

No hemos sabido de generales que lleven a cabo sus conquistas sin derramamiento de sangre. Si una matanza encarnizada es una escena horrible, luego es tiempo de tener más respeto por la guerra.

Karl von Clausewitz



La guerra de la hamburguesa

En 1984, McDonald's invirtió más de 250 000 millones de dólares en publicidad por televisión. Esto es casi 685 000 dólares diarios, 29 000 dólares la hora. Hay que vender muchas hamburguesas para poder obtener ese dinero.

¿Cómo logró sobresalir una empresa tan grande? Su historia se inicia en la cafetería, una institución popular situada en cada aldea y ciudad de Estados Unidos.

Por lo general, una empresa familiar con un mostrador y seis o siete mesas, la cafetería tuvo un nombre que no hizo justicia a la variedad de alimentos y bebidas disponibles. Allí se podían comer huevos con jamón, sándwiches de tocino y lechuga, helados de crema y, por supuesto, hamburguesa sola o con queso y papas fritas.

Cada ciudad o región tenía su especialidad: en Filadelfia era el sándwich de bistec con queso; en Boston, el sancocho de almejas. En el sur, la sémola. Fue una guerra de mercadotecnia en



El primer McDonald's fue un éxito. Desafortunadamente, los competidores potenciales no fueron al frente y observaron la acción. Esperaron a lanzar cadenas competitivas, hasta que McDonald's estuvo firmemente establecida. Para bloquear a los competidores se tiene que actuar rápidamente.

donde todos los combatientes eran guerrilleros que, con recelo, vigilaban su terreno. (Principio de guerrilla núm. 1: *Seleccionar un segmento del mercado que uno pueda defender*).

McDonald's hace acto de presencia

El negocio cambió en forma radical pocos años después de que Ray Kroc inaugurase su primer McDonald's en Des Plaines, Illinois.

La explicación del éxito de Kroc es el lanzamiento de un ataque ofensivo contra la cafetería local, para más tarde ampliar la operación a escala nacional.

En aquel entonces, las cafeterías vendían todo aquello que era común, fácil y barato de preparar. Desde un punto de vista militar, la línea se expandió y esto provocó su debilitamiento.

Kroc hizo la elección obvia. Atacar por el centro. (¿Cuál era el platillo más popular en el menú de la cafetería? La hamburguesa y su prima hermana, la hamburguesa con queso).

De este modo nació la cadena de la hamburguesa. Debido a que no había competencia (a excepción de las insignificantes cafeterías) y a su dinámica ambición, Kroc extendió rápidamente su cadena. Hasta pidió prestado dinero, a intereses exorbitantes, para financiar su sueño.

Más que cualquier otro factor, esta expansión temprana fue lo que aseguró el éxito de McDonald's, permitiéndole dominar la industria de hamburguesas apenas en desarrollo. Hoy día, McDonald's supera en ventas a Burger King, Wendy's y Kentucky Fried Chicken juntas.

Cuando explican el éxito de McDonald's, los expertos en mercadotecnia gozan describiendo las normas y procedimientos estrictos de la com-

pañía, su devoción fanática por la limpieza y el intenso entrenamiento impartido a los propietarios de franquicias en la Universidad de la Hamburguesa McDonald's en Elk Grove, Illinois. (Cada persona se gradúa al terminar un "bachillerato en hamburguerología y un diplomado en papas fritas").

Éstos son lujos del liderazgo posibles por el principio de la fuerza. McDonald's es el líder por ser el primero en aparecer en la escena de la hamburguesa y por sostenerse allí, gracias a su rápida expansión.

No se puede llegar a ser el líder en la guerra de la hamburguesa cocinando la mejor hamburguesa. Se puede permanecer en ese puesto, aunque no preparen mejores hamburguesas. Quien posee el liderazgo tiene la ventaja del tiempo para corregir cualquier problema que pudiese surgir.

En la década de los setenta, en un documento confidencial de McDonald's se admitía en forma contundente que, según una encuesta al público, "la calidad de Burger King se consideraba mucho mayor que la de McDonald's".

Muchos mitos de mercadotecnia surgen cuando la prensa busca razones que expliquen el éxito de un líder. Por razones éticas, resulta difícil aceptar la explicación de que McDonald's fue la primera y que aplicó la mayor presión: la aplicación cruda del principio de la fuerza. Es mucho más satisfactorio sugerir que la responsable fue la Universidad de la Hamburguesa, o Ronald McDonald, o los muppets en los comerciales de televisión.

Los buenos líderes no desaprueban tal especulación, por el contrario, la ratifican. Ellos saben que la buena moral crea el ímpetu que ayuda a un ejército triunfador a seguir ganando.

Como señala George C. Scott, en su papel como Patton: "Contamos con la comida y el equi-



McDonald's sigue utilizando su mismo logotipo, los arcos amarillos. Por otro lado Burger King gastó millones en una versión en cursivas de su clásico logotipo "la hamburguesa". ¿Cuál es la estrategia de Burger King que puede competir con el avasallador poder de McDonalds? No lo sabemos ¿Lo sabe usted? No gaste su dinero para cambiar uniformes, gaste su dinero para darles mejores armas a sus tropas.

po más fino, el mejor espíritu y los mejores hombres del mundo. Ustedes saben, por Dios, que en verdad compadezco a aquellos pobres bastardos que vamos a atacar”.

Esto es liderazgo, no estrategia. “No podríamos hacerlo sin ti”, dice el líder.

“Podemos”, dice el estratega (o la estratega), quien con optimismo se guarda su opinión.

Los gerentes de mercadotecnia todavía confunden estos dos conceptos, lo cual no perjudica al líder. No obstante, la diferencia entre liderazgo y estrategia tiende a corromper el pensamiento de la Hardee's, la Burger Chef y todos los demás representantes de guerrillas en la guerra de la hamburguesa.

Los mitos de mercadotecnia crean falsas ilusiones. Si tan sólo uno pudiese preparar una mejor hamburguesa que las de Burger King, o proporcionar un mejor servicio que el de McDonald's, uno podría... y el sueño continúa y continúa.

En la guerra de la hamburguesa, como en otras guerras de mercadotecnia, el producto es un medio para transportar la estrategia a casa. Uno no debe pensar en función de perfeccionamiento, sólo en función de diferencia.

El método de Burger King

La primera cadena en aplicar una estrategia eficaz contra McDonald's fue Burger King.

Después de que McDonald's llegó a ser la cadena nacional más grande de comida rápida, dejó disponible la ofensiva para ocupar la defensiva. La oportunidad de aplicar una estrategia ofensiva correspondió a la segunda cadena, Burger King.

Principio ofensivo núm. 2: *Hallar una debilidad en la fuerza del líder y atacar en ese punto.* La fuerza de McDonald's era la hamburguesa, su uniformidad, su rápida preparación y su bajo costo.

Como la publicidad comentó acerca del primero en la línea, el Big Mac, "Dos hamburguesas de res, salsa especial, lechuga, queso, pepinillos, cebollas, todo esto dentro de un pan con ajonjolí". Normalmente esto se decía dando un gran bocado: "Dentro de un pan con ajonjolí". Además, McDonald's añadió una pequeña TM (Trademark) para indicar que se trataba de una marca registrada.

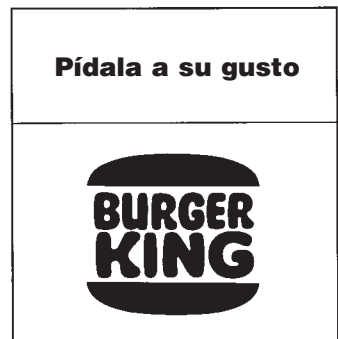
¿Cuál es la debilidad inherente en esa fuerza? Obviamente, el sistema de línea de montaje empleada por McDonald's para la preparación rápida de hamburguesas económicas. Si se deseaba algo especial, había que formarse en otra fila, mientras un cocinero se hacía líos con el sistema de preparación en la parte de atrás.

A principios de los setenta, Burger King ideó una estrategia para explotar esta debilidad. "Pídala a su gusto", decían los anuncios, "sin pepinillos, sin condimento". O como usted la desee.

En Burger King, la publicidad garantizaba que uno no sufriría el trato de un paria en caso de pedir algo especial.

Fue así como el incremento en las ventas de Burger King no se hizo esperar. "Pídala a su gusto" diferenció eficazmente a las dos cadenas, desde el punto de vista del servicio al cliente y condimentos. También hay que decir que McDonald's estaba acosada, ya que no le convenía alterar su sistema tan armonizado para competir con la promesa de Burger King.

Esto constituye la medida de un buen movimiento ofensivo. Siempre se debe preguntar: ¿el defensor puede competir sin debilitar su propia posición?



"Pídala a su gusto" es una manera fundamental para diferenciar a Burger King de McDonald's, pero una tendencia negativa de sopesar lo positivo. Lo último que un restaurante de comida rápida debe hacer es ralentizar su servicio, lo que una elección por parte del cliente tiende a hacer.



Con toda la línea de extensión que tuvo lugar en McDonald's, sería interesante ver en qué se hubiera convertido si no hubiera aumentado todos esos artículos en su menú.

Afortunadamente, hay una cadena de hamburguesas que sí ha mantenido el concepto original de McDonald's. Es In-N-Out Burger, localizada en California y en algunos estados del oeste. En In-N-Out Burger sólo se venden hamburguesas, papas fritas y refrescos, y su promedio de ventas por tienda (es 1,976,990 dólares) es mayor al de McDonald's (1,632,600 dólares).

Una fuerza también es una debilidad. No obstante, hay que encontrar la costura que sostiene esa fuerza.

McDonald's recurre al pollo

Y al pescado y a las costillas asadas y a los huevos revueltos. La década de los setenta fue la era de la extensión de línea de McDonald's, cuando la cadena buscó medios para aportar nuevos clientes y elevar el importe de las cuentas de consumo.

Aunque estas metas son convenientes, siempre resultan peligrosas. Cuando uno expande su línea, su centro se torna vulnerable. Además, si la gente desea comer pollo, ¿por qué no ir a un Kentucky Fried Chicken?

Las primeras dos expansiones importantes de McDonald's, McChicken y McRib, resultaron un fracaso.

Fue entonces cuando surgió Chicken McNuggets, que tuvo gran aceptación y elevó el volumen de ventas de McDonald's. Sin embargo, hubo que esforzarse mucho e invertir millones de dólares en publicidad.

Lo sorprendente en relación con Chicken McNuggets fue la falta de respuesta de la Kentucky Fried Chicken, la cual sólo después de casi ocho años decidió introducir su propia versión del producto McDonald's. El nombre, por supuesto, fue simplemente Chicken Nuggets.

Principio defensivo núm. 3: *Siempre hay que bloquear los movimientos competitivos enérgicos.* Kentucky Fried Chicken desperdició ocho años, durante los cuales pudo aprovechar la publicidad de McDonald's para reforzar su lugar atrayendo clientes a la casa del Coronel.

Hay una diferencia estratégica entre las extensiones de línea como la Egg McMuffin (los huevos

Benedict del pobre hombre) y Chicken McNuggets.

De un tiempo acá, es común desayunar en un local de hamburguesas. Cualquier desayuno que produzca un negocio sería una buena estrategia para una cadena de restaurantes de hamburguesas. Un platillo para almorzar o comer como los de McNuggets capta parte del volumen de venta de hamburguesas de la cadena. Entonces, ¿por qué gastar millones a fin de lograr que un cliente ordene Chicken McNuggets en lugar de un Big Mac?

Lo que no se vislumbró claramente en McDonald's y las demás cadenas fueron las diferencias entre los productos que vendían. Cada mercadólogo posee tres clases de productos: para anunciar, para vender y una más para hacer dinero. Resulta inútil anunciar un producto sólo porque se vende o produce ganancias, aunque sean cuantiosas. ¿Acaso un cine anuncia las palomitas que vende? No, anuncia la película y obtiene ganancias de las palomitas y bebidas.

Los concesionarios de autos anuncian uno austero esperando no vender ninguno en esa condición, ya que la verdadera ganancia la obtienen de la transmisión automática, los frenos de potencia, el radio AM/FM y los demás accesorios.

Conceptualmente, una cadena de hamburguesas anuncia la hamburguesa, vende las papas fritas junto con la hamburguesa y gana dinero en los refrescos. Ése es el patrón que se deberá seguir para obtener utilidades. Si los chicos toman suficientes cocas a 90 centavos de dólar cada una, no importa no tener utilidades en lo demás.

El error más grande que las compañías cometen es confundir el producto que venden con el que deben anunciar. No importa tanto lo que se venda a un cliente una vez que llegue a la tienda.



McDonald's ha ampliado su menú de tal modo que actualmente es "una cafetería más" que da oportunidades a los competidores para atacar a la cadena con un acercamiento angosto.

Sin embargo, anunciar el mismo producto sería un grave error si debilita la posición de la compañía.

Vender sándwiches de pescado es una cosa, anunciarlos es otra. Sobre todo si la introducción de ese producto debilita la posición de la hamburguesa.

McDonald's inició el juego atacando la cafetería en la montaña de la hamburguesa por el centro de la línea. Sería irónico si en el proceso de persecución de utilidades en la periferia, McDonald's se transformase en una cadena de cafeterías que vendiera de todo.

Yo también, dice Burger King

Al correr la década de los ochenta le tocó a Burger King seguir la corriente. Como declaró uno de sus ejecutivos: "Nunca escuché tantos comentarios sobre un competidor. Si McDonald's hacía algo, también nosotros; si no lo hacía, tampoco nosotros".

Burger King introdujo una variedad de emparedados que duraron poco, desde ternera con queso parmesano hasta carne asada, sin dejar de mencionar el de jamón con queso, pechuga de pollo deshuesada bien frita, filete de pescado y bistec. "Perdimos visión de nuestra identidad", declaró el mismo ejecutivo.

Los poseedores de franquicias no se impresionaron. Recordaron a la gerencia que el nombre de la compañía era Burger King y no Sándwich King.

La cadena copió incluso a Ronald McDonald con un personaje conocido como Magical Burger King para atraer a los chicos y a sus padres al establecimiento.

En el año fiscal de 1982, las ventas de Burger King bajaron. Ese año sólo registró un incremento del 8% en las utilidades brutas antes de impuestos. Mientras que las utilidades netas después de impuesto de McDonald's ascendieron a casi 15 por ciento.

Meterse con el producto fue una cosa, meterse con las ganancias fue otra. Por último, la compañía matriz envió a uno de sus especialistas de Pillsbury a arreglar las cosas. Hubo que descontinuar del menú unos cuantos sándwiches excéntricos. Sin embargo, el mayor cambio lo experimentó la publicidad.

La batalla de las hamburguesas

Burger King dirigió de nuevo su ataque al centro de la línea de McDonald's. La clásica estrategia ofensiva de explotar una debilidad inherente al líder que ha extendido demasiado su línea.

El comercial más eficaz fue uno en el que se explicaba que las hamburguesas Burger King sabían mejor porque eran asadas en parrilla, a diferencia de las McDonald's que se freían.

"Asada a la parrilla contra frita", instantáneamente atrajo la atención del público y de los abogados de McDonald's, quienes de inmediato entablaron juicio.

Esto fue lo mejor que le pudo suceder a Burger King. La reacción indignada de McDonald's convirtió la campaña en una historia que se difundió en las cadenas televisivas y periódicos de todo el país.

Las ventas de Burger King ascendieron con rapidez, aumentando 10% más que el año anterior, en comparación con una ganancia del 3% de McDonald's. Números pequeños quizás, pero sobre una



**Asada a la parrilla
no frita**



"Asada a la parrilla y no frita" es la mejor campaña que Burger King ha tenido. La compañía nunca debió descontinarla. Es más, debía haber reforzado la idea en el punto de venta. En lugar de "La Casa de la Hamburguesa", el letrero en sus restaurantes, debería decir "La Casa de la Hamburguesa Asada a la Parrilla".

base amplia y un campo de batalla en el que se combatió con gran intensidad y enormes gastos.

Cuando Burger King se percató que no podía igualar el presupuesto de publicidad de McDonald's, se las ingenió para juntar poco a poco 120 millones de dólares para su empuje en televisión.

Mientras Burger King se ocupaba de lanzar ataques ofensivos, otra cadena empleaba una estrategia de lucha de mercadotecnia diferente.

Flanqueo a McDonald's

Fundada por un antiguo vicepresidente de Kentucky Fried Chicken, Wendy's estableció su primer local de "Hamburguesas a la Antigua" en 1969.

Tras un surgimiento tardío, Wendy's avanzó rápidamente gracias a un movimiento de flanqueo en el extremo adulto del mercado de la hamburguesa. Wendy's orientó sus esfuerzos a las personas mayores, centrando su atención en las porciones para adulto en una atmósfera agradable. Nada de sombreros o globos gratis. Pídala a su gusto en Wendy's significaba, "Sin pepinillos, sin condimento y sin niños".

Aquí, la hamburguesa más pequeña equivale a 125 gramos y su forma cuadrada sobresale del bollo.

"Calientita y jugosa" fue la estrategia publicitaria que transmitió la idea de la hamburguesa adulta en la conciencia del público. Las hamburguesas calientitas y jugosas de Wendy's requieren "infinidad de servilletas", anuncian los comerciales.

Usted no les daría a sus hijos una hamburguesa como ésta, pues habría que cambiarlos de ropa al llegar a casa.

Pronto, los márgenes de utilidad de Wendy's habían casi duplicado las utilidades promedio de los restaurantes de comida rápida, lo cual presionó a Burger King. De hecho, la utilidad por unidad de la Wendy's excedió la de Burger King.

Más tarde surgió la maravilla octogenaria, Clara Peller. Nunca antes una sola línea en un comercial de televisión había captado la imaginación del público tanto como “¿Dónde está la carne?”.

“¿Dónde está la carne?” contribuyó a elevar las ventas de Wendy’s en 1984 hasta el 26%, aproximadamente. Fue el primer lema en varios años que llegó a formar parte del idioma vernáculo, siendo pronunciado por Walter Mondale y muchísimos otros.

Pero más importante que promover las ventas, fue que el lema captó la esencia de la estrategia de Wendy’s: una hamburguesa más grande para el apetito adulto.

Lo que aconteció después demuestra que la estrategia debe dominar a la publicidad, no viceversa. El mismo escritor, el mismo director artístico, el mismo productor y el mismo director se asocian para hacer “las segundas partes”. La línea acabó con el pollo de los competidores formado de partes de pollo procesado. (Wendy’s ofrece “pechuga de pollo deshuesada 100% natural”).

Al igual que McDonald’s antes que ella, Wendy’s se volcó sobre el pollo. ¿Qué sucedió? Nada. Lo que Wendy’s debe hacer es volver a la carne y a Clara Peller. “En el flanqueo, la persecución es tan crítica como el ataque mismo”.



Cuando Clara Peller murió, el eslogan de Wendy’s “¿Dónde está la carne?” también desapareció. Creemos que esto fue un error. Un buen posicionamiento nunca muere. Atestiguemos el continuo éxito de “Un diamante es para siempre” (57 años). “El mundo Marlboro” (51 años) y “El mejor vehículo” (33 años).

La guerrilla del extremo inferior

Ningún análisis de la guerra de la hamburguesa está completo sin mencionar a White Castle. Fundada en 1921 y localizada al noreste y parte superior del medio oeste, la pequeña cadena con 170 tiendas continúa operando de la manera en que siempre lo ha hecho.

“Quedan muy pocas cosas permanentes en el mundo”, cierta vez comentó un cliente, “pero cuando voy a White Castle, puedo comer la misma



White Castle todavía existe, demostrando la fuerza de una pequeña compañía que practica las tácticas de guerrilla. Sus ventas por tienda actualmente son de 1,308,300 dólares anuales.

clase de hamburguesa que cuando tenía cinco años... de esto hace 35 años”.

Los devotos llaman a la hamburguesa White Castle una bola de humo por razones que no convendría dar. La nostalgia por una hamburguesa es otra forma de considerar la atracción del producto. Todavía más notable es que cada uno de esos establecimientos situados en construcciones de acero y azulejo de la era de la Depresión produce ventas anuales de 1.28 millones de dólares, con lo cual supera a las ventas por unidad de McDonald's.

Principio de guerrilla núm. 2: *No importa cuánto éxito se alcance, nunca hay que actuar como el líder.* En White Castle no hay Universidad de la Hamburguesa, tampoco Egg McMuffins o Whoppers, ni papas cocidas al vapor con opción a cuatro aderezos diferentes.

Hay varias maneras de vender una hamburguesa, siempre y cuando se emplee la estrategia apropiada. Así, White Castle coexiste pacíficamente con sus grandes y agresivos vecinos.