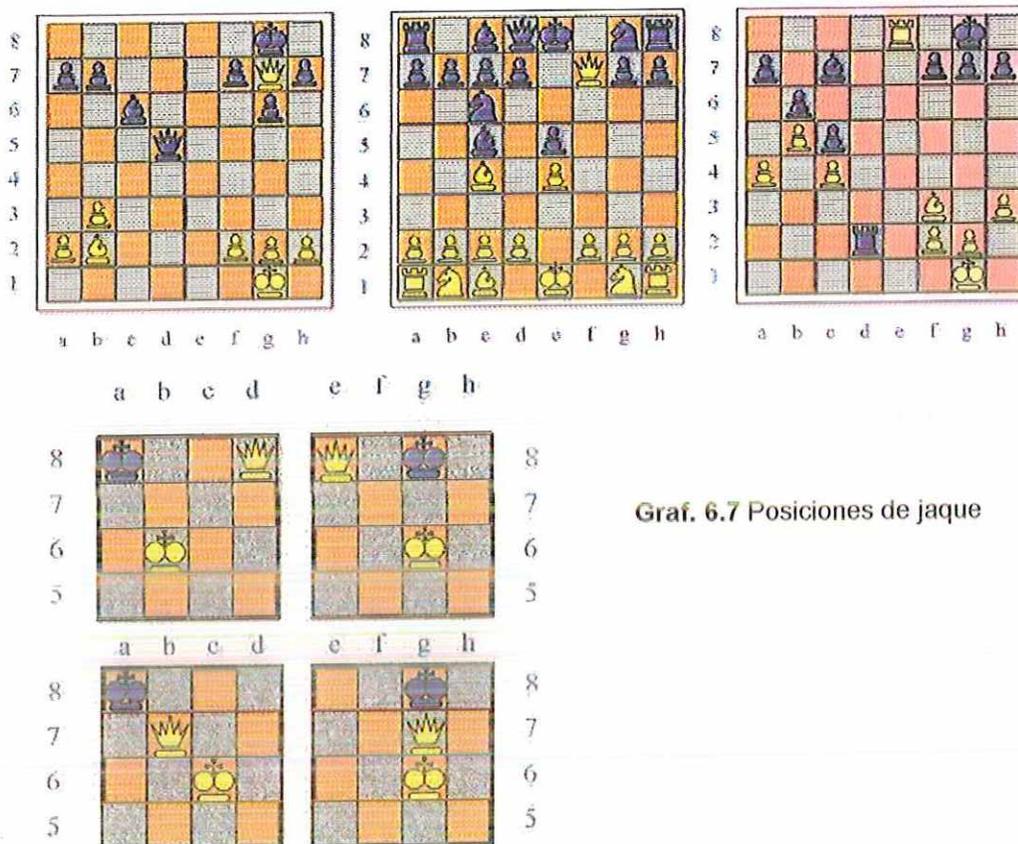
1- En muchos casos las piezas propias colaboran a dar mate, quitando casillas de escape al rey. Tanto para la organización del "Estratega de Marketing" las estrategias ya planteadas eliminan las posibles salidas que tiene la competencia para evitar el jaque, acorralándola prediciendo un mate seguro. Pero algo cómico también es que las mismas estrategias planteadas por la competencia pueden serrar las vías de escape de la misma como puede ser una campaña publicitaria centrada solamente a segmento específico y descuidando segmentos y nichos representativos.

3- Que rey torre, y rey y dama, son suficientes para dar mate por sí solos,



Graf. 6.6 Posiciones de jaque

sin otras piezas en el tablero. Por el contrario el alfil y el caballo necesitan la colaboración de otras piezas para dar jaque mate.

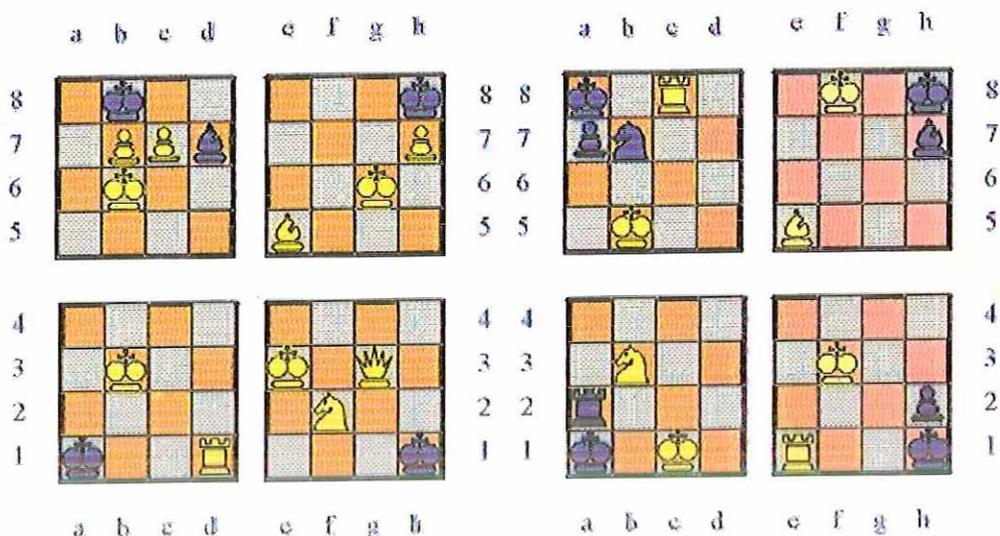


Graf. 6.7 Posiciones de jaque

Es importante tener muy claras las posiciones de mate, pues esta es la única manera de ganar la partida.

6.4.2 Mecánica del Jaque Mate.

Los jaque mate que siguen, (rey y dama contra rey, rey y torre contra rey) son los más elementales de este juego, pero en su sencillez encontramos todos los argumentos que luego guiarán para resolver otro tipo de situaciones. También aquí se encuentra el primer plan de juego o el primer planteamiento estratégico, ya que se deben coordinar una serie de elementos para lograr el objetivo propuesto.



Graf. 6.8 Posiciones de jaque

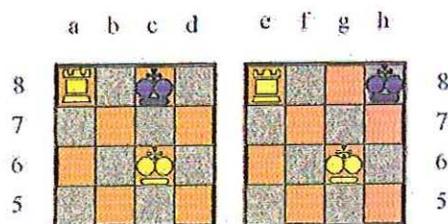
6.4.3 Rey y Dama contra Rey.

El primer paso, es visualizar, lo más claramente posible, la posición a la que queremos llegar, e inclusive definir las características más importantes de la misma. Las siguientes son posiciones de mate con las piezas que nos ocupan, es decir, nuestro objetivo. Las características más destacadas de todas ellas son:

- 1) El rey adversario se encuentra en los bordes o en una de las esquinas del tablero.
- 2) La dama necesita la colaboración del rey para dar el jaque mate.
- 3) La dama, al ser una pieza que actúa a distancia, no precisa estar junto al rey propio o adversario para cumplir su objetivo.

6.4.4 Rey y Torre contra Rey.

En la gráfica 6.9, se aprecia las, las cuales deberemos alcanzar. En ambas el rey está contra la esquina, la torre por sus características de movimiento puede actuar desde lejos. A diferencia de la dama, la torre necesita la colaboración del Rey, no solo para dar el mate, sino también para empujar el rey hacia el borde o esquinas del tablero.



Graf. 6.9 Dos posiciones posibles de este mate

6.4.5 Rey y Dos Alfiles contra Rey.

En los diagramas de la derecha, se puede observar las dos posiciones de mate posibles en este final.

Por una cuestión de método, se realiza el encierro del rey rival (el negro en el ejemplo siguiente) coordinando la acción de los alfiles y el rey, dando jaques solo para definir el mate, en la mayoría de los casos, se **observa que los principiantes se apresuran a dar jaques, los que no contribuyen a acelerar el resultado, y en muchas oportunidades malogran el trabajo realizado.**

!!!RECUERDE!!!

Rodear o cercar al rey rival, para enviarlo hacia el rincón del tablero, solo de jaque cuando sea necesario; un jaque apresurado puede arruinar todo el trabajo anterior.

7. LA LUCHA

7.1 CONFRONTACIÓN

Estas estrategias se basan en el sigilo y la astucia (hacer que el enemigo nos subestime), ataques por sorpresa por retaguardia, infiltración y aprovechamiento de los puntos débiles del contrario.

Colocar cada pieza en su sitio, se refiere a la organización y la sabiduría que el "*Estratega de Marketing*" tiene para orientar de la mejor manera los recursos de la empresa. El oponente - si es bien organizado - hace lo mismo con las piezas que le pertenecen, y con toda seriedad empieza la lucha. Antes de lanzarse a la pelea, se debe saludar al enemigo; porque "lo cortés no quita lo valiente". Recordando que el que lleva las blancas deberá jugar primero.

Realmente a la vista de tanta pieza, no se sabe cómo empezar, el "*Estratega de Marketing*" sabe que la Dama, los Alfiles y las Torres en la primera jugada no pueden moverse: están bloqueados por los propios Peones. Al Rey le ocurre otro tanto. El "*Estratega de Marketing*" quien inicia el juego, debe plantear las siguientes preguntas para comenzar cualquier ejecución de estrategias:

¿Cómo mover los combatientes?

¿Cómo empezar a crear la planeación estratégica para el juego de los negocios?

Estos Planteamientos son de vital importancia antes de tomar cualquier decisión o planteamiento estratégico.

Por otra parte, los Caballos, se convierten en medios físicos de movimiento que pueden dar inicio a la partida, según la estrategia planteada por el jugador, esos sí pueden jugar enseguida. Con dar un salto, ya está.

Pero lo mejor es concentrarse en mover bien; primero los Peones, lo más rápido posible en el horizonte del tablero o mercado. Esto se debe hacer para poder sacar las piezas después por el camino que dejan libre, brindándole un respaldo a las estrategias que identifican cada ficha del juego según los requerimientos del "*Estratega de Marketing*" con el fin de motivar, posicionar y salvaguardar el rey de la organización.

Lo más conveniente es mover el Peón que deje paso a mayor número de piezas o estrategias posibles.

Examinando las ventajas que se consiguen moviendo cada Peón, se puede demostrar que solamente avanzando el Peón de Rey se podrá sacar dos piezas.

Con un paso que se le dé al Peón es suficiente para que salgan estas piezas, pero es preferible darle dos pasos, pues así se puede avanzar más. Entre mas penetre el producto en el mercado, mayor facilidad tendrá el "*Estratega de Marketing*" de acoplar las estrategias para que sobreviva en el mercado,

ganando segmentos y participación en miras de alcanzar el punto de producto estrella, esto enfocado desde el punto de vista de la matriz B.G.A⁹.

También Puede avanzar el Peón de la Dama, y así mismo salen después dos piezas. Este es un movimiento que respalda la ficha estratégica de mayor movilidad en el juego, siendo el orden lógico en el cronograma que motiva la penetración de toda la organización en el mercado.

Así, queda libre el paso al Alfil de la Dama y a la Dama misma. El Rey también podría moverse en ambos casos, pero no es conviene exponer al Rey a ningún peligro y menos empezando la partida. Se debe tomar riesgos pero también se debe prever más ganancia que perdida para la organización. Como se describió anteriormente el Alfil y La Dama son un respaldo importante, primero para el producto pues es él quien sale al mercado y muestra sus mejores características en pro de una buena imagen para él y la organización que representa, ya que con una buen plan de marketing y un buen precio de introducción podrá alcanzar grandes éxitos dentro del mercado en el cual se mueve; y en segundo lugar se le esta brindando respaldo al Rey pues todo los esfuerzos están dirigidos a mantener una buena estrategia con miras a cultivar y salvaguardar la fidelidad del consumidor.

Si se Tiene, estos dos Peones (el de Dama y Rey) como favoritos para empezar. Los otros, sólo darían paso a una pieza. No hay que pensar en ellos. Ya se moverán después. Algunas organizaciones poseen un amplio portafolio de productos, pero muchas de ellas poseen un producto líder que respalda la consecución de productos en desarrollo o productos ya existentes en el mercado, que de vez en cuando o en temporada no son muy atractivos para la generación de recursos o estrategias en el plan de negocios.

⁹ LAMBIN. Jean-Jacques. Marketing Estrategico. Pag. 323

Y entre el Peón de Rey y el de Dama, hay que decidirse por el de Rey. Porque da libre acceso a la estrategia de la Dama que sale en diagonal, al mismo tiempo que la estrategia del Alfil del flanco del Rey, realizando los pronósticos en razones contables para medir el valor de introducción en el mercado dentro de la planeación estratégica creada por "*Estratega de Marketing*" para el juego.

Nuestro adversario debe contestar con la misma jugada por Causa efecto o simplemente respuesta, avanzando también dos pasos el Peón de Rey.

Se dijo al principio que la partida de Ajedrez es una guerra. Estos Peones son algo así como una de esas patrullas militares que se adelantan a reconocer el terreno. El Peón blanco sale al centro del campo de batalla a ver donde está el enemigo. El Peón negro, que le ha visto venir, avanza también para impedir que siga adelante y entre en su terreno. El terreno más importante es el del centro del tablero, porque si el Jugador logra colocar piezas en ese lugar, dominara mucho espacio y estará así en postura cómoda para disparar contra su enemigo. Así, pues, los dos - porqué el enemigo sabe siempre tanto como nosotros, no olvidarlo nunca - se debe ser el primero en llegar al centro. Mirando al Peón negro que el enemigo ha puesto en el centro, ¡dan ganas de atacarlo y comerlo! Entonces el Peón del "*Estratega de Marketing*" podría seguir su marcha victoriosa. Pero, ¿cómo atacarlo?, Al jugar nuevamente y pasar revista se debe reconocer las piezas que se pueden lanzar sobre é enemigo.

Una manera de amenazarlo es, por ejemplo, sacando la Dama del "*Estratega de Marketing*" colocándola en la quinta casilla de la columna de Torre de Rey. De esa forma atacaría luego de costado, al dichoso Peón negro y si el contrario no ve esta amenaza, el "*Estratega de Marketing*" debe comerlo lo mas rápidamente posible.

Pero esto no se debe hacer nunca. **NO ES BUENO SACAR LA DAMA ENSEGUIDA.** Si una organización muestra o saca a relucir su planeación o pensamiento estratégico, la competencia anticiparía todos sus movimientos. Podrían perseguir la dama, y, aunque es muy fuerte, es como una mujer; sola no puede defenderse. No hay que pensar en atacar el Peón de esta forma. **CONVIENE DISIMULAR UN POCO LAS INTENCIONES.** La idea puede ser comerse el Peón, pero es bueno tener en cuenta que el adversario es muy listo y lo sabe. En vista de ello, el jugador debe hacer alguna jugada **TRANQUILA** que, además de atacar al Peón, **DOMINE EL ESPACIO CENTRAL.**

Sacando el Caballo del Rey, dando un salto sobre los Peones y colocándolo en la tercera casilla del Alfil de Rey.

De esta forma atacará al Peón negro y **ADEMÁS** dominará las casillas cuarta de la Dama perteneciente al "*Estratega de Marketing*" **QUE ES UNA DE LAS CENTRALES**, de las "buenas"

¿Qué debe hacer ahora el enemigo? si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro¹⁰. Se debe saber para cuando el "*Estratega de Marketing*" tenga que jugar con las negras.

Lo primero que hay que pensar es, naturalmente, defender el Peón atacado. Que es el producto que se encuentra en riesgo. Para conseguirlo se plantea lo siguiente:

- 1º. Defenderlo con el Peón al Alfil de Rey.
- 2º. Defenderlo con el Peón de Dama.
- 3º. Defenderlo con la Dama, bien en la segunda casilla de Rey o en la tercera de Alfil de Rey.

- 4º. Defenderlo con el Alfil de Rey, sacándolo hasta la tercera casilla de Dama.
- 5º. Dominar el Espacio del Centro.

De todas estas defensas, la mejor es la quinta. Es natural. Ya se ha dicho que conviene **DOMINAR el espacio del centro**. Sacando el Caballo de Dama se consigue el dominio de la casilla quinta de Dama negra y quinta del mismo Caballo negro y al mismo tiempo se defiende el Peón.

Si obtienes la ventaja del terreno, puedes vencer a los adversarios, incluso con tropas ligeras y débiles; ¿cuánto más te sería posible si tienes tropas poderosas y aguerridas? Lo que hace posible la victoria a ambas clases de tropas es las circunstancias del terreno.

Por lo tanto, los expertos en operaciones militares logran la cooperación de la tropa, de tal manera que dirigir un grupo es como dirigir a un solo individuo que no tiene más que una sola opción.

El "*Estratega de Marketing*" además de poseer grandes características Psicológicas como de actitud, debe prever siempre jugadas de DOBLE INTENCIÓN.

Corresponde al general ser tranquilo, reservado, justo y metódico. Sus planes son tranquilos y absolutamente secretos para que nadie pueda descubrirlos. Su mando es justo y metódico, así que nadie se atreve a tomarlo a la ligera.

Puede mantener a sus soldados sin información y en completa ignorancia de sus planes.

¹⁰ TZU. Sum, El Arte de la Guerra. Introducción

Cambia sus acciones y revisa sus planes, de manera que nadie pueda reconocerlos. Cambia de lugar su emplazamiento y se desplaza por caminos sinuosos, de manera que nadie pueda anticiparse.

Puedes ganar cuando nadie puede entender en ningún momento cuáles son tus intenciones.

Dice un Gran Hombre: "El principal engaño que se valora en las operaciones militares no se dirige sólo a los enemigos, sino que empieza por las propias tropas, para hacer que le sigan a uno sin saber adónde van." Cuando un general fija una meta a sus tropas, es como el que sube a un lugar elevado y después retira la escalera. Cuando un general se adentra muy en el interior del territorio enemigo, está poniendo a prueba todo su potencial.

Incumbe a los generales reunir a los ejércitos y ponerlos en situaciones peligrosas. También han de examinar las adaptaciones a los diferentes terrenos, las ventajas de concentrarse o dispersarse, y las pautas de los sentimientos y situaciones humanas.

Al ser el turno el jugador debe lanzar un nuevo ataque al Peón negro, pero la verdad es que ya no podrá.

Lo mejor que se puede hacer, en vista de esto, es SACAR PIEZAS, es decir, poner en juego las armas o estrategias con las que se disponen, pues el que emplee más armas o estrategias en la lucha será el más fuerte.

Cierto es que el contrario o la competencia dispone del mismo número de armas y todas de la misma fuerza. Pero si se tiene el acierto de colocarlas en mejor posición (Mejor toma de decisiones, mejores ideas), resultarán más

eficaces que las de la competencia. Esto se conoce como desarrollo de piezas.

Al principio se debe jugar cada vez una pieza distinta. De esta forma, en el menor número de jugadas, se pondrá en juego el mayor número posible de piezas. Por lo mínimo para una organización es vital colocar en prueba el mayor número de estrategias en el mercado para así aprender y conocer cuales pueden ser las mas acertadas, cuales se deben desechar o sacrificar y cuales darán la seguridad de ganar la partida.

Pero como ya se ha visto que debe jugarse siempre con más de una finalidad, persiguiendo algún plan estratégico.

Dejar una prenda para salvar la carreta.

Proverbio chino.

Sacrificar el ciruelo por el melocotonero.

A veces hay que hacer sacrificios parciales en aras de la victoria total, hacer concesiones para conseguir el objetivo principal. Exige un cuidadoso cálculo de beneficios parciales y globales, así como ganancias a largo y a corto plazo.

Es el sacrificio de la fuerza de protección para lograr salvar los gruesos en una retirada. - Estrategia 11 de las Treinta y Seis Estrategias Chinas.

Cuando el árbol cae, los monos se dispersan.

Men-Tse.

Capturar al cabecilla para prender a los bandidos.

Una fuerza se deshace cuando se pierde lo que la mantiene unida.

En la batalla de Otumba (México), Hernán Cortés al mando de quinientos hombres, estaba sitiado por diez mil. En una carga con trece jinetes, rompió el cerco y logró matar al caudillo enemigo sembrando el pánico entre los indios. Esa acción decidió la batalla a su favor, destruyendo a gran parte de la fuerza enemiga y poniéndola en fuga. - Estrategia 18 de las Treinta y Seis Estrategias Chinas.

Uno quiere golpear y el otro quiere ser golpeado.***Proverbio chino.******Hacerse daño a sí mismo para ganarse la confianza de enemigo.***

La gente tiende a sentir simpatía por los que padecen calamidades. Es muy corriente en la historia antigua las automutilaciones de generales que luego se pasaban al enemigo haciéndole creer que odiaban a su anterior señor. Una vez que ganaban la confianza de éste, lo asesinaban o desertaban con el ejército que el enemigo les confiaba. - Estrategia 34 de las Treinta y Seis Estrategias Chinas.

8. LO QUE NO SE DEBE HACER

Ya se sabe que no se debe pensar en matar enseguida al Rey enemigo. Claro es que si al "*Estratega de Marketing*" le consta que su contrincante no sabe nada, que el estratega contrario es incompetente, se debe intentar eliminar.

Pero, en todo caso, no conviene jugar con jugadores ignorantes o más flojos que el "*Estratega de Marketing*". Lo mejor es jugar siempre con quien le pueda ganar. Así se aprenderá que sólo a fuerza de perder partidas conseguiremos jugar bien.¹¹

8.1 JUGADAS INTERESANTES

Estos son algunos ejemplos de jugadas que se relacionan con maniobras bien inteligentes por "*Estrategas de Marketing*" de esos tiempos.

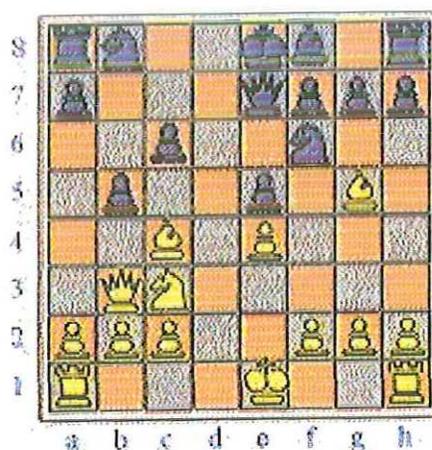
8.1.1 MATE DEL PASTOR

8.1.1.1 Historia del pastor

El pastor llevaba las blancas. Adelantó su Peón de Rey dos pasos. Hizo lo mismo Su Majestad. El Pastor sacó inmediatamente su Alfil y lo colocó en la cuarta casilla del otro Alfil, de la de Dama, apuntando así al Peón que hay delante del Alfil de Rey negro.

1. El Rey francés sacó entonces su Caballo de Dama para defender a su Peón de Rey de un posible ataque. A lo mejor hizo esta jugada "mecánicamente", por la fuerza de la costumbre.
2. Entonces el astuto pastorcillo colocó su Dama disimuladamente en la tercera casilla del Alfil de Rey, apuntando también al Peón negro del Alfil del Rey enemigo.
3. El monarca, que esta ajeno a los siniestros planes de su pequeño enemigo y que no podía pensar que existiera ya tanto peligro, sacó alegremente su Alfil de Rey, también a la cuarta casilla del Alfil suyo de Dama.
4. Y entonces el pastor, que aguardaba este momento, se lanzó con su Dama sobre el indefenso Peón de Alfil de Rey enemigo y dio muerte de esta forma al Rey del Rey de Francia. ¡¡Mate!!.

8.1.1.2 Mate Pastor



Graf. 8. Mate al Pastor

¹¹ CAPABLANCA. José Raul. Fundamentos del Ajedrez. Prologo.

Blancas	Negras
1.e2-e4	e7-e5
2.Af1-c4	Cb8-c6
3.Dd1-f3	Af8-c5
4.Df3xf7++	

Gráfica 8, después de 4.Df3-f7++ (La D significa la Dama, f3 la casilla donde esta ubicada la dama y f7 la casilla en donde se movió y se capturo y lo ++ que se encuentra en mate)

Este jaque mate es uno de los más comunes entre los principiantes, está ligado a la debilidad de la casilla f7 (También f2), la cual, al comienzo de la partida, solo está defendida por el rey, para sacar provecho de esto, las blancas, atacan con dos piezas (Alfil y Dama) esta casilla, y si el negro no la defiende correctamente, se produce el mate.

8.2 PARTICULARIDADES DEL AJEDREZ.

- A) No gana es quién captura más piezas, sino aquel jugador que da mate al rey adversario. En el mundo de los negocios el "*Estratega de Marketing*" puede tumbar todas las estrategias de la competencia que desee y ser mejor en todas las que posee, pero si la competencia sigue siendo una amenaza y posee una porción del mercado bastante representativa, no se puede creer que la superioridad sea importante, lo realmente importante es que la organización por lo mínimo este apropiada de la mayor porción de la torta del mercado, o simplemente ser el dueño del mismo.

- B) Es necesario coordinar las piezas propias con un fin, darles un objetivo, una meta. Dentro de la planeación debe existir un orden estratégico en el cual se establecen tiempos de ejecución, posibles planes de contingencia, inyecciones de capital, inversiones en mercados secundarios, obtención de recursos etc. Para así aprovechar todos y cada uno de los espacios que descuide la competencia.
- C) Las piezas no tienen un valor por si mismas, sino por el trabajo que realizan en conjunto con las otras piezas. Siempre una estrategia debe estar respaldada por otra.
- D) El rey debe estar cubierto con el enroque rápidamente, pues si queda en las columnas centrales, corre el riesgo de ser atacado masivamente por las piezas rivales. La imagen corporativa o rey para no ir a pique debe alimentarse constantemente de la estrategia de promoción para, así mostrarse cada día mejor en el mercado, posicionandose y fortaleciéndose ante los jaques de la competencia.

8.3 MATE DEL LOCO

Este mate es una locura. Ya lo dice el nombre. Le pueden dar las negras, pero para ello se requiere que las blancas jueguen disparatadamente. Tan sólo en dos jugadas se acaba la partida. Es la partida más corta que se conoce.

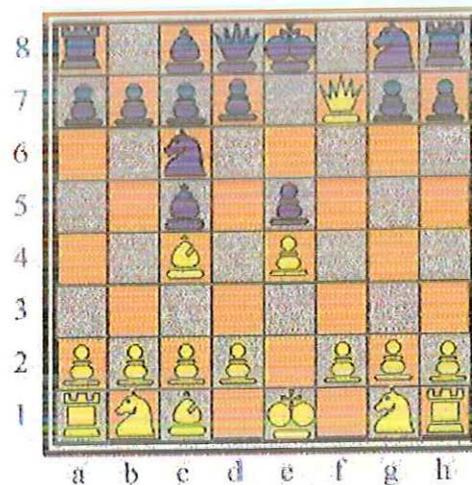
Cuando el enemigo ofrece oportunidades, aprovéchalas inmediatamente.

Entérate primero de lo que pretende, y después anticipáte a él. Mantén la disciplina y adáptate al enemigo, para determinar el resultado de la guerra. Así, al principio eres como una doncella y el enemigo abre sus puertas; entonces, tú eres como una liebre suelta, y el enemigo no podrá expulsarte.

Sale el blanco y tiene el capricho de jugar un paso de Peón de Alfil de Rey.

Las negras contestan correctamente, avanzando dos pasos su Peón de Rey.

Ahora las blancas cometen la locura de adelantar dos pasos su Peón de Caballo de Rey.



Graf. 8.1 Mate del Loco

Y las negras en su segunda jugada, le atizan un mate imponente al Rey blanco, colocando la Dama en la quinta casilla de la Torre.

Este jaque mate, es el más corto que se puede dar en el ajedrez, por supuesto, el mismo se debe a un grave error de las blancas, el descuido de la diagonal e1-h4. La dama negra da jaque desde h4 al rey, y este no puede escaparse por estar rodeado por sus propias piezas.

Lo importante no es sorprender al enemigo y aprovecharse de sus descuidos, sino PENSAR MAS Y MEJOR QUE EL. Hay que vencer SIN ENGAÑOS y de manera convincente. Logrando ser SUPERIORES.

Aquí se aplica la Estrategia 3 de las Treinta y Seis Estrategias Chinas, que dice:

El enemigo con problemas internos está maduro para ser conquistado.

(Maquiavelo)

Saquear una casa en llamas.

Los adversarios que ya tienen problemas son más fáciles de vencer que los que no tienen tales distracciones. Hay que aprovechar totalmente las desgracias del enemigo e incluso aumentarlas para restarles fuerza.

Recordemos la cesión de la provincia del Sahara español a Marruecos en 1.975 y la Marcha Verde, así como la situación de España en esas fechas.

9. LAS FASES DE LA BATALLA

La batalla sobre el tablero ofrece tres fases distintas: la apertura, el juego medio y el final.

El jugador o "*Estratega de Marketing*" cuando lucha por mantener su organización en el mercado, debe pasar por estas fases, a menudo sin darse cuenta, sobre todo, si es principiante. Pero deben tenerse muy presentes las reglas de cada una de ellas y "saber cuándo se pasa por cada una".

9.1 LA APERTURA

9.1.1 Penetración del Mercado - Introducción

Se entiende por "apertura" las primeras jugadas que se realizan. Y la "apertura" no está terminada hasta que todas las piezas de que se dispone, puedan evolucionar sobre el campo de batalla. Cuando esto ocurre, entramos en el "Juego medio".

En la apertura existe un factor de enorme importancia: el tiempo. El tiempo¹² significa el Ying y el Yang, la noche y el día, el frío y el calor, días despejados o lluviosos, y el cambio de las estaciones. Ganar el tiempo es llegar antes.

¹² TZU. Sum. El Arte de la Guerra. Capítulo de la Iniciación de las Acciones.

Si dos soldados tienen que pelear saliendo cada uno de una trinchera par acometerse, y uno de ellos ha corrido tanto que coge a su enemigo antes de acabar de saltar de su parapeto, no hay duda que lo tendrá "en buena postura" para vencerle. Esto es, que ha ganado el tiempo.

Si en la 4ª jugada, por ejemplo, el contrario tiene tan sólo dos piezas en juego y el "*Estratega de Marketing*" tiene tres, no cabe duda que "esta mejor".

Esto es lo que hay que buscar. Para conseguirlo se emplea a menudo el gámbito. Pero el gámbito es un arma de dos filos que hay que usar con mucho cuidado para no cortarse; mas adelante se estudiara esta jugada.

9.2 LA APERTURA

La apertura está constituida por las primeras jugadas, y que no se considera terminadas hasta que no se han "puesto en juego todas las piezas".

Hay gran número de clases de apertura, identificándola con los procesos de introducción de un producto al mercado, logrando el hallazgo de la necesidad del consumidor, para así lograr una utilidad directamente proporcional al los beneficios ofrecidos por el producto o servicio. Los teóricos y analistas han examinado incalculable número de variantes y subvariantes, y todo ello resulta un verdadero lío. Los grandes maestros tendrán que estar al tanto de estas cosas tan engorrosas y difíciles, pero esta tesis presentara solamente lo indispensable del caso para así profundizar mas en el concepto estratégico del marketing.

Lo importante es que se comprenda lo que debe ser la apertura, y luego el "*Estratega de Marketing*" con sentido lógico se las arreglará de forma que todo vaya bien en su organización.

Para empezar una batalla, los generales o "*Estrategas de Marketing*" disponen, en primer lugar, de la elección del terreno y el despliegue de sus fuerzas.

Pues bien, eso es precisamente lo que se debe estudiar en la apertura.

Elegir el terreno es elegir las casillas del tablero o mercado que han de ser objeto los primeros movimientos del "*jugador de Marketing*" (de aquí los diversos tipos de apertura) - (diversos tipos de penetración o estrategias de penetración y el análisis de los posibles resultados). Las casillas más importantes - (análisis de los diversos segmentos en donde es mejor desarrollar un mercado). ya conociendo que son las centrales, y por eso las aperturas preferidas son las de Peón de Rey y Peón de Dama.

El que conoce el arte de la aproximación directa y de la indirecta resultará victorioso¹³. Atacar directamente a un enemigo poderoso y unido es una invitación al desastre. Hay que emplear una confrontación indirecta: concentrar fuerzas para golpear en el punto más débil del enemigo, aprovechar sus fallos, resolver un problema mediante la concentración en un aspecto que parece al margen pero que en calidad es la clave, o desviar el problema sobre otra circunstancia.

Algunos terrenos son **fáciles**, otros **difíciles**, algunos **neutros**, otros **estrechos, accidentados o abiertos**.

¹³ *ibid.* Capítulo de la aproximación directa o indirecta

Cuando el terreno sea **accesible**, sé es el primero en establecer tu posición, eligiendo las alturas soleadas; una posición que sea adecuada para transportar los suministros; así tendrás ventaja cuando libres la batalla.

Cuando estés en un terreno **difícil** de salir, estás limitado. En este terreno, si tu enemigo no está preparado, puedes vencer si sigues adelante, pero si el enemigo está preparado y sigues adelante, tendrás muchas dificultades para volver de nuevo a él, lo cual jugará en contra tuya.

Cuando es un terreno desfavorable para ambos bandos, se dice que es un terreno **neutro**. En un terreno neutro, incluso si el adversario te ofrece una ventaja, no te aproveches de ella: retírate, induciendo a salir a la mitad de las tropas enemigas, y entonces cae sobre él aprovechándote de esta condición favorable.

En un terreno **estrecho**, si eres el primero en llegar, debes ocuparlo totalmente y esperar al adversario. Si él llega antes, no lo persigas si bloquea los desfiladeros. Persíguelo sólo si no los bloquea.

En terreno **accidentado**, si eres el primero en llegar, debes ocupar sus puntos altos y soleados y esperar al adversario. Si éste los ha ocupado antes, retírate y no lo persigas.

En un terreno **abierto**, la fuerza del ímpetu se encuentra igualada, y es difícil provocarle a combatir de manera desventajosa para él.

Entender estas seis clases de terreno es la responsabilidad principal del general, y es imprescindible considerarlos.

Éstas son las configuraciones del terreno; los generales que las ignoran salen derrotados.

Así pues, entre las tropas están las que huyen, la que se retraen, las que se derrumban, las que se rebelan y las que son derrotadas. Ninguna de estas circunstancias constituyen desastres naturales, sino que son debidas a los errores de los generales.

Las tropas que tienen el mismo ímpetu, pero que atacan en proporción de uno contra diez, salen derrotadas. Los que tienen tropas fuertes pero cuyos oficiales son débiles, quedan retraídos.

Los que tienen soldados débiles al mando de oficiales fuertes, se verán en apuros. Cuando los oficiales superiores están encolerizados y son violentos, y se enfrentan al enemigo por su cuenta y por despecho, y cuando los generales ignoran sus capacidades, el ejército se desmoronará.

Como norma general, para poder vencer al enemigo, todo el mando militar debe tener una sola intención y todas las fuerzas militares deben cooperar.

Que los movimientos de tus tropas y la preparación de tus planes sean insondables.

Consolida la energía más entusiasta de tus tropas, ahorra las fuerzas sobrantes, mantén en secreto tus formaciones y tus planes, permaneciendo insondable para los enemigos, y espera a que se produzca un punto vulnerable para avanzar.

Cuando los combatientes se encuentran en peligro de muerte, sea cual sea su rango, todos tienen el mismo objetivo, y, por lo tanto, están alerta sin necesidad de ser estimulados, tienen buena voluntad de manera espontánea y sin necesidad de recibir órdenes, y puede confiarse de manera natural en ellos sin promesas ni necesidad de jerarquía.

Así pues, una operación militar preparada con pericia debe ser como una serpiente veloz que contraataca con su cola cuando alguien le ataca por la cabeza, contraataca con la cabeza cuando alguien le ataca por la cola y contraataca con cabeza y cola, cuando alguien le ataca por el medio.

Esta imagen representa el método de una línea de batalla que responde velozmente cuando es atacada. Un manual de ocho formaciones clásicas de batalla dice: "Haz del frente la retaguardia, haz de la retaguardia el frente, con cuatro cabezas y ocho colas. Haz que la cabeza esté en todas partes, y cuando el enemigo arremeta por el centro, cabeza y cola acudirán al rescate."¹⁴

Hay también otras aperturas más astutas y engañosas que tratan de desorientar al enemigo sobre el objetivo que se persigue, haciendo movimientos por los flancos cuando en realidad lo que se pretende es el centro. Ya se estudiara esto.

El arte de la guerra se basa en el engaño. Por lo tanto, cuando es capaz de atacar, ha de aparentar incapacidad; cuando las tropas se mueven, aparentar inactividad. Si está cerca del enemigo, ha de hacerle creer que está lejos; si está lejos, aparentar que se está cerca. Poner cebos para atraer al enemigo. Confundir al enemigo mediante una falsa apariencia.¹⁵

Desplegar las fuerzas, es tanto como "desarrollar" las piezas para que actúen eficazmente en la batalla. Esto es, situar las piezas en las casillas que "más espacio dominan". Hay que perseguir la NATURALIDAD y la CALMA. Lo

¹⁴ Ibid. Capítulo sobre la topología.

¹⁵ Ibid. Capítulo Sobre la distribución de los medios

elemental es el desenvolvimiento metódico y progresivo de las armas del "Estratega de Marketing", cuidando de no hacer MOVIMIENTOS INUTILES o repetidos, ni de PERDER TIEMPOS.

A CADA JUGADA, en la apertura, DEBE CORRESPONDER EL DESARROLLO DE UNA PIEZA.

No atacar nunca precipitadamente, Estrategia 8 de las Treinta y Seis Estrategias Chinas · **"El ataque tiene éxito cuando el enemigo descuida la defensa.** A menos que el rival haya cometido errores evidentes que ofrezcan el triunfo. **El general que sabe cuando atacar hace que su enemigo no sepa cuando defenderse"** Pero antes de creerlo así, se debe examinar cuidadosamente el caso, pues puede tratarse de una celada. Luego veremos qué es una celada.

Rapidez de acción

Es el factor esencial de la condición de la fuerza militar, aprovechándose de los errores de los adversarios, desplazándose por caminos que no esperan y atacando cuando no están en guardia.

Esto significa que para aprovecharse de la falta de preparación, de visión y de cautela de los adversarios, es necesario actuar con rapidez, y que si dudas, esos errores no te servirán de nada.

En una invasión, por regla general, cuanto más se adentran los invasores en el territorio ajeno, más fuertes se hacen, hasta el punto de que el gobierno nativo no puede ya expulsarlos.

Escoge campos fértiles, y las tropas tendrán suficiente para comer. Cuida de su salud y evita el cansancio, consolida su energía, aumenta su fuerza.

Las aperturas se clasifican en "*aperturas abiertas*", "*semiabiertas*" y "*cerradas*". Las abiertas son aquellas en que las negras admiten desde un principio la lucha abierta por el centro. Las cerradas son aquellas en que las negras se cierran en defensa para impedir el asalto blanco, aunque sea a costa de ceder el centro. Semicerradas, las que tratan de armonizar estas dos tendencias, esto es, las que pretenden impedir el asalto negro, pero al mismo tiempo no renuncian a la posición del centro.

9.2.1 EL GAMBITO

Consiste en ofrecer un Peón (a veces hasta una pieza) a la codicia del enemigo para que **PIERDA UN TIEMPO COMIENDO**, y mientras tanto el "*Estratega de Marketing*" se sitúa en mejor posición.

Un general tiene intención de hacer un ataque con su brigada motorizada hacia un sector. Pero fracasaría si se lanzase al asalto abiertamente. En cambio, se le ocurre la idea de engañar al enemigo **SACRIFICANDO**, por ejemplo, una sección de caballería. Hace una descubierta por otro sector con estas fuerzas y el enemigo se lanza sobre ellas y las destroza en poco rato. Pero al mismo tiempo lanza su brigada por el otro lado, consiguiendo la victoria por la **SORPRESA**.

9.2.1.1 Esto Es El Gambito De Ajedrez.

Hay gámbitos para ganar espacio en el tablero o ganar mercado. Otros para desarrollar piezas o desarrollar productos o estrategias nuevas, otros para

"restringir" o dificultar los movimientos del enemigo con estrategias de contingencia.

Lo esencial es que la entrega de material que se hace SE COMPENSE con alguna de estas ventajas "tácticas". Y, sobre todo, hay que conocer bien POR QUE se hace el sacrificio conociendo la circunstancia profundamente por la cual esta pasando la organización y teniendo en cuenta esto actuar tomando la mejor decisión, lograr ser autónomos en las decisiones y aplicables a las situaciones. No hay que lanzarse al gambito por haberlo visto hacer a otros sin conocer de verdad el objetivo que con él ha de perseguirse.

9.2.2 LA CELADA

La celada es algo parecido al gambito, pero de mayor importancia. La celada es una trampa que se prepara para que caiga el enemigo, vencéndole en instante. En eso se diferencia del gambito. Consiste también en **sacrificar** alguna pieza o Peón para que "pique" el contrincante y así poder darle el golpe mortal.

9.2.3 SACRIFICIO ENGAÑOSO.

Ya se puede apreciar que los cambios dan lugar a pensar en muchas bonitas combinaciones. Sin embargo, también se puede encontrar algunas ideas felices sin recurrir a los cambios. Una forma es valiéndose de jugadas ingeniosas, de **OCULTA INTENCIÓN**. Por ejemplo, entregando aparentemente una pieza.

Conviene conocer estas pequeñas combinaciones de engaño, no tanto para tender estos lazos a los rivales, como para evitar caer en ellos. Pero no se

debe pensar en ganar a todo trance con semejante procedimiento. Hay que tener en cuenta que cuando el enemigo "no cae" en la trampa, la situación del "*Estratega de Marketing*" queda casi siempre inferior. Se debe conseguir vencer en noble lucha, **SABIENDO MAS** que el contrario.

9.3 EL JUEGO MEDIO (CRECIMIENTO - MANTENIMIENTO)

En el juego medio es donde se aprecia más claramente la fuerza del jugador o "*Estratega de Marketing*" y donde se pone de manifiesto el gusto y el carácter.

- ◆ El ajedrez es como un espejo del temperamento del hombre, y en él se reflejan muchas cosas que piensa y siente. Por eso hay que pensar bien y vencer las "malas ideas".
- ◆ En el ajedrez se conocen dos maneras de luchar. Una se llama la **táctica de posición** y la otra la **táctica de combinación**.

La primera consiste, como su nombre indica, en ir **TOMANDO POSICIONES** en el tablero para conseguir dominar al contrario desde ellas.

La segunda requiere mucha audacia y precisión. Consiste en lanzarse al ataque con un plan atrevido y buscar el triunfo exponiendo al peligro las propias fuerzas.

Para conseguir la primera táctica, es necesario conocer el valor que tienen todas las casillas del tablero en relación con la potencia de las piezas. A veces un Caballo tiene más fuerza que una Torre, según su desplazamiento. Otras veces, algunos Peones bien situados paralizan la

acción de algunas piezas enemigas, y, por consiguiente, valen más que ellas.

Para seguir la segunda táctica hay que fiar mucho en el poder de imaginación. - Pensamiento estratégico.

9.3.1 LOS CAMBIOS.

Tanto para una táctica como para otra hay que conocer a fondo el secreto de los cambios.

A los principiantes, por lo general, les molesta cambiar las piezas y creen que no está bien el recurrir enseguida a este procedimiento. Pero el cambio de piezas constituye un arma poderosa cuando se sabe emplear.

NO CONDUCE A NADA CAMBIAR PIEZAS SIN VER EN ELLO VENTAJA ALGUNA, pero NO DEBE DUDARSE EN HACERLO ASI SÍ ESA VENTAJA EXISTE.

Se debe tener presente que cuando el "*Estratega de Marketing*" decida por un cambio, la jugada siguiente del adversario es cambiar también. Es decir, que de antemano se conoce lo que necesariamente ha de jugar el rival, y en esto consiste la ventaja: en que ha de jugar FORZADO.

Teniendo esto en cuenta, pueden trazarse muchos planes a partir de cambios de piezas.

- **HACER UN CAMBIO SACRIFICANDO UNA PIEZA PARA RECUPERARLA DESPUÉS Y GANAR OTRA.**

A veces, lo que parece imposible no sólo puede hacerse, sino que además resulta hasta sencillo. Hay que esforzarse siempre en ver "cosas en el tablero o mercado, y antes de jugar se debe examinar atentamente todas las combinaciones que se presenten, PROFUNDIZANDO EN ÉL NUMERO DE JUGADAS cuantas sea posible. Si juega al ajedrez sin pensar, más nos vale jugar a los dados, **pues el encanto del ajedrez está, como ya se sabe, en las ideas y combinaciones que inspiran al pensamiento estratégico.**

- **HACER UN CAMBIO DESVENTAJOSO EN CUANTO AL MATERIAL, PARA QUE ABRA PASO AL ATAQUE Y A LA VICTORIA.**

En el ajedrez se busca cosas bonitas. Esta es la manera de progresar, pues el que busca con afán generalmente encuentra. Hay ocasiones en que conviene cambiar una pieza por otra de menos valor cuando con tal cambio el "Estratega de Marketing" puede organizar un ataque poderoso. No hay que olvidar nunca que **EL QUE ATACA LLEVA LA VENTAJA.**

9.4 EL FINAL

En toda batalla se suceden varias fases. Primero, las fuerzas contendientes se observan y calculan sus respectivas potencias, tratando además de descubrir las debilidades posibles del enemigo o competencia. Después entran en contacto, iniciando golpes de tanteo para saber a qué atenerse. Seguidamente se lanzan a la pelea en continuo y redoblado esfuerzo. Y, por último, agotados por la dureza del combate, se ve quién será vencido, por las señales de agotamiento que ofrece, o bien las posibilidades de un empate, cuando, por igual, ambos luchadores se cansan al mismo tiempo.

En la apertura de la partida de ajedrez se ha visto aquella primera fase: el tanteo y el tomar posiciones. En el juego medio, los ajedrecistas se lanzan a

la pelea con todos sus medios y recursos. Ahora en el final. Quedan pocas piezas sobre el tablero y no es difícil ver quién tiene ventaja, quién ha conseguido la mejor parte en la batalla.

Se llama final de partida a la situación del tablero cuando sólo pocas piezas quedan sobre él. Generalmente estas piezas son las Torres, aunque puede haber finales con cualquiera de las piezas.

En las organizaciones las torres al ser bien fundamentadas pueden perdurar mucho más que la misma organización, se recuerdan ejemplos de empresas que en estos momentos no existen pero que un comercial, producto o nombre posee recordación de por vida.

Como quiera que en el final hay menos "lío" que en el juego medio, los analistas y teóricos han podido dar muchas reglas para obtener el triunfo rápidamente, según las posiciones.

El objetivo del final es, como acabar con la lucha, dando mate al Rey enemigo **LO MAS RAPIDAMENTE POSIBLE**, es decir, economizando, recursos y esfuerzos propios.

" Aplastar " exige un estado de ánimo de aniquilamiento, como cuando ves débil a un adversario y te creces entonces para vencerle.

En el arte de las grandes batallas, esto significa despreciar a los enemigos cuando su número es pequeño; o incluso si son muchos, concentrar tu fuerza en aplastarlos, si estando desmoralizados y debilitados, poniéndolos en situación de inferioridad.

Si tú " aplastamiento " es débil, puede volverse contra ti. Tienes que saber distinguir cuidadosamente cuando estás en pleno control de ti mismo en el momento de atacar para aplastar.

También en el arte individual de la guerra, cuando tú contrincante no está tan entrenado como tú, o cuando su ritmo disminuye, o cuando empieza a retroceder, es esencial no dejarle que tome aliento, ni concederle siquiera el tiempo de pestañear: abátele inmediatamente.

Lo más importante es no dejarle recuperarse. Todo esto ha de ser estudiado cuidadosamente.¹⁶

Una partida correcta es aquella que pasa normalmente por estas tres fases: *apertura, juego medio y final*. Se supone que en el transcurso de las dos primeras fases (de la apertura y del juego medio) el *"Estratega de Marketing"* ha demostrado ser superior a su rival o competencia, consiguiendo ganar algunas de las piezas o bien situándose mejor, dominando sus movimientos.

Ahora se trata de rematar su obra, venciendo definitivamente al Rey contrario ha esa organización con la cual lucha para sobresalir en el mercado.

Claro es que hay partidas como en ejemplos de las anteriores páginas, que prácticamente no tienen "final", ya que valiéndose de celadas y astucias del *"Estratega de Marketing"* consigue una victoria fulminante en plena apertura o en el juego medio. Pero esto no es lo normal. Cuando el enemigo, rival o competencia es de fuerza similar a la del *"Estratega de Marketing"*, la partida pasará por esas fases que se mencionan, a menos que se descuide la competencia o el *"Estratega de Marketing"*.

¹⁶ MUSASHI. Miyamoto. *El Libro de los Cinco Anillos*. Sobre "Aplastar"

El final es lo más difícil y lo que más tarda en aprenderse. Parece sencillo y no se le presta atención. Por este motivo a menudo el "*Estratega de Marketing*" se puede llevar buenas sorpresas. "¡Parece mentira! ¡He perdido la partida y la tenía ganada!". Esto se oye decir con frecuencia.

Hay que aprender a dar mate al Rey enemigo, sin rodeos y sin perder tiempo. Y en la práctica la cosa no es muy sencilla.

Las posiciones de mate hay que conocerlas previamente para llegar a ellas, como es natural.

Saber, por ejemplo, que con una Torre tan sólo, ayudada por Rey, puede dar mate en cualquier posición del mercado. Esto ya se ha visto antes, cuando se explicaba los distintos mates.

Cuando el "*Estratega de Marketing*" trata de dar mate LO ANTES POSIBLE en el ejemplo de la torre debe cuestionarse siempre de la misma forma:

¿Cómo llevar la Torre a la última columna para que dé mate?.

¿Cómo desarrollar correctamente la estrategia promocional para que ayude a ganar participación a la organización en el mercado?.

Al llevar las blancas, se tiene la Torre y se va a ganar. Si al "*Estratega de Marketing*" le toca jugar, el mate debe producirse en tres jugadas. En cambio, si a quien le toca jugar es el Rey negro, el mate viene antes; Solo en dos jugadas.

Lo más acertado es VER cuáles son las jugadas que DESPUÉS de la del "*Estratega de Marketing*", tiene el enemigo a su disposición. El rey negro

sólo tiene dos casillas a elegir. Sin embargo, parece que le dará tiempo a escaparse de la posición de mate. El "*Estratega de Marketing*" debe de actuar con exactitud para que esto no ocurra. El secreto de todo está en hacer una JUGADA DE ESPERA, lo que significa PERDER UN TIEMPO.

Se observa lo curioso que es el ajedrez. Hay veces que para ganar, en lugar de GANAR TIEMPOS conviene PERDERLOS.

En las organizaciones la paciencia puede ser una de las mejores armas, cuando una empresa de la competencia se adelanta ha lanzar un nuevo producto en el mercado, ganándole a la empresa del "*Estratega de Marketing*" que junto a su departamento de investigación y desarrollo, lo tenía en miras a sacar antes que ella; Esto puede ser benéfico, porque la competencia esta corriendo primero el riesgo de tener éxito o fracaso, o simplemente que no reúna todas las expectativas y necesidades del mercado, dando al "*Estratega de Marketing*" la oportunidad de no lanzarlo, invertir mas en desarrollo del producto, estudiar mejor el segmento al que va dirigido o hacer un poco de benchmarking para reunir mejores características y así poder ampliar el nicho y llegar mas lejos que la competencia.

En el mundo de los negocios guardar la calma y tener paciencia puede convertirse en mejor arma que acabar la competencia en el corto plazo.

Se puede observar, pues, que lo que hay que hacer ante todo es CONOCER previamente la posición de mate y también OBSERVAR cuidadosamente las jugadas posibles del enemigo, OBLIGÁNDOLE a situarse en la posición de mate estudiadas por el "*Estratega de Marketing*".

En el final tiene un valor enorme, él ganarle tiempo al enemigo, por más que en algunos casos lo interesante sea darle tiempo (como en éste que hemos visto). Ganarle tiempos equivale a restarle casillas o segmentos de mercado, reduciendo así sus movimientos.

El Rey o competencia amenazado de mate tiene, sin embargo, en muchas ocasiones recursos para igualar la partida, esto es, para salvarse y conseguir tablas u empate.

9.5 TABLAS.

Esto es tablas por repetición de jugadas, porque ambos jugadores pueden estar haciendo estos movimientos hasta que se les canse la mano.

9.6 LA VICTORIA, ESTRATEGIAS Y CONSEJOS

La victoria completa se produce cuando el ejército no lucha, la ciudad no es asediada, la destrucción no se prolonga durante mucho tiempo, y en cada caso el enemigo es vencido por el empleo de la estrategia.

"Sum Tzu"

Así pues, la regla de la utilización de la fuerza es la siguiente: si las fuerzas del "*Estratega de Marketing*" son diez veces superiores a las del adversario, entonces debe rodearlo; si son cinco veces superiores, debe atácalo; si son dos veces superiores, debe dividirlo.

Si las fuerzas son iguales en número, debe luchar si es posible. Si las fuerzas son inferiores, debe mantenerse continuamente en guardia, pues el más pequeño fallo acarrearía las peores consecuencias. El "*Estratega de*

Marketing" debe Tratar de mantener al abrigo y evitar en lo posible un enfrentamiento abierto con él; la prudencia y la firmeza de un pequeño número de personas pueden llegar a cansar y a dominar incluso a sus propios ejércitos.

Este consejo se aplica en los casos en que todos los factores son equivalentes. Si las fuerzas del *"Estratega de Marketing"* están en orden mientras que las de la competencia están inmersas en el caos, si el Estratega y sus fuerzas están con ánimo y la competencia estará desmoralizada, entonces, aunque sean más numerosos, se puede lograr entrar en batalla. Si los empleados, las fuerzas, la estrategia y el valor son menores que la del adversario o competencia, entonces el *"Estratega de Marketing"* debe retirarse y buscar una salida.

Esto quiere decir que si una pequeña organización no hace una valoración adecuada de su poder y se atreve a enemistarse con una gran potencia, por mucho que su defensa sea firme, inevitablemente se convertirá en conquistado. "Si no se logra ser fuerte, pero tampoco se logra ser débil, se será un derrotado. Los generales son servidores del Pueblo. Cuando su servicio es completo, el Pueblo es fuerte. Cuando su servicio es defectuoso, el Pueblo es débil. *"Sum Tzu"*

Así pues, existen tres maneras en las que un *"Estratega de Marketing"* puede llevar a su organización al desastre.

Cuando un *"Estratega de Marketing"*, ignorando los hechos, ordena avanzar a sus ejércitos, aliados u empleados, o ha retirarse cuando no deben hacerlo; a esto se le llama inmovilizar al ejército.

Cuando un *"Estratega de Marketing"* ignora los asuntos militares, pero comparte en pie de igualdad el mando del ejército, los soldados acaban confusos.

Cuando el "*Estratega de Marketing*" ignora cómo llevar a cabo las maniobras militares, pero comparte por igual su dirección, los soldados están vacilantes. Una vez que los ejércitos están confusos y vacilantes, empiezan los problemas procedentes de los adversarios. A esto se le llama perder la victoria por trastornar el aspecto militar.

Triunfan aquellos que:

- Saben cuándo luchar y cuándo no.
- Saben discernir cuándo utilizar muchas o pocas tropas.
- Tienen tropas cuyos rangos superiores e inferiores tienen el mismo objetivo.
- Se enfrentan con preparativos a enemigos desprevenidos.
- Tienen generales competentes y no limitados por sus gobiernos civiles.

Estas cinco son las maneras de conocer al futuro vencedor.

Hablar de que el "*Estratega de Marketing*" sea el que da las órdenes en todo es como el empleado solicitarle permiso al "*Estratega de Marketing*" para poder apagar un fuego, para cuando sea autorizado, ya no quedan sino cenizas. El "*Estratega de Marketing*" debe saber con que gente cuenta y dar responsabilidades e influenciar al personal hacia una toma de decisiones en beneficio de la organización.

"Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla."

Un ejército victorioso gana primero y entabla la batalla después; un ejército derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria después.

Esta es la diferencia entre los que tienen estrategia y los que no tienen planes premeditados.

Los que utilizan bien las armas cultivan el Camino y observan las leyes. Así pueden gobernar prevaleciendo sobre los corruptos.

Servirse de la armonía para desvanecer la oposición, no atacar un ejército inocente, no hacer prisioneros o tomar botín por donde pasa el ejército, no cortar los árboles ni contaminar los pozos, limpiar y purificar los templos de las ciudades y montañas del camino que atraviesas, no repetir los errores de una civilización decadente, a todo esto se llama el Camino y sus leyes.

Las reglas militares son cinco: medición, valoración, cálculo, **comparación y victoria**. El terreno da lugar a las mediciones, éstas dan lugar a las valoraciones, las valoraciones a los cálculos, éstos a las comparaciones, y las comparaciones dan lugar a las victorias.

Mediante las comparaciones de las dimensiones puedes conocer dónde se haya la victoria o la derrota.

La fuerza es la energía acumulada o la que se percibe. Esto es muy cambiante. Los expertos son capaces de vencer al enemigo creando una percepción favorable en ellos, así obtener la victoria sin necesidad de ejercer su fuerza.

Cuando se induce a los adversarios a atacar en el territorio perteneciente al "*Estratega de Marketing*", su fuerza siempre está vacía (en desventaja); mientras que no compita en lo que es mejor, su fuerza siempre estará llena.

Cuando se entabla una batalla de manera directa, la victoria se gana por sorpresa.

Si se quiere fingir desorden para convencer a los adversarios y distraerlos, primero se tiene que organizar el orden, porque sólo entonces se puede crear un desorden artificial. Si se quiere fingir cobardía para conocer la estrategia de los adversarios, primero se tiene que ser extremadamente valiente, porque sólo entonces se puede actuar como tímido de manera artificial. Si se quiere fingir debilidad para inducir la arrogancia a los enemigos, primero se debe ser extremadamente fuerte porque sólo entonces se puede pretender ser débil.

El orden y el desorden son una cuestión de organización; la cobardía es una cuestión de valentía y la de ímpetu; la fuerza y la debilidad son una cuestión de la formación en la batalla.

Cuando un ejército tiene la fuerza del ímpetu (percepción), incluso el tímido se vuelve valiente, cuando pierde la fuerza del ímpetu, incluso el valiente se convierte en tímido. Nada está fijado en las leyes de la guerra: éstas se desarrollan sobre la base del ímpetu.

Con astucia se puede anticipar y lograr que los adversarios se convencen a sí mismos cómo proceder y moverse; les ayuda a caminar por el camino que les traza. Hace moverse a los enemigos con la perspectiva del triunfo, para que caigan en la emboscada.

Los buenos "*Estrategas de Marketing*" buscan la efectividad en la batalla a partir de la fuerza del ímpetu (percepción) y no dependen sólo de la fuerza de sus soldados o las personas que laboran en su organización. Son capaces de escoger a la mejor gente, desplegarlos adecuadamente y dejar que la fuerza del ímpetu logre sus objetivos.

Cuando hay entusiasmo, convicción, orden, organización, recursos, compromiso de las personas que laboran junto al estratega, estos

poseen la fuerza del ímpetu, y su timidez es valerosa. Así es posible asignar a estas personas o por mas decir aliados, capacidades, habilidades y encomendarle deberes y responsabilidades adecuadas.

El valiente puede luchar, el cuidadoso puede hacer de centinela, y el inteligente puede estudiar, analizar y comunicar. Cada cual es útil.

Hacer que el personal luche permitiendo que la fuerza del ímpetu haga su trabajo es como hacer rodar rocas. Las rocas permanecen inmóviles cuando están en un lugar plano, pero ruedan en un plano inclinado; se quedan fijas cuando son cuadradas, pero giran si son redondas. Por lo tanto, cuando se conduce a los hombres de la organización a la batalla del marketing con astucia, el impulso es como rocas redondas que se precipitan montaña abajo: ésta es la fuerza que produce la victoria del "*Estratega de Marketing*" y de la organización en general.

De todas las estrategias propuestas en la tesis, la definitiva es la última.

9.7 RETIRARSE.

Retirarse cuando todo falla es la estrategia definitiva. Pero no significa huir definitivamente. Al enfrentarnos con un enemigo infinitamente superior, se puede rendir, negociar o retirarse. La retirada no significa la derrota total, el compromiso significa una media derrota y la rendición, la derrota total.

Mao Tse Tung dijo en *La guerra de guerrillas*: "Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate". Para Sun Tzu representa someterse temporalmente al poderoso, en espera de una transición a una nueva fase. En la Segunda Guerra Mundial, los soviéticos se retiraron hasta Moscú, dejando todo arrasado. Aliados con el general invierno, cuando pararon ahí a los alemanes, la contraofensiva les dejó en Berlín.

Hay que recordar que fracasar es fácil, pero hacerlo con gracia y éxito puede ser más difícil que el mismo éxito. Además, se aprende más de los fracasos que de los aciertos.

Como recomendación final, la retirada nunca debe hacerse sin pensar, de forma impulsiva. No hay que considerar que retirarse es una manera de escapar a los desafíos, si no una manera de enfrentarse mejor a ellos.

El retirarse puede convertirse en la decisión más sabia que puede tomar el
"Estratega De Marketing"

10. EL ESTILO DE POSICIONES

Todo esto que se ha visto, estas maniobras tan brillantes y atractivas, constituyen lo que en ajedrez se llama **"estilo de combinación"**. Pero en ajedrez existe otro estilo, otra manera de conducir las ideas en el tablero: **el estilo posicional**. A pesar de esas combinaciones ganadoras, se debe tener en cuenta que no es nada fácil creer en el triunfo, pues siempre puede haber cosas que no se han visualizado. Es preferible, pues, no "meterse en estos líos" más que cuando se este seguro del éxito.

Cuando, por más que se mire y se trate de descubrir alguna de esas maniobras brillantes que den el triunfo rápidamente, no se podrá encontrar nada inmediato y seguro, lo mejor es la sencillez y el sentido práctico; hacer siempre los movimientos lógicos y procurar que el *"Estratega de Marketing"* sitúe las piezas en las casillas más útiles. De esta manera, reduciendo el juego del enemigo o competencia, limitando la libertad de sus movimientos, llegará un momento en que se le pueda dar el golpe mortal. Pero todo ello sin prisas, poco a poco. Lentamente, dominando más casillas que él, se conseguirá arrinconarlo y vencerle. Este es el fundamento del "juego de posición". El enemigo, cuando ya esté muy perseguido, tendrá que hacer algo por liberarse, y entonces se lanza al peligro, se decide por un movimiento arriesgado. Ese es el momento que el *"Estratega de Marketing"* debe aprovechar con toda energía para derrotarle.

Sin embargo, este sistema de juego de posiciones no viene muy bien a los estrategias todavía, y si lo sigue al pie de la letra lo puede mucho. Más

adelante, cuando lleve muchos años experiencia jugando al ajedrez o manejando su organización, le gustará practicarlo. Ahora, aunque sea perdiendo muchas partidas, debe lanzarse siempre a la aventura de las combinaciones, y así aprender y divirtiéndose al mismo tiempo. No debe importar perder si se sabe hallar una lección provechosa en cada una de las derrotas.

11. VARIABLES DE MEDICION PARA LAS FICHAS DEL AJEDREZ

En este capítulo se plantearán las variables de medición o las características que posee cada una de las fichas de tal forma que las personas que lo lean identifiquen las piezas más adecuadas que representen la situación de la empresa y se ajusten correctamente a ella.

En general y desde de un punto de vista teórico, tanto el alfil como el caballo deben ser considerados del mismo valor, aunque en la opinión de los grandes jugadores de ajedrez el alfil resultara en muchos casos de más valor y es un hecho muy conocido que dos alfiles resultan así siempre más eficaces que dos caballos.

Contra peones, el alfil es más poderoso que el caballo y, acompañado por ellos, resulta también más fuerte contra una torre que lo que puede ser el caballo.

Afil y torre, así mismo, son más valiosos que caballo y torre, pero dama y caballo pueden resultar más fuertes que dama y alfil.

Un alfil será a menudo de más valor que tres peones, lo cual sucede rara vez con el caballo, el que en muchas ocasiones no alcanza a ello.

Una torre vale tanto como un caballo y dos peones o una alfil y dos peones; pero, como ya lo hemos indicado el alfil resulta una pieza de más mérito frente a la acción de la torre.

Dos torres son más fuertes que una dama. Son, por otra parte, un poco más débiles que dos caballos y un alfil, y existe diferencia algo más acentuada cuando actúan contra dos alfiles y un caballo. El poder del caballo decrece a medida que se cambian las piezas. El poder de la torre por el contrario aumenta.

El rey, que resulta una pieza puramente defensiva en el "medio juego" se transforma en ofensiva en cuanto a todas las piezas se han cambiado, y a veces también en los casos en que existen una o dos piezas menores. El manejo del rey se torna de suprema importancia en cuanto se llega a la fase final de la lucha.¹⁷

Conociendo estos aspectos el *estratega de marketing* identificará las fichas de acuerdo las circunstancias en las que se encuentre o simplemente según su criterio, lo que le permitirá compararlo, por ejemplo, con la fuerza de ventas, productos, organigramas organizacionales o según las características personales, además de la imagen que estas fichas reflejen con respecto a la formación de un ejército por ejemplo la defensa de una torre, la vitalidad del caballo, el imperialismo del rey, o la fuerza que demuestran los peones etc. De esta forma logrará implementar estrategias adecuadas a su punto de vista.

REY

Características:

- Ficha importante del juego en la cual gira todas las estrategias para su defensa.
- De él depende la derrota o la victoria de la batalla.
- Movimiento único. Se mueva en todas direcciones pero da un solo paso abarcando una sola casilla.

- Puede devolverse. Come de frente.
- Tiene una relación directa con la torre en un movimiento defensivo conocido como enroque.

DAMA

Características:

- Tiene el mismo movimiento que el rey solo que puede abarcar cuantas casillas quiera.
- Movimiento único, solo hay una ficha a disposición.
- Puede devolverse cuantas veces quiera.
- Come a su paso.
- Puede atacar desde lejos.
- Es más ofensiva que defensiva.
- Su pérdida implica una gran ventaja al oponente.

TORRE

Características:

- Existen dos fichas en el juego, una que trabaja en el flanco de rey y otra en el flanco de Dama.
- Se mueve vertical y horizontalmente y come en esa dirección.
- Es la única ficha que en conjunto con el rey hacen un movimiento, llamado Enroque.
- Abarca tantas casillas como le sea posible.
- Es casi siempre la última ficha que queda al finalizar el juego.
- Las dos fichas unidas son peligrosas ya que pueden dar un jaque mate rápido. Siempre y cuando el tablero se encuentre libre.

ALFIL

Características:

- Existen dos fichas en el juego, una que trabaja en el flanco de rey y otra en el flanco de Dama.
- Su movimiento es en diagonales o por los ángulos del tablero.
- Abarca tantas casillas como le sea posible.
- Come en la dirección que se mueve.
- Puede retroceder.
- Se mueven solamente por su color de inicio.
- Fichas importantes unidas, debido a su movimiento ya que los ataques en diagonales son escasos.

CABALLO

Características:

- Existen dos fichas en el juego, una que trabaja en el flanco de rey y otra en el flanco de Dama.
- Tiene un Movimiento particular que es en L, único de esta ficha. Y cae en una casilla de diferente color a la que estaba inicialmente. (cambia de blanco a negro o viceversa).
- Come la ficha que se encuentre en la casilla en la que va a caer.
- Puede pasar por encima de otra ficha, sea cual sea, sin comerla.
- Puede retroceder.
- Su movimiento es limitado solo cuatro casillas en cada movimiento.
- Su desempeño es bueno cuando el tablero esta lleno de lo contrario se torna lento en el movimiento. Lo que significa e que es muy bueno en la apertura y en el juego medio, pero en el final es muy lento.

PEON

Características:

- Al inicial el juego puede abarcar dos casillas si quiere, pero en el resto del juego solo abarca uno.

- Es la única ficha que no puede retroceder y que come en sentido diferente a su movimiento.
- Cada jugador cuenta con ocho peones.
- Come únicamente de lado, en sentido contrario a su movimiento.
- Es la ficha más pequeña de todas, pero debido a la cantidad (8) se apoyan y trabajan conjuntamente.
- Es la única ficha que se puede coronar. Cuando se corona se toma la ficha que se desea ser.
- En la apertura del juego es importante pues puede iniciar dando dos pasos.

12. CASO "EL AJEDREZ Y LA MEZCLA DEL MARKETING".

Como leímos alguna vez en el Libro *la Guerra de la Mercadotecnia*" de Al Ries y Jack Trout, "En el plan de la mercadotecnia del futuro, muchas más paginas se dedicaran a la competencia. Este plan analizará con detenimiento a cada participante en el mercado y expondrá una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlás o defenderlas de ellas.

Quizás llegue un día en que este plan contenga una ficha de cada una de las personas clave que realizan la mercadotecnia de la competencia, en donde se detallen sus tácticas favoritas y su estilo de operación." Y aclaran además, que "tendrán que prepararse para emprender una verdadera guerra de la mercadotecnia. Las campañas de mercadotecnia satisfactorias tendrán que planearse cada vez más a las campañas militares. La planeación estratégica adquirirá cada vez mayor importancia. Las compañías tendrán que aprender a atacar frontal y lateralmente a su competencia, como defender su posición. Tendrán que ser más sagaces para adelantarse a los movimientos de la competencia. En el ámbito personal, los mercadólogos de éxito deberán poseer y mostrar muchas de las virtudes que hacen de un general: valor, lealtad y perseverancia."¹⁸

De acuerdo a esto nos adelantamos un poco o podríamos decir, incluso, que ya llegamos a ese momento en la historia de la mercadotecnia; y es así como planteamos este caso.

En este caso y para el estudio de la Matriz M.A.P.E.M. se tomaran las fichas del juego y se identificarán con la *mezcla de marketing* de tal forma que facilite la interpretación e interrelación de las diferentes piezas dentro de la Matriz.

La similitud que se plantea en este estudio fue tomada a nuestro parecer y según la importancia de las fichas dentro del juego; de esta forma, conociendo de antemano la importancia, los movimientos y características que cada una de estas fichas tiene dentro el juego de ajedrez, se desea que el "*Estratega de Marketing*" identifique, según la necesidades de la empresa que este lidera, las fichas, de tal forma que se acomoden a los requerimientos de la empresa y del mercado.

Es importante resaltar que según el criterio de cada cual podrá dar una similitud diferente a cada ficha y su interpretación dentro del juego.

De acuerdo a esto hemos planteado lo siguiente:

El Rey : Imagen corporativa

La Dama: Planeación estratégica de Marketing.

La Torre: Estrategia de Promoción.

El Alfil: Estrategia de Precios.

El Caballo: Estrategia de Distribución.

El Peón: Estrategia de Producto.

Estas similitudes se plantean tomando en cuenta las características particulares de cada una de las fichas dentro del juego y la similitud que pueda existir con la guerra o el enfrentamiento de marketing. Además se vera soportado con estrategias que podrán ser empleadas en alguna situación en que se pueda ver enfrentada cualquiera de estas fichas,

¹⁸ RIES. Al y TROUT. Jack. La Guerra de la Mercadotecnia. Pag. 5.

logrando de esta forma, estimular el pensamiento estratégico y el enfrentamiento bien pensado.

12.1 EL REY



De acuerdo a estas características el Rey para el marketing es una de las fichas más importantes dentro de una organización, es él todo y razón de ser de la empresa, el rey se puede tomar en este estudio como la **Imagen Corporativa De La Empresa**, a la que hay que defender a capa y espada para no entrar en especulaciones, diferencias o simplemente en una imagen negativa para el mercado que se defiende, con sus clientes y con la razón y objeto social de la misma.

Si se deja que la imagen de la empresa caiga, la empresa, los productos o servicios y toda la porción del mercado que en esos momentos causo tanto trabajo obtener, se caerán con ella. Si esto ocurre se podrá perder la partida - **Jaque mate**. Para evitar que esto suceda hay que resguardar bien la imagen, ser muy celoso con ella y así posicionarla cada vez más en el mercado.

De aquí parte nuestra primera estrategia de marketing, aplicada al pensamiento estratégico, que se denomina:

Confundir al enemigo mediante una falsa apariencia.

Ho Chi Min.

Desprenderse del caparazón de la cigarra.

Si alguna vez engañó a alguien poniendo almohadas bajo las sábanas para hacer creer que estaba en la cama, cuando en realidad estaba en otro sitio, ese es el significado de esta estrategia. - *Estrategia 21 del el Libro las 36 estrategias Chinas.*

El arte de la guerra se basa en el engaño.

Por lo tanto, cuando se es capaz de atacar, ha de aparentar incapacidad; cuando las tropas se mueven, aparentar inactividad. Si está cerca del enemigo, ha de hacerle creer que está lejos; si está lejos, aparentar que se está cerca. Poner cebos para atraer al enemigo.

Golpear al enemigo cuando está desordenado. Prepararse contra él cuando está seguro en todas partes. Evitarle durante un tiempo cuando es más fuerte. Si tu oponente tiene un temperamento colérico, intenta irritarle. Si es arrogante, trata de fomentar su egoísmo.

Si las tropas enemigas se hallan bien preparadas tras una reorganización, intenta desordenarlas. Si están unidas, siembra la disensión entre sus filas. Ataca al enemigo cuando no está preparado, y aparece cuando no te espera. Estas son las claves de la victoria para el estratega.

Ahora, si las estimaciones realizadas antes de la batalla indican victoria, es porque los cálculos cuidadosamente realizados muestran que sus condiciones son más favorables que las condiciones del enemigo; si indican derrota, es porque muestran que las condiciones favorables para la batalla son menores. Con una evaluación cuidadosa, uno puede vencer; sin ella, no puede. Muchas menos oportunidades de victoria tendrá aquel que no realiza cálculos en absoluto.¹⁹

¹⁹ TZU Sum, El Arte de la Guerra, Cap. La iniciación de las acciones

Gracias a este método, se puede examinar la situación, y el resultado aparece claramente.

Muchas veces en el mundo de las organizaciones manejar una buena imagen es más valiosa que sus activos, tomando como ejemplo a una gran multinacional, como - COCA - COLA COMPANY, cuyo bien máspreciado, no son todas las plantas en el mundo, ni sus activo o las innumerables inversiones que posee; lo más importante es su marca Corporativa o **Goodwill** que bien se ha convertido en un icono en todas las edades a escala mundial. Por ello, así se derrumbe la empresa de puertas para dentro, siempre debemos estar lucidos y brillante por fuera, para dar una imagen de fortaleza, ha nuestra competencia.

Con esta segunda estrategia demostramos qué:

No es oro todo lo que reluce.

Refranero español.

Adornar los árboles con flores falsas.

Se trata de presentar una apariencia poderosa, incluso si las fuerzas reales son mínimas. Otra variante es que el fuerte se presente como más fuerte para disuadir a los rivales, o más débil para confundirlos. En general, hay que hacer ver que se tienen mas fuerzas que las que se poseen.

"Un astuto zorro atrapado por un tigre hambriento le engañaba de esta manera: no te atreverás a comerme, ya que soy superior al resto de los animales, y si me comes, enojarás a los dioses. Si no me crees, sígueme y verás lo que pasa. El tigre siguió al zorro por el bosque y todos los animales huían cuando les veían pasar. El tigre, asombrado y sin caer en la cuenta que era él quién causaba el miedo, dejo que el zorro se fuera." - Estrategia 29 Las 36 estrategias Chinas.

Pero los secretos de una organización deben ser un bien preciado y muchas veces lo que el mercado especula de la imagen, puede ser real y se debe aprovechar confundiendo el mercado con una verdad irreal.

Algo que es familiar no provoca la atención.

(Proverbio chino)

Cruzar el mar confundiendo al cielo.

Cuanto más obvia parece una situación, más secretos profundos puede esconder. La gente tiende a ignorar lo que les es familiar y espera que los secretos estén escondidos. Se tiende a descuidar las actividades abiertas que esconden estrategias subyacentes.

Hitler utilizó esta estrategia en la invasión de Francia durante la segunda guerra mundial. Dejó entrar la información de una invasión inminente ¡Veintinueve veces!, hasta que los servicios de inteligencia británico y francés dejaron de tomar en serio la información. Francia quedó desprotegida ante la guerra relámpago que sobrevino. - Estrategia 1 de Las Treinta y Seis Estrategias Chinas.

La mentira más eficaz es la verdad.

Stalin.

Abrir de par en par las puertas de la ciudad vacía.

Hay que utilizar esta estrategia cuando se está en situación muy vulnerable. Se basa en la propensión de la gente a desconfiar de lo que se reconoce abiertamente. Si no se tiene ningún medio de defensa y se revela abiertamente al enemigo, es probable que sospeche lo contrario. Se afirma no ser mas de lo que se es con la esperanza que los demás imaginen que somos mucho más.

Un general chino iba de camino a sitiar una ciudad prácticamente desguarnecida. La autoridad al mando de la defensa de la ciudad dejó todas las puertas abiertas de las murallas, puso a soldados de paisano a barrer las calles y él mismo se puso a tañer el laúd en lo alto de la muralla. Cuando llegó el enemigo y vio semejante calma, pensó que esa escena sólo podía significar una terrible trampa y ordenó una retirada inmediata. - Estrategia 32 de las treinta y seis Estrategias Chinas.

12.1.1 Movimiento

El Rey se mueve en todas direcciones, pero avanza tan sólo un paso. De igual forma la imagen corporativa es muy difícil de lograr en el corto plazo y debe ser cautelosa y reconocer bien el dónde pisar, dando pasos seguros y confiables, por esto sus movimientos deben ser muy seguros y discretos, que permita su sostenimiento en el mercado, apoyado constantemente, por las demás fichas ya que, de su sobrevivencia depende la victoria o la derrota en el juego.

Muchas veces la imagen de una empresa se ve asediada por comentarios que no son favorables para el portafolio de la misma, en esos momentos se establecen estrategias de apariencia para dar a conocer la organización de puertas hacia fuera, aparentando ser fuertes mientras se es débil.

Algo que es familiar, la mujer supera al hombre en tranquilidad.

(Lao-Tse)

Relajarse mientras el enemigo se agota a sí mismo.

Lo que parece blando y flexible puede ser fuerte y firme, mientras lo que parece invencible puede ser débil. El sauce se pliega al viento y se mantiene en pie, el robusto roble se quiebra y cae. El agua se adapta a cualquier terreno, pero desgasta la roca más dura.

Según escribió Sun Tzu en el Arte de la Guerra: "El ejército que llega antes al campo de batalla y espera al enemigo está descansado y gana la iniciativa, mientras que el ejército que llega tarde y se lanza a la batalla está cansado y se ve forzado a adoptar una posición pasiva. Si ves que los enemigos muestran ardor, espera a que éste se aplaque y se vean abrumados bajo el peso y el fastidio de la fatiga." - Estrategia 4 de las treinta y seis Estrategias Chinas.

Señalar a la morena y maldecir al algarrobo.

Mata al pollo para asustar al mono.

En esta estrategia se trata de usar tácticas para producir miedo, amenazar, asustar o plegar a otros a la sumisión.

El rey de Aragón Ramiro I el Monje fue llamado a reinar desde el monasterio. Por proceder del clero, los mas destacados nobles pensaron que carecería de autoridad y se le podría manejar a su antojo. Vista la situación y al poco tiempo de iniciar su reinado, en el mismo día fue llamando uno a uno a los señores feudales más notables. Según entraban a la sala del trono, eran decapitados. El resto de la nobleza entendió el mensaje y se plegó a la autoridad del monarca. - Estrategia 26 de las treinta y seis Estrategias Chinas.

La apariencia en las organizaciones actuales, es un tema de estudio realmente interesante dentro de un mercado el jugar con la imagen propia, ya sea dándole una apariencia favorable o desfavorable, fluctúa dentro de los planes del "*Estratega de Marketing*" para sortear las condiciones o reglas

que su mercado actual requiere," **Muchas veces el estar mal puede ser la solución para estar bien**".

Si una pieza enemiga se sitúa junto al rey y no está defendida, el Rey, si quiere, puede comérsela. Es así como en las organizaciones se presentan casos en los que la imagen de una empresa bien posicionada opaca a las demás, sin conocer interiormente como se encuentre, por esto, hay que trabajar en conjunto para mantener en buen estado esta imagen, con la interacción coordinada y responsable de cada persona participante de la empresa, logrando hacerlo sentir como parte fundamental de ella.

Es bueno resaltar un aspecto del libro "El Arte de la Guerra" de Sun Tzu que **menciona lo siguiente:**

"Si recompensas a todo el mundo, no habrá suficiente para todos, así pues, ofrece una recompensa a un soldado para animar a todos los demás...", " Trata bien a tus soldados y a los prisioneros y préstales atención para conseguir que en el futuro ellos luchen por ti. A esto se le llama vencer a tu adversario e incrementar por añadidura tus propias fuerzas."

El rey es la pieza clave del juego de ajedrez, de él depende la ganancia o pérdida de la partida, en este juego gana quien da Jaque Mate, al rey contrario.

Es imprescindible conocer perfectamente la mecánica de esta pieza, para defender al rey perteneciente al estratega, y así poder darle caza al rey contrario.

"Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti

mismo, perderás una batalla y ganarás otra; pero si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla".²⁰

12.2 LA DAMA



Si miramos hoy, el papel de la mujer es igual o más importante que el del hombre. Es madre, padre, jefe y compañera; ella ha aprendido a organizar su tiempo mejor que el del mismo hombre, para cumplir con todas las responsabilidades que ha adquirido en esta última década; hoy en día el profesionalismo de la mujer es bien remunerado y posee una proyección que supera en todo los aspectos en el ambiente de los negocios. La dama es la ficha de combate más importante después del rey, la hemos relacionado con las **planeación de marketing**, tiene ese toque sigiloso representativo de una dama.

Esta ficha es la encargada de dirigir todos los esfuerzos, haciendo planes para las principales áreas funcionales, relacionando toda la mezcla de marketing. Desde luego la misión y los objetivos globales han de guiar la planeación de las funciones de esta importante ficha.

Una característica importante de esta ficha lo es su amplia movilidad en el tablero, hace posible que se encuentre en continua interacción con las demás fichas del juego, (como lo hace además la planeación estratégica) analizando las jugadas, ventajas y oportunidades que se puedan presentar a lo largo del juego, siendo de gran ayuda para las demás fichas del juego.

La planeación estratégica de marketing requiere adecuar los recursos disponibles con las oportunidades del mercado, proceso amplio que integra

²⁰ TZU Sum, El Arte de la Guerra, capítulo, Las Proposiciones de la Victoria y la Derrota.

cinco pasos importantes para desarrollarla evitando en lo más posible caer en errores que puedan ser irreversibles para la compañía tales como:

- 1) Realizar análisis de la situación, en donde se examina a que punto a llegado el plan de marketing, que resultados a arrojado y sus perspectivas para años siguientes. Esto permite "*Estratega de Marketing*" tomar decisiones en torno a sí se necesita mirar a tras o diseñar planes nuevos para cumplir con los objetivos propuestos.
- 2) Trazar objetivos de marketing, estos deben estar acordes con las metas y estrategias globales de la compañía.
- 3) Determinar Posicionamiento y ventaja diferencial; en este paso en la planeación estratégica de marketing se toman dos decisiones complementarias: como posicionar un producto en el mercado y como distinguirlo de la competencia.
- 4) Seleccionar el mercado meta y medir la demanda del mercado.
- 5) Diseñar una mezcla de marketing estratégico, es decir, combinar el producto, la manera de distribuirlo y promoverlo, y su precio; lo que habrá de satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y así cumplir con los objetivos de marketing.²¹

Estos pasos son aplicables a la situación de la empresa se implementan con el objetivo de mejorar o posicionar la imagen y los productos que se maneja.

Para esta ficha se consolida la siguiente estrategia:

²¹ STANTON J. William, Fundamentos de Marketing, Pag. 80

Un hombre verdaderamente sabio, suele parecer poco ingenioso.

Proverbio chino.

Hacerse el tonto sin dejar de ser listo.

Las personas más inteligentes no dejan ver siempre lo inteligentes que son. Las que son menos listas y piensan que son muy listas, actúan de forma temeraria. Hay que esperar, hacerse el tonto y aprovechar la oportunidad.

Una mujer llegó a dirigir una empresa a los 24 años en Silicon Valley. En su autobiografía confiesa que ser mujer le ayudó a triunfar, pues los colegas masculinos no la consideraban una competidora, la subestimaban por ser mujer (creencia que ella también alimentó) y al poco tiempo llegó a la presidencia. - Estrategia 27 de Las Treinta y Seis Estrategias Chinas.

Esta ficha tiene ese poder, así no se vea muy amenazadora, de lejos puede hacer desastres que desde el punto de vista de la planeación, cuando se plantean estrategias y se colocan en práctica, puede ser que no se vean muy atractivas y al comienzo no muestren beneficio alguno, pero en el mediano y largo plazo, puede ser una variable de éxito que la competencia nunca se percató.

En esta hipótesis se plantea al "*Estratega de Marketing*", como el jugador, lo más importante y el dueño del pensamiento estratégico de marketing. Siendo la dama la ficha que logra una interacción con su pensamiento, como herramienta de ejecución de las estrategias planeadas.

Tiran más dos tetas que dos carretas.

Refranero español.

Utilizar una mujer para tender una trampa a un hombre.

En un sentido más amplio, significa ofrecer al adversario cualquier clase de tentación irresistible.

Cuando los sandinistas estaban luchando contra la dictadura de Somoza, utilizaron una mujer para atraer a uno de sus más importantes generales a una trampa mortal.

Los servicios secretos israelíes utilizaron a una mujer para atraer a un piloto de las fuerzas aéreas sirias que desertó con un avión de combate soviético.

En la Biblia, aparece el caso de Judhit que asesinó al caudillo enemigo - Holofernes - tras una loca noche de amor. Tras la muerte de éste contraatacaron los judíos ganando la batalla. - Estrategia 31 de las Treinta y seis Estrategias Chinas

En el nuevo mundo del marketing la necesidad de información es el punto clave para la maximización de resultados dentro de una organización, por ello toda estrategia de espionaje que se logra concebir será el estar un paso siempre delante de la competencia.

De acuerdo a esta estrategia hay que aprovechar las ventajas y las oportunidades que esta ficha pueda presentar en torno a un buen juego.

La información previa no puede obtenerse de fantasmas ni espíritus, ni se puede tener por analogía, ni descubrir mediante cálculos. Debe obtenerse de personas; personas que conozcan la situación del adversario.

Existen cinco clases de espías: el espía nativo, el espía interno, el doble agente, el espía liquidable, y el espía flotante. Cuando están

activos todos ellos, nadie conoce sus rutas: a esto se le llama genio organizativo, y se aplica al gobernante.

Los espías nativos se contratan entre los habitantes de una localidad. Los espías internos se contratan entre los funcionarios enemigos. Los agentes dobles se contratan entre los espías enemigos. Los espías liquidables transmiten falsos datos a los espías enemigos. Los espías flotantes vuelven para traer sus informes.

Entre los funcionarios del régimen enemigo, se hallan aquéllos con los que se puede establecer contacto y a los que se puede sobornar para averiguar la situación de su país y descubrir cualquier plan que se trame contra ti, también pueden ser utilizados para crear desavenencias y desarmonía.

En consecuencia, nadie en las fuerzas armadas es tratado con tanta familiaridad como los espías, ni a nadie se le otorgan recompensas tan grandes como a ellos, ni hay asunto más secreto que el espionaje.

Si no se trata bien a los espías, pueden convertirse en renegados y trabajar para el enemigo.

No se pueden utilizar a los espías sin sagacidad y conocimiento; no puede uno servirse de espías sin humanidad y justicia, no se puede obtener la verdad de los espías sin sutileza. Ciertamente, es un asunto muy delicado. Los espías son útiles en todas partes.

Cada asunto requiere un conocimiento previo.

Si algún asunto de espionaje es divulgado antes de que el espía haya informado, éste y el que lo haya divulgado deben eliminarse.

Siempre que quieras atacar a un ejército, asediar una ciudad o atacar a una persona, has de conocer previamente la identidad de los generales

que la defienden, de sus aliados, sus visitantes, sus centinelas y de sus criados; así pues, haz que tus espías averigüen todo sobre ellos.

Siempre que vayas a atacar y a combatir, debes conocer primero los talentos de los servidores del enemigo, y así puedes enfrentarte a ellos según sus capacidades.

Debes buscar a agentes enemigos que hayan venido a espiarte, sobornarlos e inducirlos a pasarse a tu lado, para poder utilizarlos como agentes dobles. Con la información obtenida de esta manera, puedes encontrar espías nativos y espías internos para contratarlos. Con la información obtenida de éstos, puedes fabricar información falsa sirviéndote de espías liquidables. Con la información así obtenida, puedes hacer que los espías flotantes actúen según los planes previstos.

Es esencial para un gobernante conocer las cinco clases de espionaje, y este conocimiento depende de los agentes dobles; así pues, éstos deben ser bien tratados.

Así, sólo un gobernante brillante o un general sabio que pueda utilizar a los más inteligentes para el espionaje, puede estar seguro de la victoria. El espionaje es esencial para las operaciones militares, y los ejércitos dependen de él para llevar a cabo sus acciones.

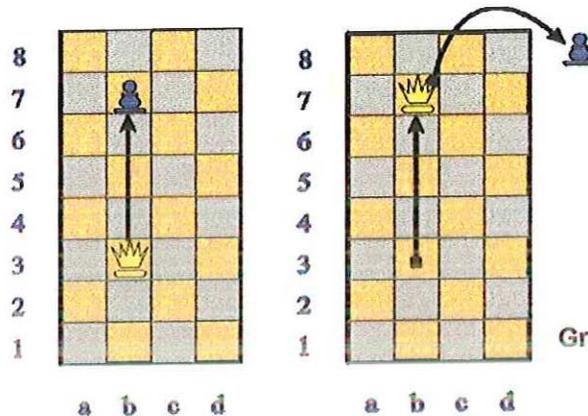
No será ventajoso para el ejército actuar sin conocer la situación del enemigo, y conocer la situación del enemigo no es posible sin el espionaje.²²

A la dama le damos relación con la información puesto que es la que más cerca puede estar de nuestra competencia por su profundidad de movimiento

²² Ibid. Capítulo sobre la concordia y la discordia.

y a su vez se pasea como quiere en el mercado comprendido por el tablero de juego.

12.2.2 La captura con Dama.



Graf. 12 Captura con la Reina.

El pensamiento estratégico puede vencer cualquier adversidad siempre y cuando sea planeada con anterioridad y con buenas bases. En la gráfica 12 por ejemplo, la dama esta contraatacando una estrategia de producto ya sea esta de introducción, crecimiento, mantenimiento e incluso decaimiento del mismo, solo hay que plantear alternativas que ataquen a esta ficha (peón) logrando controlar esta amenaza. Se observa que muchas veces se puede plantear estrategias sin tener en cuenta, cuanto pueden afectar los propios productos; dentro de la política de productos ellos también son causantes del impedimento de estrategias de penetración en el mercado, porque cuando están estancados en un segmento nos impiden conocer segmentos mas atractivos y oportunidades de contrarrestar nuestra competencia.

Es aquí donde se aplica lo siguiente: "La victoria completa se produce cuando el ejercito no lucha, la ciudad no es asediada, la destrucción no se prolonga durante mucho tiempo, y en cada caso el enemigo es vencido por el empleo de la estrategia". - Sun Tzu.

12.3 LA TORRE



La Torre tiene también mucha fuerza, pero la mitad tan sólo que la Dama. La tomaremos como **la estrategia promocional**, la cual actúa por los lados del mercado o tablero y va muy ligada con el rey logrando un enlace perfecto con un movimiento llamado el **enroque**, que en el transcurso del análisis se indicará su significado.

Esto lleva a reconocer que la estrategia promocional es directa enfocada según la planeación estratégica de medios y de promociones.

La torre también representa un apoyo vital para los peones, pues los cubre por sus flancos siendo la reina de los mismos. En cuanto al entorno del mercadeo se puede decir que la promoción va también muy ligada a los productos ya que de una buena promoción ante el consumidor, y el conocimiento que este tenga de los productos, se logra posicionar un producto fácilmente en el mercado. El apoyo que la promoción brinda a los productos el moverse más tranquilamente en el mercado o segmento en el que se encuentren, ofrece confianza a los consumidores y clientes para su consumo o aunque sea creando una inquietud para su compra.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado en El Arte De La Guerra de Sun Tzu, también se trata el tema de **"Atacar los flancos"** de la siguiente forma:

"Atacar los flancos" significa que cuando empujas algo con fuerza, difícilmente cede por las buenas. En el arte de las grandes batallas, observa a las tropas enemigas; cuando ha avanzado una oleada, ataca el flanco de este potente frente y obtendrás la superioridad. Cuando se derrumba el flanco, todo el mundo tiene la impresión de desmoronamiento. Pero incluso cuando se están desmoronando los

flancos, es esencial darse cuenta de cuando cada uno de ellos está presto a derrumbarse, y sentir cómo vencerlos.

También en el arte individual de la guerra, cuando infringes una herida a una parte del cuerpo, cada vez que el adversario hace un movimiento agresivo, su cuerpo se debilita poco a poco hasta que está listo para derrumbarse, y entonces es fácil vencerle.

Aunque cada una maneje su flanco independiente, la función básica de cada una de ellas es proteger al rey y incrementar la fuerza de sus peones. Por ello tanto la estrategia de productos "Peones" e imagen corporativa "Rey" se encuentran directamente relacionados con la estrategia promocional "La torre" la cual colabora al **Goodwill** de la organización y al posicionamiento, conocimiento y desarrollo de los productos o servicios en el mercado de la organización que estudia e incursiona el "*Estratega de Marketing*".

De acuerdo a la ventaja competitiva que se posea con relación al competidor se puede actuar estratégicamente para así dominar un espacio en el mercado (aunque sea temporalmente) aprovechando al máximo las ventajas que pueda ofrecer el oponente. Marcando diferencias aprovechables en un futuro.

Para el "*Estratega de Marketing*" alcanzar el éxito indica, conocer que necesitan y que quieren los consumidores y a hacerles saber cuando un producto satisface esas necesidades y deseos.

La promoción²³ busca la comunicación efectiva de los resultados de la estrategia de marketing a las audiencias objetivo o mercados objetivos, la promoción se convierte en la forma explícita y activa de la comunicación de marketing; ella ilumina los elementos de marketing para aumentar las posibilidades de que los consumidores compren y se comprometan con el

producto y/o servicio. La promoción se define como la función de marketing relacionada con la comunicación persuasiva. Hacia audiencias objetivo, de los componentes del programa de marketing para facilitar el intercambio entre el fabricante y el consumidor, y ayudar a satisfacer los objetivos de ambos.

Cuando un "*Estrategia de Marketing*" enfoca su planeación en función de la estrategia de promoción, visualizándola en contexto a la campaña que debe realizar la cual se define como una serie coordinada y planeada de esfuerzos promocionales construidos al rededor de un solo tema o idea y diseñados para alcanzar una meta predeterminada.

La gráfica 12.1 ilustra los pasos en el ajedrez enfocados a la creación del plan de marketing promocional. En esta gráfica se describe la estrategia promocional desde el punto de vista de imagen corporativa "Flanco de Rey" para fomentar, mediante la mezcla de marketing, al Goodwill de la organización. A demás se aplica la misma variable para un plan promocional dentro de la planeación estratégica " Flanco de Dama" concebida por el estrategia de mercados.

De acuerdo a la gráfica 12.1 los *pasos para la planeación de la promoción*²⁴ poseen un orden de ejecución para tener en cuenta por el "*Estrategia de Marketing*", donde se explica a continuación los siguientes pasos.

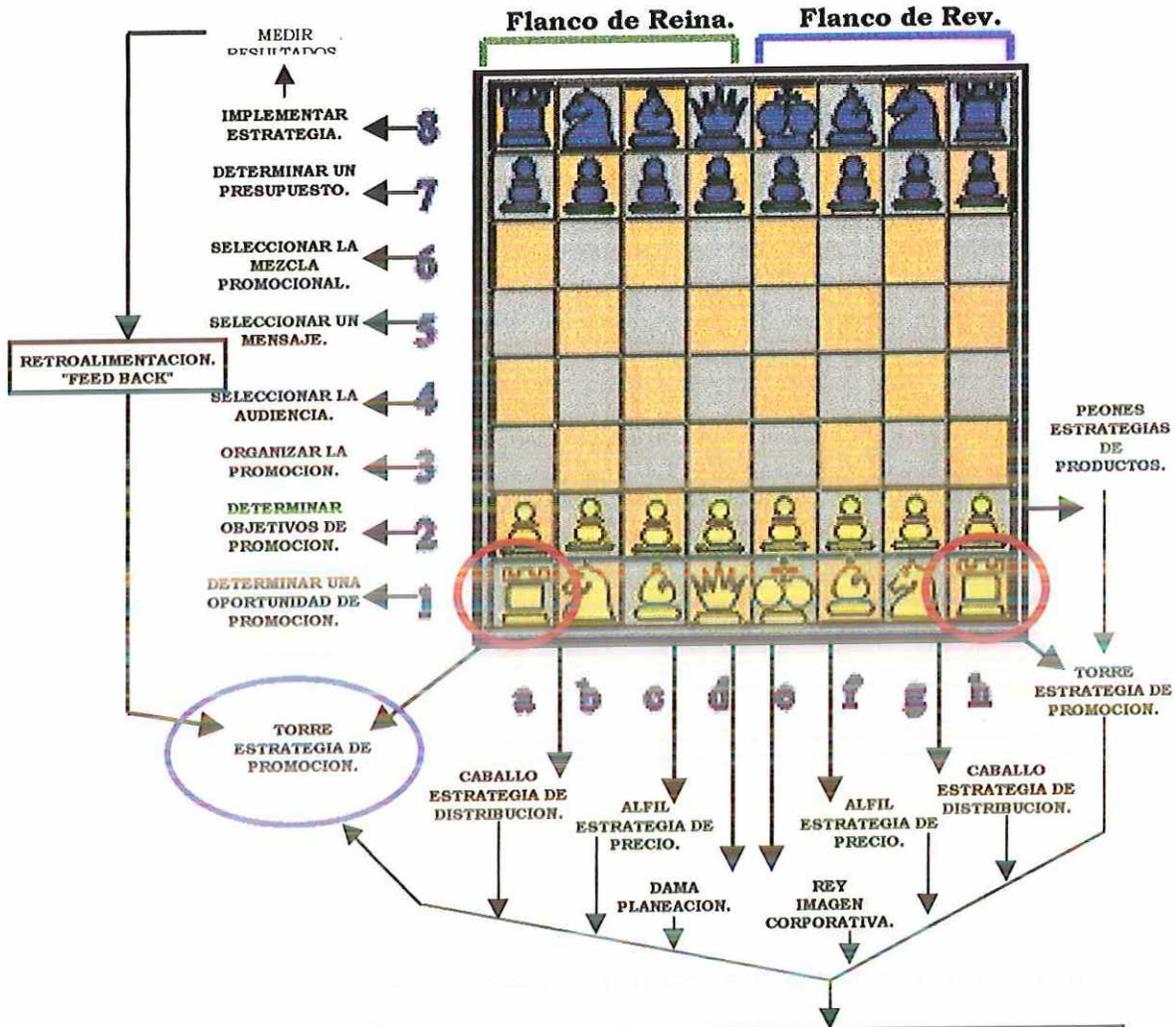
Paso 1. (fila 1 en el tablero de ajedrez)

Determinar una oportunidad de promoción. Si se conoce bien al producto que se maneja con todas las ventajas y beneficios que pueda brindar al

²³ BURNETT J. John, Promoción conceptos y estrategias. Pag 6

²⁴ Ibid. Pag, 8 - 18

consumidor se deben conocer las diferentes condiciones que indican una oportunidad favorable para la promoción. Entre las que se encuentran:



Graf. 12.1 PLAN DE MARKETING
ORIENTADO DESDE EL MOVIMIENTO DE PROMOCION "TORRE"
EN FUNCION DE LA MEZCLA DE MARKETING
"CABALLO, ALFIL, TORRE Y PEONES"
CON VISTA A LA PLANEACION ESTRATEGICA E IMAGEN CORPORATIVA
"FLANCO DE DAMA Y FLANCO DE REY."

Tendencia favorable en la demanda. Es más efectivo realizar una promoción en dirección a la demanda real del consumidor que en contra de ella.

- Fuerte diferenciación del producto. Si el producto se diferencia muy bien de los que ofrece la competencia, la tarea de la promoción se facilita.

- Cualidades ocultas del producto. Estas cualidades de productos muchas veces no son obvias ante la percepción del consumidor como el sabor de los alimentos, la seguridad que un automóvil pueda brindar o la capacidad que tengan los computadores, representan con frecuencia una ventaja competitiva y ofrece excelentes oportunidades promocionales.
- Excelentes motivos emocionales de compra. Sacar ventajas de las características emocionales implícitos en el producto o servicio, que logran respuestas del público a temas como el amor, la familia o el dolor humano etc.

Para identificar oportunidades promocionales se debe observar tres áreas generales conformadas por:

1. Área conformada por los elementos de producto, precio y canal de distribución.
2. El macroambiente el cual incluye tendencias demográficas, sociales y culturales; el ambiente económico; el ambiente ecológico y el ambiente tecnológico.
3. La tercera área la que está constituida por el cliente (necesidades y gustos)

Paso 2. (fila 2 del tablero de ajedrez)

Determinar los objetivos promocionales. La mayor parte de los objetivos promocionales se pueden trazar hacia objetivos corporativos de marketing o hacia problemas particulares de marketing.

La mayor parte de los objetivos de promoción se agrupan en una de las cinco categorías siguientes:

1. Crear conciencia.
2. Crear entendimiento y comprensión al suministrar información clave. (útil en la toma de decisiones).
3. Crear cambios de actitud al tratar tema hacia los cuales los consumidores tienen sentimientos fuertes.
4. Crear cambios de comportamiento.
5. Crear refuerzos (ofrecer premios tangibles o intangibles al consumidor para lograr elecciones favorables).

Paso 3. (fila 3 del tablero de ajedrez)

Organizar (la empresa) para la promoción. Cada vez que se desarrolle un conjunto nuevo de objetivos promocionales, debe evaluarse la organización existente para determinar si puede alcanzare estos objetivos. Aquí se determina las modificaciones y se considera se la organización existente dentro de la empresa se considera capaz para lograr con los objetivos propuestos por los directivos.

Paso 4 (fila 4 del tablero de ajedrez)

Seleccionar la audiencia. Seleccionar la audiencia apropiada es una de las partes mas importantes de la estrategia promocional; de su elección depende el éxito o fracaso de la estrategia. Los mensajes promocionales deberán dirigirse hacia un objetivo específico para el cual se diseña todo el programa de marketing.

Existe una diferencia entre mercado objetivo y audiencia objetivo, el mercado objetivo es el segmento al cual va dirigido el producto, por ejemplo, el mercado objetivo de los juguetes para niños es en primera instancia los niños, pero en la audiencia objetivo se podría incluir al niño, los padres, agencias reguladoras de calidad de estos productos etc. En este caso la audiencia es mucho mayor que el mercado objetivo. Se debe, entonces tener cuidado en este aspecto.

Paso 5. (fila 5 tablero de ajedrez)

Seleccionar el mensaje. Determinar con exactitud que decir a la audiencia escogida es un proceso importante y difícil. La clave es el **Tema**. Por ejemplo podemos vender estatus, rudeza etc., aspectos que identifiquen al consumidor del producto y que lo inciten a comprar. Es claro el ejemplo de Marlboro que empezó hace cerca de 40 años. El tema del "vaquero rudo" puede funcionar incluso en la actualidad.

Paso 6 (fila 6 del tablero de ajedrez)

Seleccionar la mezcla promocional. Publicidad, venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas. La utilización de estas cuatro herramientas de manera que ayude a cumplir con los objetivos promocionales, se denomina mezcla promocional. Determinar la mezcla promocional más adecuada es un aspecto muy delicado e importante, debemos evaluar las necesidades y objetivos a alcanzar y así implementar una herramienta.

Paso 7. (fila 7 del tablero de ajedrez)

Determinar un presupuesto. El presupuesto promocional es costoso, ya que se deben asignar recursos a cada elemento de la mezcla promocional que se ha elegido en el paso anterior; pero esto no puede determinar exactamente el incremento que se obtendrá en ventas o en utilidades. Por ello no existe un método universal para establecer el presupuesto promocional, hay cuatro

métodos muy conocidos como: *porcentaje de ventas*, es una técnica común con que se calcula la base de ventas consiste en obtener el promedio de las ventas entre el año anterior y las que se prevén para el año próximo. Es fácil de calcular y probablemente es el mas común de todos. Además establece el costo promedio en relación con el ingreso por concepto de ventas lo que hace que sea un costo variable y no fijo. *Todos los fondos disponibles* Una compañía o empresa que introduce un producto nuevo en el mercado suele destinar todos los fondos al programa promocional. El objetivo es generar ventas y obtener cuanto antes una participación en el mercado. *Seguir la competencia* consiste en igualar los gastos promocionales de los competidores o invertir en proporción con la participación en el mercado. (es un tanto riesgoso para la compañía). *Función u objetivo*, es considerado uno de los mejores, consiste en determinar las funciones u objetivos que el programa debe cumplir y luego decidir cuanto costara. Este método obliga a definir las metas reales de su programa promocional.

Paso 8. (fila 8 tablero de ajedrez)

Implementar la estrategia promocional. La implementación incluye tres etapas: a) el gerente de promoción (o a quien corresponda) debe tomar decisiones específicas acerca de todos los elementos del plan, entre los que se incluyen determinar medios, fechas, artistas, fotógrafos, producción etc., b) el gerente de promoción debe que todas las decisiones puedan implementarse y que haya personal para cada tarea; c) debe hacerse una revisión para asegurarse que todas decisiones se implementen de manera correcta.

Paso 9.

Medir los resultados y emprender las acciones correctivas necesarias.

Por ultimo Ud. o la persona encargada de la parte promocional debe determinar si el esfuerzo promocional alcanzó los objetivos establecidos.

Una vez que se evalúa la estrategia de promoción, esta información entra a hacer parte de la evaluación total del marketing. Entonces el gerente de marketing puede establecer prioridades en las deficiencias y determinar la acción correctiva para cada caso.

12.4 EL ALFIL



El alfil está relacionado con la **estrategia de precio**, importante dentro de este estudio por ser una variable de resultados, con la que podemos medir en forma cuantitativa las utilidades del negocio en el proceso de planeación.

El precio²⁵ es la cantidad de dinero o de otros objetos con utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. El precio va muy ligado con la utilidad que es el atributo que posee la capacidad de satisfacer los deseos.

Un ejército parece si no está equipado, si no tiene provisiones o si no tiene dinero.²⁶

Normalmente se expresa el precio en términos monetarios y utilizando el dinero como medio de intercambio, al fin y al cabo no se podría dar una definición si antes no se determina que se va a vender.

Un "*Estrategia de Marketing*" debe plantear según los factores que limitan el efecto de los precios, como son las características diferenciales de los

²⁵ STANTON J. William, Fundamentos de Mercadeo, Pag. 374

²⁶ TZU Sum, El arte de la Guerra. Introducción.

productos y / o servicios, (Peones - Estrategia de producto) una marca de gran demanda, (Torres - Estrategia promocional) la calidad, (Peón + Reina - Planeación enfocada a la estrategia de productos en investigación y desarrollo), la comodidad de compra, (Caballo - Estrategia de distribución) o la combinación de estos y otros que pueden ser más importantes para el cliente.

El Precio es uno de los factores más importantes de la mezcla de marketing que debe combinarse muy bien, y luego adaptarse en el tiempo "Corto, Mediano y Largo plazo." Para que la empresa prospere.

El cliente siempre emite juicios sobre la variable costo - beneficio, o precio - calidad particularmente cuando carece de otro tipo de información sobre la calidad del producto. En sus percepciones de la calidad también puede influir en factores como el prestigio (Rey - Imagen corporativa.) y la publicidad (Torre - Estrategia Promocional) por el contrario, el valor indica que un producto particular reúne las clases y beneficios potenciales (Calidad, imagen y comodidad de compra) que los consumidores esperan de él en determinado nivel de precios.

Un "*Estrategia de Marketing*" debe establecer **objetivos de fijación de precios**²⁷ antes de determinar el precio, ya que de ello depende el éxito de alguna 2estrategia. Entre los que tenemos:

Objetivos

- Margen de beneficio. Supone no solo cumplir costos sino la obtención, además, de un margen, con base a un nivel "honesto y razonable de beneficio" y se corresponde con la noción de **precio justo**.

- Aumentar o estabilizar la cuota de mercado. Objetivo comercial del cual dependerá la adopción de una política de descremado o de penetración en el mercado y que, a corto plazo, puede ser independiente del objetivo de rentabilidad.
- Maximizar el *cash-flow*²⁸ a corto plazo. Este objetivo puede asimilarse, en la actualidad, con la necesidad de supervivencia, y en el mejor de los casos supone capacidad de autofinanciación. Puede llegar a entenderse que su maximización corresponde a una política temporal de precios elevados con el riesgo de ahogar la demanda; se trata, por tanto, de una estrategia de descremado del mercado.
- Rentabilidad de las inversiones. Este objetivo es señalado como la rentabilidad que se obtiene de cada producto y no como la rentabilidad global de la empresa.
- Evitar o afrontar a la competencia. En este objetivo se plantea dos actitudes opuestas: a) la primera consiste en fijar un precio que no provoque reacciones desmesuradas por parte de los competidores. Se trata mas bien de seguir y no tomar iniciativas en materia de precios. Actitud conocida como técnica del *Going-Rate Pricing* o precio basado en los precios de los competidores. b) y la segunda es agresiva; la confrontación se busca para hacer desaparecer a un competidor y acapara su cuota de mercado.

²⁷ LAMBIM. Jean-Jaques, Marketing Estratégico, Pag 472.

²⁸ Cash-Flow: Flujo de Efectivo.

Los dos adversarios tienen una potencia similar. Inclinar la situación a nuestro favor requiere más tretas y mayor complejidad.²⁹

La decisión final sobre la fijación de un precio resulta de la combinación de diversos objetivos y no del establecimiento de un objetivo único. Además la elección de los objetivos es variable, ya que las prioridades cambian en función de las circunstancias.

De la buena elección de los objetivos y el conocimiento del entorno empresarial depende el éxito del producto, las estrategias promocionales y de distribución; por esto el estratega debe tener en cuenta la relación y coherencia que existe entre el precio y la mezcla de marketing para la toma de decisiones sobre las variables de marketing y el posicionamiento de la empresa, ya que al actuar sobre el producto, la distribución o la comunicación, ¡también se están tomando decisiones, aunque sea de forma indirecta, sobre los precios!

El precio debe reflejar siempre las coherencias de la mezcla del marketing, precisamente por el carácter de decisión táctica, su flexibilidad y la agilidad de sus respuestas ante las variaciones del mercado.

Por eso, cuando una fuerza militar se mueve con rapidez es como el viento, en el sentido que llega sin avisar y desaparece como el relámpago; cuando va lentamente es como el bosque, porque tiene un orden. Es voraz como el fuego que devasta una planicie sin dejar tras sí ni una brizna de hierba. Es inmóvil como una montaña cuando se acuartela.³⁰

²⁹ Las Treinta y Seis Estrategias Chinas, Capítulo de la Confrontación.

³⁰ TZU Sun, El Arte De La Guerra, Capítulo De Lo Lleno Y Lo Vacío.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede decir que tanto en el mercadeo como en el juego de ajedrez se debe actuar conjuntamente para obtener buenos resultados. El precio (alfil) no puede hacer nada si actúa solo y sin apoyo, entre más interacción se presente entre los aspectos de la mezcla de marketing mejores resultados se obtendrán para el futuro de la empresa.

El estrategia de mercadeo debe crear metas orientadas a las utilidades, alcanzando un rendimiento y maximizandolas. Dentro de estas se establecen metas orientadas hacia las ventas, para incrementar el volumen de ventas, aumentando o manteniendo la participación en el mercado. Y por ultimo definir las metas orientadas a la situación actual de la organización. Así podrá:

Dominar la fuerza es esperar a los que vienen de lejos, aguardar con toda comodidad a los que se han fatigado, y con el estómago saciado a los hambrientos.

Utilizar el orden para enfrentarse al desorden, utilizar la calma para enfrentarse con los que se agitan, esto es dominar el corazón³¹.

Los alfiles se identifican con las estrategias cuantitativas que debe plantear el estrategia de marketing; los alfiles son como los matemáticos del batallón, ellos emplean estrategias de precios, las cuales van directamente relacionadas con los peones en cuanto al recaudo del proceso de comercialización de productos y/o servicios, para su reembolso dentro de las demás estrategias que acompañan con recursos de apoyo en beneficio de mejores utilidades, siendo uno de los principales objetivos del marketing "Resultados" donde se mide la efectividad de la estrategia realizada.

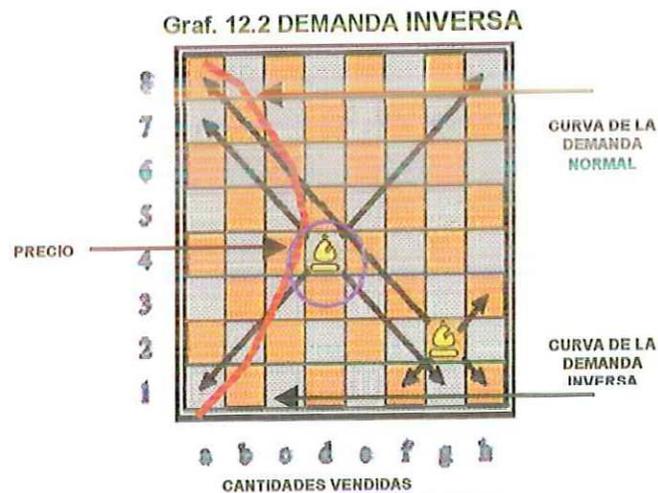
Por esto Sun Tzu dice que "Unificar los oídos y los ojos de los soldados significa hacer que miren y escuchen al unísono de manera

³¹ MUSASHI Miyamoto, El Libro de los Cinco Anillos, Pag 9.

que no caigan en la confusión y el desorden. Las señales se utilizan para indicar direcciones e impedir que los individuos vayan a donde se les antoje.

Utiliza muchas señales para confundir las percepciones del enemigo y hacerle temer tu temible poder militar. De esta forma, haces desaparecer la energía de sus ejércitos y desmoralizas a sus generales".

El movimiento del alfil representa la demanda estimada con relación al precio por sus movimientos en diagonales, según la gráfica 12.2 se observa un ejemplo de demanda inversa la cual representa que el aumento de precios



es directamente proporcional con las unidades que se venderán. Claro está que la demanda inversa no se da más que en cierto intervalo y con niveles bajos de precios. En esta comparación el movimiento del alfil muestra como termina y luego aparece la curva de la demanda de forma normal. Es decir, la demanda disminuye al elevarse los precios.

Actúa después de haber hecho una estimación. Gana el que conoce primero la medida de lo que está lejos y lo que está cerca: ésta es la regla general de la lucha armada.

El primero que hace el movimiento es el "invitado", el último es el "anfitrión". El "invitado" lo tiene difícil, el "anfitrión lo tiene fácil". Cerca y lejos significan desplazamiento: el cansancio, el hambre y el frío surgen del desplazamiento³².

En la estrategia de precios se debe sortear demasiados parámetros hacia la competencia, en la parte investigativa, al especular sus alzas y bajas, se necesita de información correspondiente y veras, que nos tenga al margen de la fluctuación de los precios en el mercado.

Una fuerza militar se establece mediante la estrategia en el sentido de que distraes al enemigo para que no pueda conocer cuál es tu situación real y no pueda imponer su supremacía. Se moviliza mediante la esperanza de recompensa, en el sentido que entra en acción cuando ve la posibilidad de obtener una ventaja. Dividir y volver a hacer combinaciones de tropas se hace para confundir al adversario y observar cómo reacciona frente a ti; de esta manera puedes adaptarte para obtener la victoria.³³

El alfil además de ser el matemático, es también un ente de especulación, un espía que recoge información cuantitativa de la competencia en beneficio de su estrategia.

"No existen situaciones en las que los espías no puedan ser empleados". Sun Tzu

Dejar que el espía siembre la discordia en su propio campo.

³² TZU. Sun, El Arte de la Guerra, capítulo Sobre la Evaluación

³³ Ibid. Capítulo sobre el Arte de Atacar por el fuego.

Se aconseja manipular a los agentes enemigos para que sirvan a los objetivos propios.

Según Sun Tzu hay cuatro tipos de espionaje:

1/ Reclutar personal enemigo. Gente afín a nuestra causa, con familiares en nuestro campo, etc.

2/ Comprar fuentes de información. Los candidatos a la captación suelen ser personas con algún resentimiento: gente con talento que ha sido dejada de lado, que han cometido errores y han sido castigadas, personas ambiciosas, inmorales y con afán de protagonismo.

3/ Enviar a alguien de nuestro bando al campo enemigo para que traiga información.

4/ Infiltrar falsa información mediante espías que no son imprescindibles.

5/ Comprar o utilizar espías enemigos. Ya sea por persuasión dinero, engaño, es la clave para manipular al enemigo.

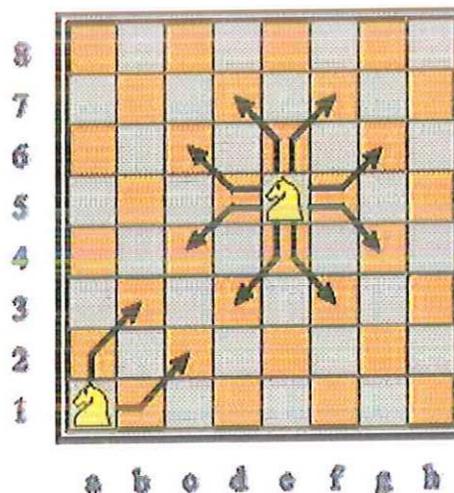
Se puede observar que el manejo de la información por parte del "*Estratega de Marketing*" brinda ventajas frente al adversario o competencia, retribuyéndola hacia los clientes y a la imagen corporativa de la organización. Además el buen manejo e implementación que se de a estos elementos de información revelara en ocasiones confiabilidad a los consumidores y se mantendrán fieles a los productos y / o servicios del "*Estratega de Marketing*".

12.5. EL CABALLO



Esta pieza tan particular puede abarcar tantas casillas con un movimiento se puede comparar con un aspecto tan importante como **las estrategias de distribución** pues de ellas dependen, en gran medida, que un producto pueda transferirse de alguna manera de la persona o empresa que lo fabrica al consumidor que lo necesite y finalmente lo compra; explotando diferentes segmentos del mercado, compitiendo directamente con los demás productos que se encuentren en el mercado y estar donde la competencia aun no a llegado marca una diferencia y a su vez aporta una ventaja para la empresa y los productos.

El caballo se encuentra ligado con el movimiento, el cual es muy ágil y versátil, por ello esta ligado o se puede relacionar con la **estrategia de distribución** donde se marca el territorio para así crear canales que identifican al cliente.



Graf. 12.3 Movimiento del caballo o la plaza

Cuando se habla de estrategias de distribución hablamos de fuerza, de cómo llevar los productos o servicios a un mercado objetivo, creando técnicas de **"feed back"** o retroalimentación para el mercado potencial y así tener un

mayor control y pulimento sobre la marcha lo que permite corregir los errores que se puedan presentar y de esta forma prestar un mayor servicio al cliente.

Estudiar las jugadas posibles o las acciones a tomar con esta pieza es de vital importancia para el estratega de marketing pues llegar al mercado objetivo antes que la competencia pudiera significar mucho para su empresa, por esto en el libro *el Arte de la Guerra de Sun Tzu* dice:

" Haz que los adversarios vean como extraordinario lo que es ordinario para ti; haz que vean como ordinario lo que es extraordinario para ti." Esto es inducir al enemigo a efectuar una formación. Una vez vista la formación del adversario, concentre sus tropas contra él, y como su formación no esta a la vista, el adversario seguramente dividirá sus tropas.

De esta forma cuando se esta concentrado formando una sola fuerza, mientras el enemigo esta concentrado en diez, se esta atacando una formación de uno contra diez, así que sus fuerzas superan las de su contendor. Es una buena estrategia para distraer al competidor y poder atacar teniendo asegurado el triunfo de antemano.

Una de las características del caballo, es la posibilidad de "saltar" sobre las demás piezas, es decir, su movimiento no se interrumpe por la interposición de las piezas, propias o rivales. El tener un movimiento libre permite colocar el producto en cualquier parte llevándose lo que encuentre a su paso; en la lucha por obtener un lugar en el mercado las estrategias de distribución cuentan con seis tipos de actividades³⁴, según Jean- Jacques Lambin autor del libro *Marketing estratégico*, que permiten realizar esta tarea como son:

³⁴ LAMBIN. Jean-Jacques, Marketing Estratégico, Pag 414

- Transportar: toda actividad necesaria para el transporte de los productos del lugar de fabricación al lugar de consumo.
- Fraccionar: Toda actividad dirigida a poner los productos fabricados en porciones y en condiciones que corresponden a las necesidades de los clientes.
- Almacenar: Toda actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de la compra o uso.
- Surtir. Toda actividad que permite la constitución de conjuntos de productos especializados y/o complementarios adaptados a unas situaciones de consumo o uso.
- Contactar: Toda actividad que facilite la accesibilidad de grupos de compradores a la vez numerosos y dispersos.
- Informar: Toda actividad que permite mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo.

Además de estas seis funciones los intermediarios añaden unos servicios a los productos que venden, por el hecho de su proximidad, de su horario de apertura, de la rapidez de entrega, del mantenimiento de las garantías acordadas, etc. De manera general, el papel de la distribución en una economía de mercado es eliminar las disparidades que existen entre la oferta y la demanda de bienes y servicios.

La **rapidez de acción** es el factor esencial de la condición de la fuerza militar, aprovechándose de los errores de los adversarios, desplazándose por caminos que no esperan y atacando cuando no están en guardia.

Esto significa que para aprovecharse de la falta de preparación, de visión y de cautela de los adversarios, es necesario actuar con rapidez, y que si dudas, esos errores no te servirán de nada.

Como se mencionó anteriormente el "caballo se debe mover primero" de esta forma se debe conocer de antemano las características del mercado que se va a atacar antes de lanzar el producto, conocer sus características de consumo, demografía, potencialidad de compra etc. y demás aspectos que son de vital importancia para desarrollar un mercado de la mejor manera posible de esta forma se esta asegurando el éxito de este producto en el mercado.

"Conforme a las leyes de las operaciones militares, existen nueve clases de terreno³⁵. Si intereses locales luchan entre sí en su propio territorio, a éste se le llama **terreno de dispersión**.

Cuando los soldados están apegados a su casa y combaten cerca de su hogar, pueden ser dispersados con facilidad.

Cuando penetras en un territorio ajeno, pero no lo haces en profundidad, a éste se le llama **territorio ligero**.

Esto significa que los soldados pueden regresar fácilmente.

El territorio que puede resultarte ventajoso si lo tomas, y ventajoso al enemigo si es él quien lo conquista, se llama **terreno clave**.

Un terreno de lucha inevitable es cualquier enclave defensivo o paso estratégico.

Un territorio igualmente accesible para ti y para los demás se llama **terreno de comunicación**.

El territorio que está rodeado por tres territorios rivales y es el primero en proporcionar libre acceso a él a todo el mundo se llama **terreno de intersección**.

³⁵ TZU. Sun, *El Arte de la Guerra*, Capítulo Sobre las nuevas clases de Terreno.

El terreno de intersección es aquel en el que convergen las principales vías de comunicación uniéndolas entre sí: sé el primero en ocuparlo, y la gente tendrá que ponerse de tu lado. Si lo obtienes, te encuentras seguro; si lo pierdes, corres peligro.

Cuando penetras en profundidad en un territorio ajeno, y dejas detrás muchas ciudades y pueblos, a este **terreno** se le llama **difícil**.

Es un terreno del que es difícil regresar.

Cuando atraviesas montañas boscosas, desfiladeros abruptos u otros accidentes difíciles de atravesar, a esto se le llama **terreno desfavorable**.

Cuando el acceso es estrecho y la salida es tortuosa, de manera que una pequeña unidad enemiga puede atacarte, aunque tus tropas sean más numerosas, a éste se le llama **terreno cercado**.

Si eres capaz de una gran adaptación, puedes atravesar este territorio.

Si sólo puedes sobrevivir en un territorio luchando con rapidez, y si es fácil morir si no lo haces, a éste se le llama **terreno mortal**."

Es prudente conocer el territorio que se va a atacar, explorar su entorno y situaciones coyunturales que se presentan siempre en el contexto empresarial, para de esta forma tener un mejor control de todos los aspectos que se puedan presentar durante la consecución de este espacio en el mercado y el mantenimiento en este. De la astucia que el Estratega de marketing tenga para sortear las dificultades depende el éxito de la estrategia de distribución que se plantee.

Las tropas que se encuentran en un terreno mortal están en la misma situación que si se encontraran en una barca que se hunde o en una casa ardiendo.

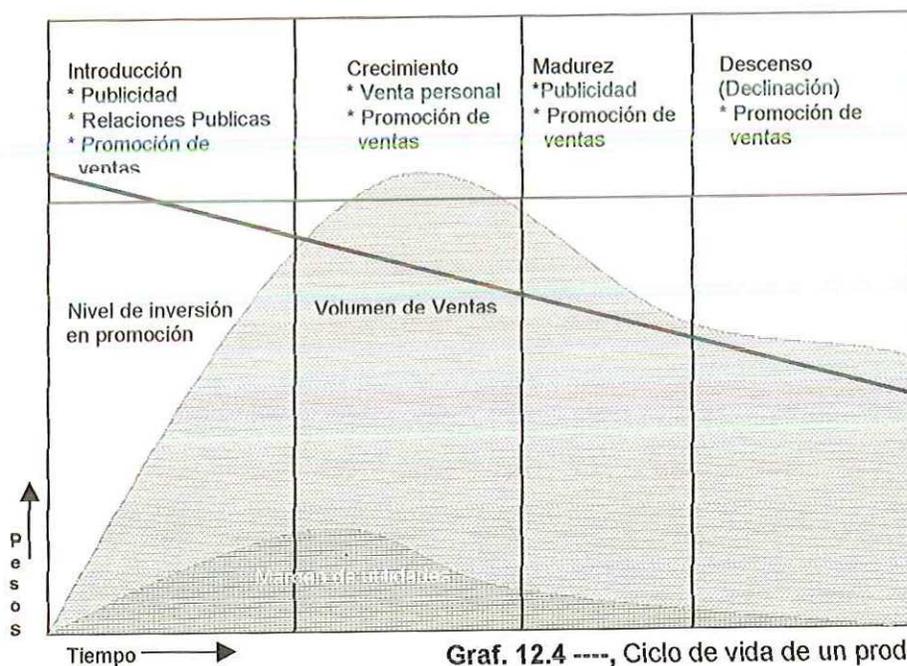
Así pues, no combatas en un terreno de dispersión, no te detengas en un terreno ligero, no ataques en un terreno clave (ocupado por el enemigo), no dejes que tus tropas sean divididas en un terreno de comunicación. En terrenos de intersección, establece comunicaciones; en terrenos difíciles, entra aprovisionado; en terrenos desfavorables, continúa marchando; en terrenos cercados, haz planes; en terrenos mortales, lucha.

Se podría preguntar cómo enfrentarse a fuerzas enemigas numerosas y bien organizadas que se dirigen hacia ti. La respuesta es quitarles en primer lugar algo que aprecien, y después te escucharán.

12.6. EL PEON



El peón identifica la **estrategia de productos**, donde al colocarlos en el juego del mercado, compiten entre ellos mismos con ayuda de toda la organización, para poder apoderarse de los diferentes segmentos del



Graf. 12.4 ----, Ciclo de vida de un producto

mercado en los cuales juegan.

Un producto es una serie de atributos y beneficios conjugados en forma reconocible que satisfacen una necesidad.

La estrategia de productos indica la función que se espera que el producto desempeñe en la obtención de las metas corporativas y de marketing de allí, que se tenga en cuenta el ciclo de vida del producto para plantear estrategias acordes a las necesidades de la empresa, ver gráfica 12.4

Pero antes de lanzar un producto³⁶ al mercado se estudian las necesidades y gustos del consumidor y las etapas del desarrollo del nuevo producto que indicara si es factible la creación y el lanzamiento de este producto al mercado. Para esto se debe:

- 1) *Generación de ideas relacionadas con el nuevo producto.* Debe diseñarse un sistema que estimule ideas originales dentro de la organización y la manera de reconocerlas y evaluarlas en poco tiempo. A las clientes también a de alentárseles para que propongan ideas.
- 2) *Selección de ideas.* En esta etapa se evalúan las ideas relativas al producto nuevo, para determinar cuales merecen ser estudiadas ulteriormente. Por lo regular un grupo de ejecutivos analiza el grupo de ideas;
- 3) *Análisis comercial.* Una idea que logre superara la fase anterior se amplía y se convierte en una propuesta concreta de negocios. Ello significa que los directivos - identifican las características del producto, - estiman la demanda del mercado, la competencia y la rentabilidad del

³⁶ STANTON. J. William. Fundamentos de Marketing. Pag 282

producto, - establecen un programa para desarrollarlo y - asignan la responsabilidad para proseguir el estudio de factibilidad.

- 4) *Creación de prototipos.* Si en el paso anterior los resultados son favorables, se elabora un prototipo o modelo de prueba del producto. Se aplican pruebas de elaboración y otras evaluaciones técnicas para determinar si conviene crear el producto.
- 5) *Pruebas de mercados.* Se dará un producto a una muestra de personas para que lo usen en su casa o en su compañía. Terminada la prueba, se les pide que evalúen el producto.
- 6) *Comercialización.* Después de haber pasado todas las pruebas se lanza al mercado el nuevo producto.

Muchos de estos productos se pierden en su introducción, quedan estacionarios en la partida, simplemente son eliminados o alcanzan una maduración que los lleva a ser representativos en el mercado.

"Cuando la velocidad del agua que fluye alcanza el punto en el que puede mover las piedras, ésta es la fuerza directa. Cuando la maniobrabilidad y la velocidad del halcón es tal que puede atacar y matar, esto es precisión."

Es más importante disponer de un terreno favorable que tener buenas oportunidades.

Men Tse.

Atraer al tigre fuera de las montañas.

Es mejor hacer salir al enemigo para luchar que adentrarse en territorio peligroso y desconocido para combatirlo. Hay que sacarle de su entorno para hacerlo más vulnerable al ataque. Un paso más de esta estrategia es hacer entrar al tigre en las montañas propias. Esta estrategia fue empleada con éxito por la guerrilla afgana contra el invasor soviético. - Estrategia 15 de Las Treinta y Seis Estrategias Chinas.

Esta estrategia radica en el arranque del peón en su introducción al campo de batalla. Al tomar dos casillas de entrada, hacen que demuestre la fuerza que puede obtener la pieza que por su tamaño es catalogada de más débil pero para una organización u ejercito, es el banderín de lucha.

En la representación con los productos, se sabe que de entrada un producto debe cumplir con las expectativas del mercado, ya que cuenta con un trabajo anterior en investigación y desarrollo el cual debe suplir una necesidad para no tener que buscarla. De entrada al mercado toda organización debe abarcar en lo posible una gran extensión en territorio, con toda una estrategia de penetración rodeada de la mezcla de marketing, para así, no morir naciendo.

Dar un paso después de ceder un centímetro.

Proverbio chino.

Fabricar un ladrillo para obtener jade.

Engatusar al adversario con algo de poco valor para obtener un beneficio mayor. El ejemplo más claro es el Caballo de Troya. Una variante en el mundo de las negociaciones es empezar con una pequeña petición para obtener una predisposición favorable a

peticiones más amplias.- Estrategia 17 de las Treinta y Seis Estrategias Chinas.

Casi siempre el sacrificio de recursos dentro de una organización, es decisión de sabios, el estratega de marketing debe estudiar todas las variables y entorno que rodea al producto que debe sacrificar, muchas veces en miras a renovarlo u actualizarlo, eliminarlo o en protección de otros.

El peón avanza verticalmente por la columna en que se halla situado, no puede retroceder nunca. Una vez se encuentre posicionado es difícil mirar hacia atrás, y si esto sucede se debe hacer muy sutilmente sin que el consumidor lo capte, ya que la atención esta puesta totalmente en este producto; cambios de empaque, atributos del producto, etc. son aspectos que hacen mirar atrás para mejorar el producto y así lograr mantenerlo en el mercado.

Con la captura del peón se entiende el dominio o posicionamiento que este tiene en el mercado, la fuerza con que crece y opaca a los demás productos que se encuentran compitiendo con él, acaparando cada vez más el mercado para su beneficio y el de la empresa que lo produce y lo mantiene en el mercado.

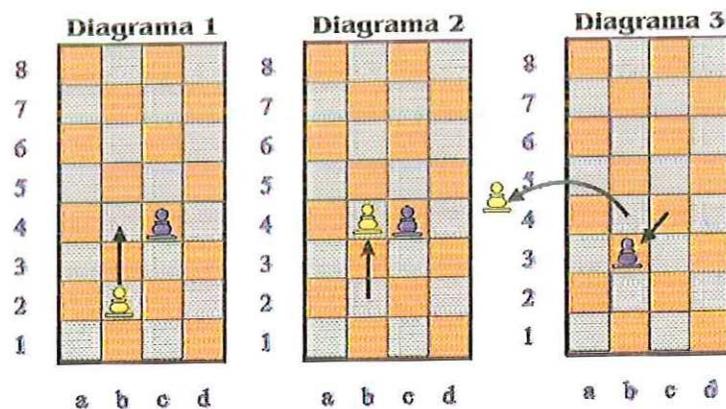
En el ajedrez no es obligatorio capturar. La obligación de capturar se toma de acuerdo a la situación de amenaza en que la ficha se encuentre y la amenaza que esta representa para la competencia, pero también se puede competir sin necesidad de sacrificar a piezas de la competencia, pero en este caso, lo más conveniente es hacer los movimientos con cautela o de esta forma se vera afectado el futuro de la empresa y de sus productos por culpa de una mala jugada.

"Los peones son el alma del ajedrez" –André Danican Philidor –1726-1795.

12.6.2 Captura del Peón al paso.

Como consecuencia de la posibilidad del peón, de efectuar dos pasos cuando realiza su primer movimiento, surge la captura "al paso". Cuando un peón al efectuar el movimiento de dos pasos, pasa por una casilla amenazada por un peón rival, este puede ser capturado como si hubiera movido un solo paso adelante. Esto puede ser realizado solo en la jugada inmediata. De aquí la importancia de analizar constantemente el juego del competidor y del "*Estratega de Marketing*" y aprovechar de esta forma las oportunidades que se presentan constantemente.

"Una Operación militar significa un gran esfuerzo para el pueblo, y la guerra puede durar muchos años para obtener una victoria de un día. Así pues, fallar en conocer la situación de los adversarios por economizar en aprobar gastos para investigar y estudiar a la oposición es extremadamente inhumano, y no es típico de un buen jefe militar, de un consejero de gobierno, ni de un gobernante victorioso. Por lo tanto, lo que posibilita a un gobierno inteligente y a un mando militar



Graf. 12.5 Captura del peón al paso.

sabio vencer a los demás y lograr triunfos extraordinarios con esa información esencial." - Sun Tzu *El Arte de la Guerra*.

Guárdeme Dios de los amigos, que de los enemigos ya me cuida yo.

Refranero español.

Hacer que el anfitrión y el invitado intercambien sus sitios.

El invitado puede cambiar de posición con el anfitrión de muchas maneras: aumentando sus fuerzas hasta que se halla suficientemente fuerte para vencer al anfitrión, infiltrándose como amigo y tomando poco a poco el control o penetrando en el territorio después de haber hecho salir al anfitrión.

En la naturaleza existe el ejemplo del cuco, que pone un huevo en el nido de otro pájaro y cuando éste sale, tira del nido a las crías de los otros huevos. Los padres de éstos últimos siguen alimentándolo al creer que es su hijo. - Estrategia 30 de las Treinta y Seis Estrategias Chinas

Esta estrategia se basa en el Posicionamiento máximo del producto en el mercado, cuando se es líder y se convierte en un monopolio, donde alguna vez fuimos invitados a participar en el mercado que hoy le pertenece a ese producto. Algunas empresas les ha sucedido este fenómeno, luchando en contra de su competencia hasta agotar todos los recursos de su empresa logrando así alcanzar sus objetivos. En el momento que esto suceda se marca una gran ventaja con respecto a la competencia pues se tiene un mayor dominio del mercado y del producto formándose un apoyo grande para la empresa que genera utilidades con un producto que prácticamente se mantiene sin grandes cantidades de inversión, aprovechando esto para

dedicar esfuerzos o inyección de capital a otros aspectos que pueda necesitar la empresa como a otros productos, canales de distribución, publicidad etc.

"Si no puedes con tu competencia únete a ella o busca un nuevo mercado."

Un ejemplo claro de benéfico para ambas partes es la maquilla, donde se debe analizar si la competencia es líder y si no se puede con ella, en estos casos se le puede vender la producción su empresa a otra en forma de maquilla para beneficio mutuo, produciéndole con su marca.



Graf. 12.6 Peones en conjunto

Cuando el producto es líder en el mercado se puede sacar grandes ventajas para la empresa, pues se posiciona una marca y con ella la imagen de a empresa, que si es buena, representa un apoyo en cuanto a calidad, servicio, beneficios, tecnología entre otros aspectos, para los demás productos que maneja ahora y para los que piensa desarrollar en el futura, proporcionando credibilidad en la empresa y a sus productos.

12.6.2 Los peones en conjunto.

En el ajedrez, es muy válido aquel refrán chino que dice: *"la caída de la hoja de un árbol, cambia el curso de la historia"*, cada movimiento de una pieza

cambia la valorización de todas las demás. Por ello, las piezas, en este caso los peones, deben ser analizadas en su relación en conjunto.

En la gráfica 12.6, los peones blancos a2, b3, c4 y d5, forman una "**cadena de peones**". En este diagrama existen cuatro cadenas de peones, dos blancas y dos negras.

La cadena de productos o peones se encuentra relacionada con la **Mezcla de productos** que se identifica como el conjunto de bienes que una empresa ofrece al público, en el caso del ajedrez el número de peones que sería la **amplitud**, que se mide por el número de líneas que ofrece la empresa, y la **profundidad** que radica con la diversidad de tamaños, colores y modelos incluidos en cada línea que se encuentra participando en el mercado o tablero.

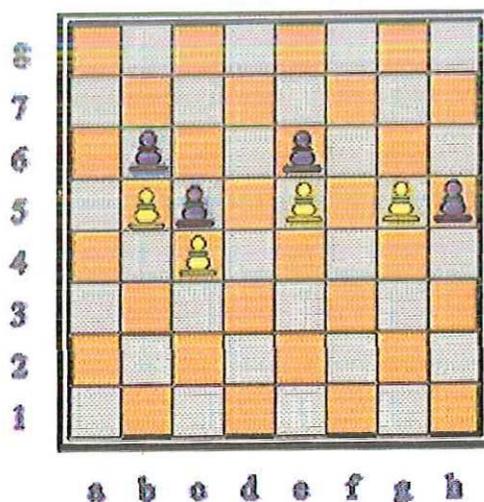
En la gráfica 12.6 las fichas blancas en este caso tienen la "**mayoría**" de peones en el flanco Dama, pues la cantidad que posee en este sector (4), es mayor que la de su rival (3). En el caso del flanco Rey la "mayoría" la tienen los peones negros (3 contra 2). Una línea de productos es un grupo extenso de productos que se diseñan para usos esencialmente semejantes y que representan características físicas también parecidas y trabajan conjuntamente por un mismo fin mantenerse en el mercado, respetándose apoyo y respaldo mutuo.

Los peones, se defienden entre sí. Por ejemplo: el peón d5, está "**defendido**" por c4. Si en el primer diagrama jugaran las negras, capturando el de d5, el peón de c4, haría lo propio con el peón negro que queda a su vez en d5. Lo que daría por resultado que ambos bandos tomarían un peón, manteniéndose el equilibrio material. Lo mismo ocurriría

si, de tocarle el turno al blanco captura d5 por c6 (d5xc6) el negro puede responder b7xc6 con igualdad.

Los **"Peones Libres"**, son aquellos que al avanzar no pueden ser detenidos o interceptados, por otros peones. Estos son de mucha importancia en el juego, ya que al llegar al otro lado del tablero **"Coronan"**, convirtiéndose en una pieza, de mayor valor, logrando ventaja para su bando en el Diagrama 1, los peones d5 blanco y f3 negros son peones libres. Pero a su vez estos peones libres al encontrarse solos, corren un gran peligro lo que hace que se necesite del respaldo de las demás fichas del juego; y si esta situación por parte del competidor es esencial encontrar el *ritmo* del adversario a medida que lo pierde, y perseguirlo para que no se abra ninguna brecha. Si se deja pasar los momentos vulnerables, existe la posibilidad de un contraataque, por esto es importante tener los ojos bien abiertos frente a los posibles movimientos que la competencia realice.

En la gráfica 12.7, los Peones blancos b5, c4 y c5 están **"bloqueados"** (no pueden avanzar) por los peones negros de b6, c5 y e6, y viceversa.



Graf. 12.7 Ejemplo de movimiento del peón.

Los Peones c5, e6, g5 y h5 se consideran "aislados", pues no poseen conexión ni, tiene la posibilidad de hacerlo, con otros peones de su color.

Se consideran "**islas**" a los peones o grupos de peones que no tiene contactos entre sí, en este caso, ambos bandos tienen tres "**islas**" de peones.

Es recomendable tener la menor cantidad de "**islas**" posibles.

12.6.3 Carrera de peones.

Para practicar el movimiento de los peones, y algunas de las particularidades del juego, se realiza esta práctica que consiste en jugar solamente con los peones, para ello, se colocan los mismos en la posición inicial, los blancos en la 2º línea, y los negros en la 7º línea. Gana quién llega con uno de los peones al otro extremo del tablero.

12.7 EL ENROQUE

El enroque no es una jugada, es un movimiento, el marketing interno que existe entre la torre "**Estrategia Promocional**" y el rey "**La imagen corporativa**" que están ligadas y enfocadas a aumentar el **goodwill** de la organización.

El ataque tiene éxito cuando el enemigo descuida la defensa.

Sun Tzu

Aparentar tomar un camino cuando se entra a hurtadillas por otro.

Opone maniobras abiertas, predecible y públicas, a otras encubiertas, sorpresivas y secretas. Significa atraer la atención sobre un itinerario y desarrollar rutas alternativas.

Los alemanes nunca imaginaron que los aliados cruzarían el Canal de la Mancha por Normandía y concentraron su defensa en Calais. Los aliados hicieron todo lo posible por reforzar esa creencia logrando la sorpresa. Estrategia 8 de la Treinta y seis Estrategias Chinas.

Un grano no hace granero, pero ayuda al compañero.

Refranero español.

Aprovechar la oportunidad para robar una cabra.

Hay que aprovechar las oportunidades que surgen. Cualquier error del enemigo debe ser una ventaja propia. "Cuando el enemigo avanza, retrocedemos; cuando se detiene, lo hostigamos, cuando ésta exhausto, atacamos; cuando se retira, le perseguimos". Mao Tse Tung. Estrategia 12 de la Treinta y seis Estrategias Chinas.

Para librarse de las semillas, arrancar de raíz.

(Proverbio chino).

Robar la leña debajo de la caldera.

Este método tiene como objetivo mermar los recursos del enemigo y minar su moral. Tiene doble sentido: privar al enemigo de su sostén físico y también del psicológico. Napoleón dijo: "Las tres cuartas partes de la fuerza de un ejército reside en su moral".

En la II Guerra del Golfo, los aliados estuvieron bombardeando durante un mes las posiciones defensivas iraquíes. Como resultado, destruyeron un 5% de las Unidades que se encontraban fortificadas y un 80-90% del apoyo logístico. Los efectos morales se vieron durante

la ofensiva por las rendiciones en masa. Estrategia 19 de la Treinta y seis Estrategias Chinas.

A río revuelto, ganancia de pescadores.

Refranero español.

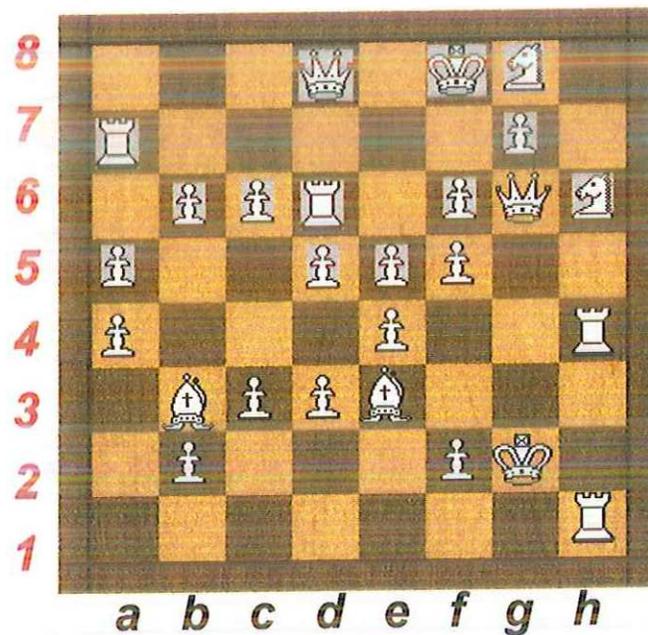
Pescar en aguas turbias.

Los tiempos de crisis proporcionan oportunidades excepcionales. No hay que confundirlo con "saquear una casa en llamas", que significa aprovecharse de las adversidades concretas del enemigo, mientras que "pescar en aguas turbias", consiste en aprovecharse de una situación general de confusión y de caos.

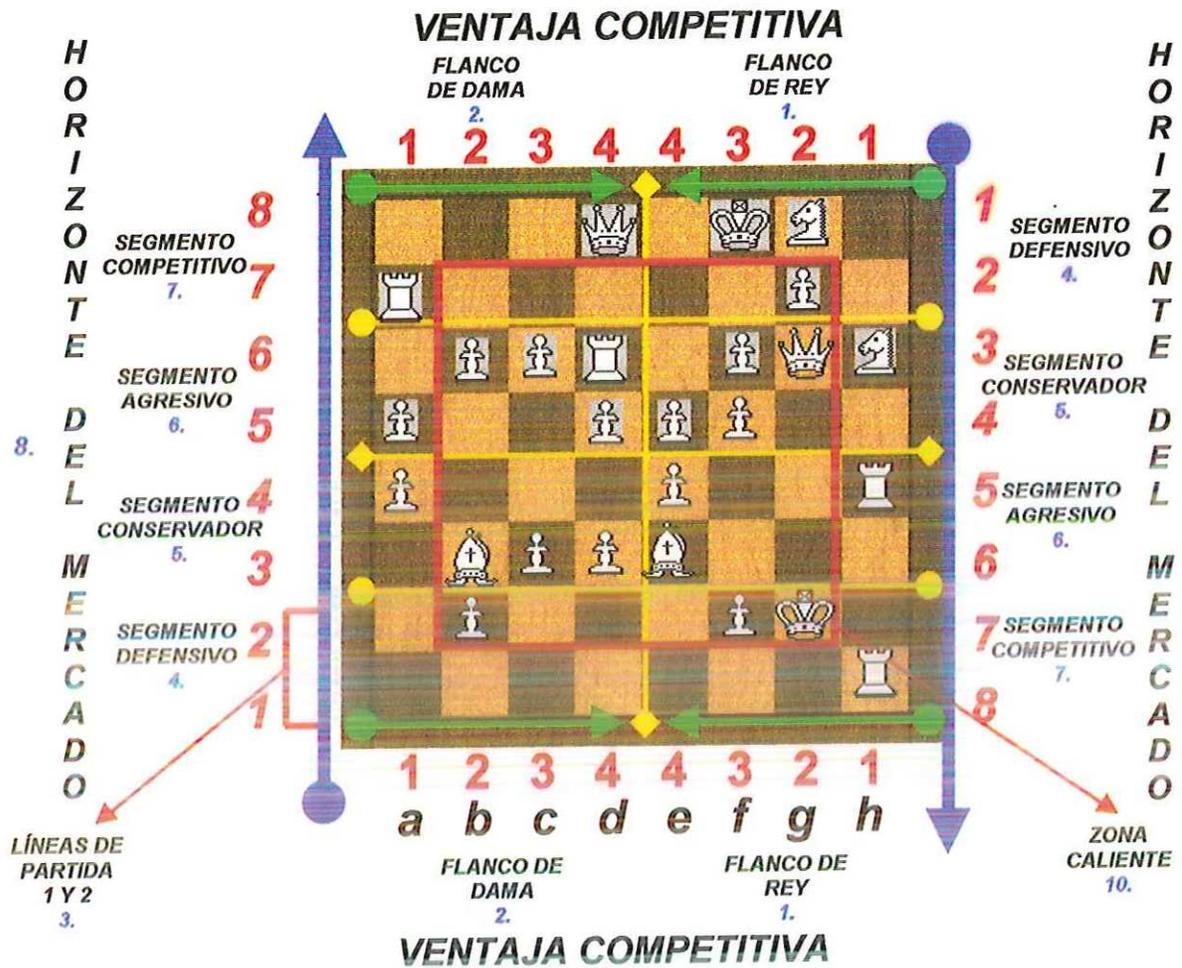
El ideograma chino "crisis" está compuesto de dos caracteres: "peligro" y oportunidad". Estrategia 20 de la Treinta y seis Estrategias Chinas.

12.8 IMPLEMENTACIÓN DEL CASO.

Después de hacer una comparación como ejemplo de las fichas con relación a la mezcla de marketing, logrando tomar como fuente para, los flancos de rey y de dama, representados por la imagen corporativa y la planeación estratégica. Damos paso a demostrar nuestro análisis en forma gráfica dentro de la nueva matriz establecida con el nombre de M.A.P.E.M. .



Graf. 12.8 - Jugada del caso.



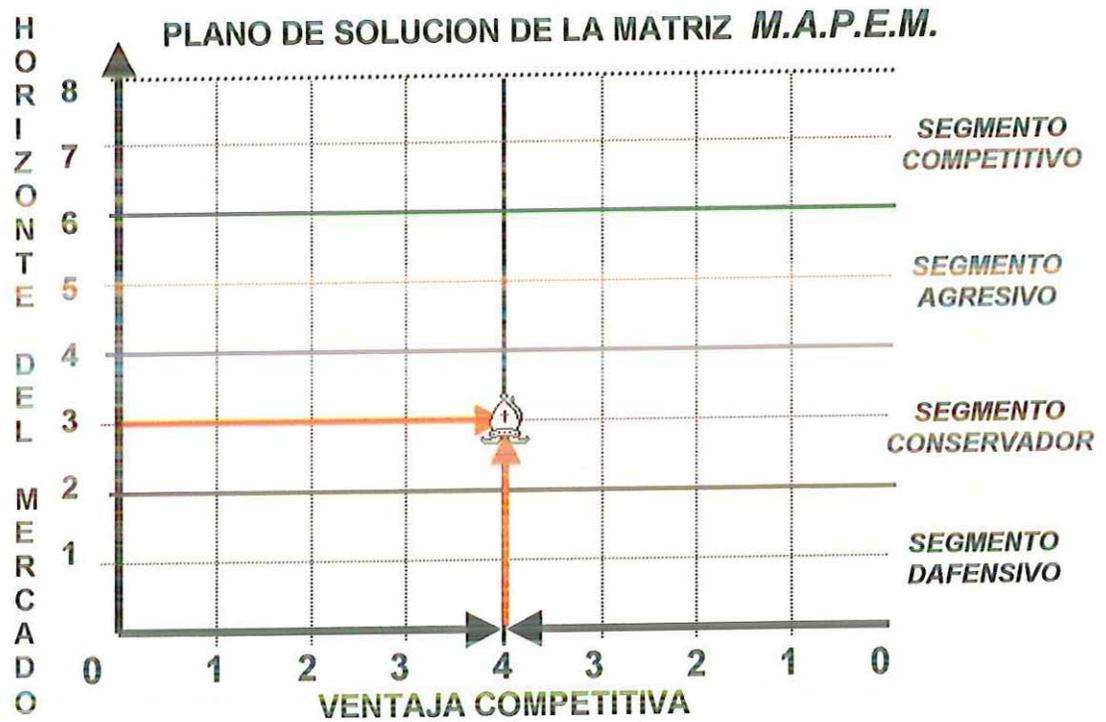
Graf. 12.9 -- Matriz y Jugada

Se plantea la jugada que se quiere analizar en la matriz, para así ubicar los movimientos y segmentos en los que se encuentran los jugadores.

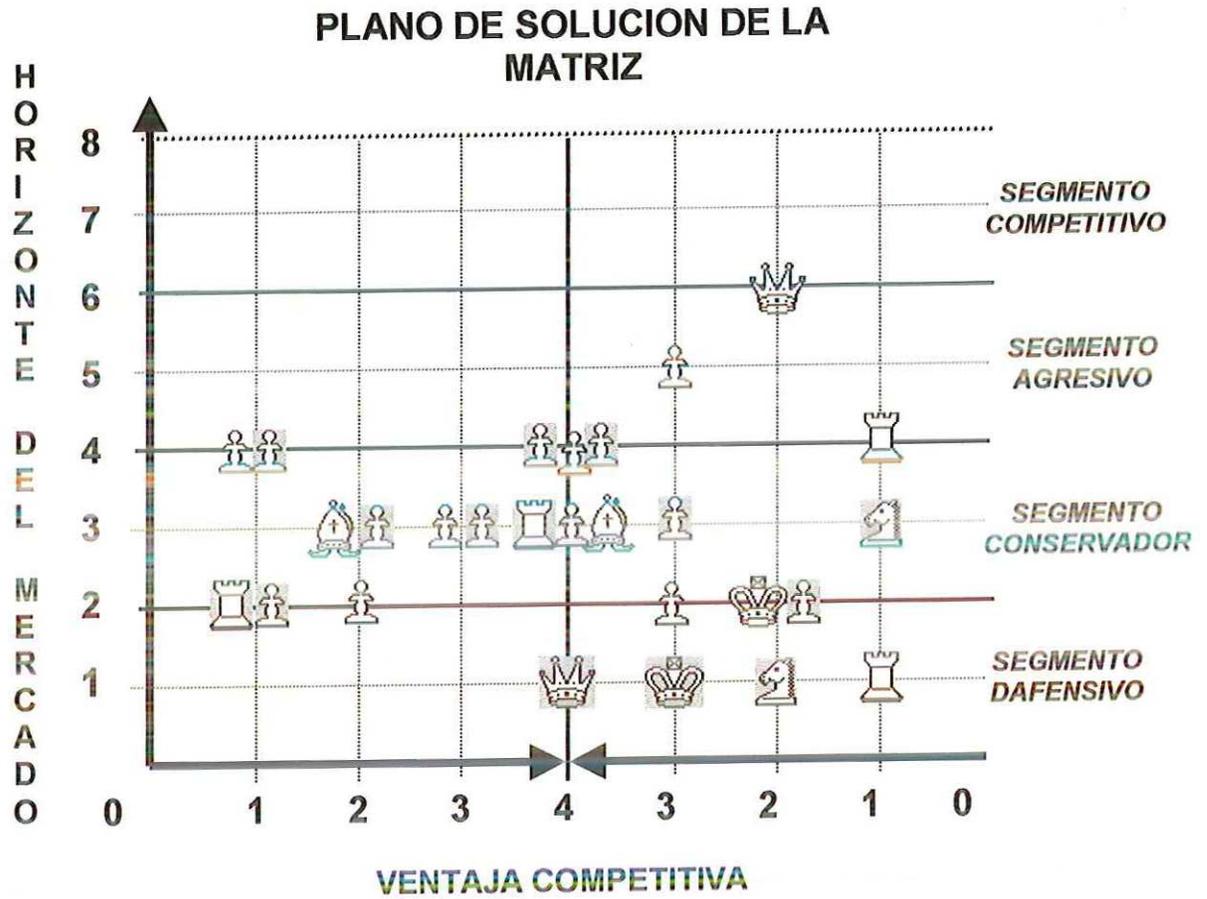
Se continua con la ubicación de las fichas en el Plano de solución de la matriz, tomando ficha por ficha empezando por las blancas como se muestra en la **gráfica 12.9** basándose en la jugada de la **gráfica 12.8**



Graf. 12.9 - ubicación de la ficha en la matriz.



Graf.12.10 - Ubicación en el plano cartesiano

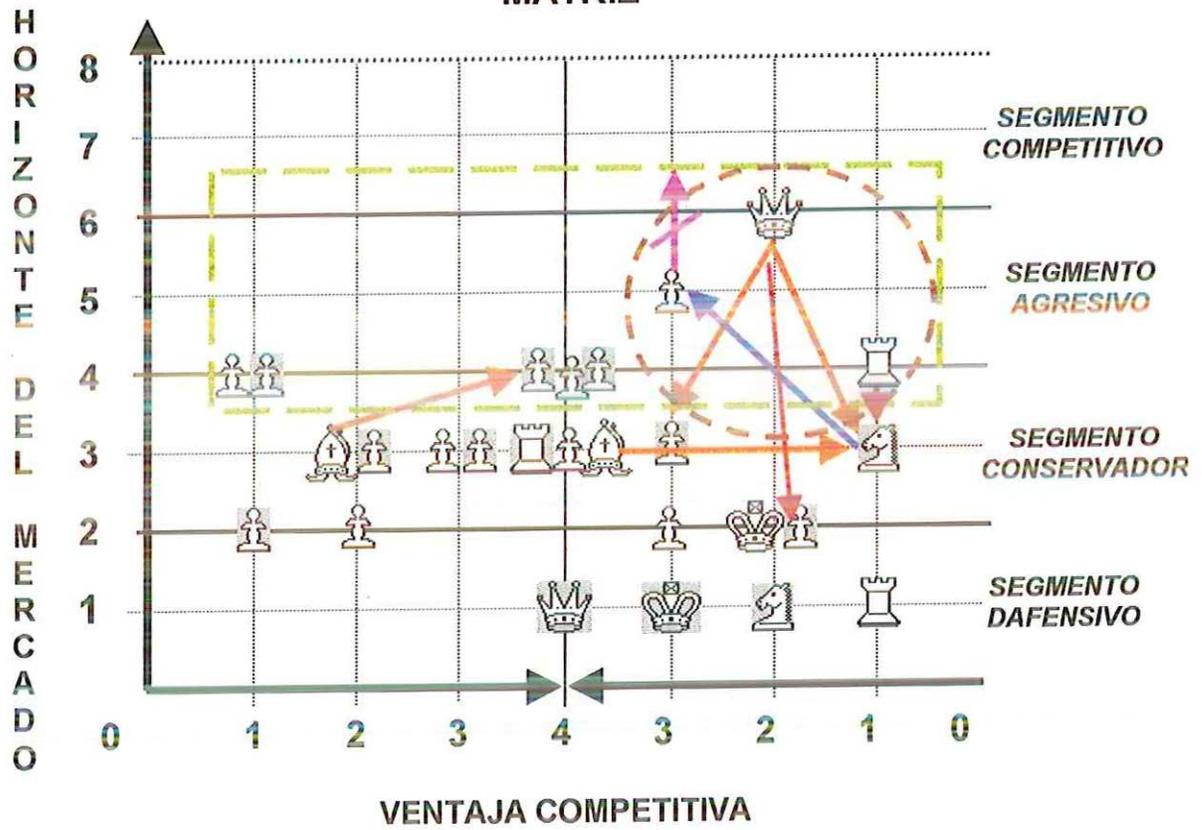


Graf 12.11 - Ubicación de todos los movimientos en el plano cartesiano.

En la jugada que se plantea en este caso, se establece una partida, referente al juego medio, donde las blancas poseen una posición, pero deben ganar material, si es posible antes de que el adversario o competencia consolide la defensa.

Después de haber realizado los pasos anteriores se continuó, entonces, con el análisis de las jugadas y posibles movimientos, sin olvidarse que el objetivo, en este caso es evitar el posicionamiento de los peones o productos del adversario en el segmento competitivo, lo que implica una amenaza para las blancas ya que, si el producto coge fuerza (coronación del peón) podría acabar con la imagen corporativa de la empresa en determinado momento o simplemente amenazar gravemente este aspecto importante de la Mezcla de Marketing. De ahí la importancia de las flechas, si se observa la **grafica 12.11** la ubicación de las flechas que salen de la Dama blanca, están indicando los posibles movimiento que impedirán el avance de dos peones negros y de una posible implementación de alguna estrategia de distribución de la competencia.

PLANO DE SOLUCION DE LA MATRIZ



- Ventajas de ataque para las blancas.
- Ataque de la competencia.
- Centra el área de mayor influencia en beneficio del "*Estratega de Marketing*" - Segmento agresivo.
- Las fichas de mejor ubicación en el juego, tanto por su valor como por su posición.
- Movimiento frustrado, obstaculiza el desarrollo del peón con miras a llegar al segmento competitivo.

De acuerdo con este gráfico y según la comparación que se le a dado ha las fichas en este capítulo, se puede analizar que las fichas blancas tienen una gran ventaja frente a la competencia.

En la Zona Caliente se detectan tres fichas que están ubicadas en los segmentos conservador y agresivo; estas fichas aumentan la posibilidad de abarcar un poco más a los segmentos de mercado.

Si se mira la dama o la planeación estratégica de marketing, está respaldando a un producto, o peón, a abrir paso para posicionarse en un segmento competitivo frente a la competencia; además de esto tiene tres posibilidades de ataque, y de una buena elección dependerá el éxito frente al producto o peón (ubicado en la casilla 5f), de frente a ella tiene a un producto de la competencia pero su aniquilación no representa ningún beneficio para el "*Estratega de Marketing*" y por ende a la compañía, tiene además a su lado izquierdo otro producto o peón negro que si se planea o si se dirigen todas las acciones hacia a atacar el producto podrá derribarlo de ese segmento logrando despejar el camino del Producto o peón del "*Estratega de Marketing*"; por ultimo tiene a su derecha, al caballo o la estrategia de distribución que está amenazando igualmente al producto que la dama está protegiendo y de una manera lógica está ampliando las posibilidades de sus productos a entrar a dominar un segmento representativo para las fichas blancas; pero a esta misma ficha (el caballo negro) la está persiguiendo la estrategia promocional (torre) y la estrategia de precios (alfil) que con su

trabajo estratégico logran arrebatar o por lo menos amedrentar a la estrategia de distribución, limitando su movilidad y sus metas a corto plazo.

La Planeación estratégica podrá generar ideas o estrategias de productos que permitan dominar el segmento que el peón blanco quiere poseer, de esta forma se generan estrategias agresivas como un nuevo diseño de empaque o mejoramiento del mismo, un relanzamiento del producto en el mercado con nuevos atributos que generen una diferenciación con respecto a los productos de la competencia etc.

Por otra parte el trabajo que realizan el alfil y la torre son de vital importancia para la dama ya que así se logra trabajar en conjunto por un objetivo común. Estas dos fichas pueden plantear estrategias promocionales en las que se refleje el precio de los productos diferenciándolos de la competencia y teniendo en cuenta además los atributos con los que cuenta dicho producto.

Pero no hay que olvidarse de los peligros que corren estas fichas del "*Estratega de Marketing*" al hacer cualquiera de estos movimientos ya que si la dama come al peón izquierdo tiene la posibilidad que el peón de en frente la mate dejando sin protección al peón. De esta forma queda en claro que se debe contemplar las posibilidades de movimiento que tienen las fichas de la competencia para así no poner en peligro todo el juego y su resultado final.

13. CONCLUSIONES

El ajedrez es un juego noble. La nobleza es una virtud que se sostiene en dos pilares principales: el esfuerzo para triunfar y la corrección para admitir la derrota.

Aparte de estos elementos, contribuye también a la nobleza del ajedrez el hecho de que no se trata de un juego fácil.

En el ajedrez no intervienen para nada la casualidad ni la suerte. Cuando algo se apuesta como en este caso se apuesta una organización, se esta estipulando que, el que gana, paga o sufre las consecuencias. Eso es nobleza.

Por ser un juego tan caballeroso, hay que practicarlo con toda cortesía y seriedad. Y para regular estas normas de rectitud y cortesía, existe un Reglamento Oficial. Es conveniente que conozcamos algunas de las principales normas de este Reglamento, unidas a algunos consejos que no deben olvidarse.

Esperamos que este planteamiento metodológico despierte el pensamiento estratégico de las personas que les apasiona el mundo del mercadeo, tomando como excusa la similitud en las variables de un prestigioso juego como es el ajedrez, para plasmar toda la sabiduría de este pensamiento estratégico plasmado en grandes planes e ideologías de pensadores y

sabios, que lideraron obstáculos diferentes épocas del acontecer mundial con valentía, decisión e inteligencia.

Se desea dejar un precedente para el estudio y profundización de este excelente tema, en la que futuras generaciones podrán estar motivadas al estudio y análisis de la profundidad del pensamiento estratégico, para así cambiar la concepción de dirigir las organizaciones y poder llegar a una excelencia personal y empresarial.

Logramos crear las bases o las iniciativas para la profundización del pensamiento estratégico implementando la M.A.P.E.M. para así a través de nuestro camino profesional moldear estos conocimientos ofreciendo un aporte a el mercadeo y a los profesionales de Ingeniería de Mercados.

BIBLIOGRAFIA.

AGUILERA, Ricardo. *Tratado Elemental de Ajedrez*. Veintava Edición. Editorial RICARDO AGUILERA. Madrid. 1982

ALBARRACIN RAMIRES, José Luis. *Escuela de Formación Deportiva*. INDERBU. Bucaramanga, Santander. Colombia. 1998.

DAVID, Fred. *La Gerencia Estratégica*. Quinta Edición. Editorial LEGIS. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 1988

LAMBIN, Jean- Jacques. *Marketing Estratégico*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. 1995.

MENDEZ ALVARES, Carlos Eduardo. *Metodología*. Editorial MCGRAW HILL. Colombia. 1994.

MUSASHI, Miyamoto, El Libro de los Cinco anillos.
www.Geocites.com/tokyo/harbor/8292/estrategiaprat.htm.

REYES, Alfonso. *Enciclopedia Ilustrada Cumbre*. Tomo 1. Decimatercera Edición. México. Editorial CUMBRE. 1973.

STANTON, William. *Fundamentos de Marketing*. Décima Edición. México: Editorial MCGRAW HILL. 1997

Treinta y seis Estrategias chinas.

www.Geocites.com/tokyo/harbor/8292/estrategiaprat.htm.

TZU, Sum. *El Arte de la Guerra*.

www.Geocites.com/tokyo/harbor/8292/estrategiaprat.htm.