

La virtud de lo simple

El arte de ser competitivo

La única forma de competir en un mundo saturado de ofertas de todas partes de productos técnicamente iguales es descubrir cuál puede ser la idea que nos diferencie en la mente de los clientes, que le haga percibir nuestra propuesta mejor que la de los competidores. "Diferenciación", esa es la clave.

ESTRATEGIA | Marketing



Raúl Peralba

De allí la necesidad de entender un concepto tan importante como la competitividad y la manera de alcanzarla y mantenerla. Esa es la tesis de Raúl Peralba (o de Ralph Whitestone, como se prefiera).

A esto se refiere su *Principio KICS*, un libro que más "que autoayuda es de reflexión para que cada uno encuentre la forma de ser y mantenerse competitivo. No pretende dar recetas concretas. Es como si habláramos de "cocina francesa". Cómo se sazona, cómo hay que freír u hornear; pero la receta de lo que vamos a cenar dependerá de nuestra propia habilidad, de cómo esté equipada nuestra cocina y de qué tengamos en la despensa", concluye el autor.

Lo que sigue es una condensación de un capítulo del libro escrito por Raúl Peralba.

El origen del concepto

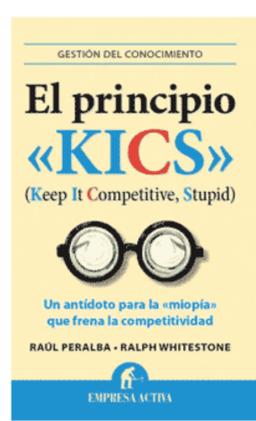
El ingeniero aeronáutico Clarence "Kelly" Leonard Johnson (1910–1990) fue un verdadero innovador en la industria aeroespacial. Trabajó muchos años en la empresa Lockheed Skunk Works y fue conocido por su capacidad en la organización y puesta en marcha de proyectos muy complejos. Cuentan que una de sus grandes habilidades era desmenuzar los problemas y simplificarlos de tal forma que quienes se involucraban en sus proyectos lo tenían todo muy claro. Es decir recomendaba los desarrollos sencillos, comprensibles y con errores de fácil detección y corrección, rechazando lo complicado y enmarañado.

Según cuentan, su obsesión por simplificar lo llevó a crear la frase "*Keep it simple, stupid*" para arengar a sus colaboradores. Una frase que se hizo famosa en los años 60 por la participación de Kelly en el proyecto Apollo. Luego derivó en un acrónimo que terminó conociéndose en inglés, como "*The kiss principle*". Y dado que "kiss" en ese idioma significa beso, el acrónimo ha sido más fácil de recordar, suena bien y se ha popularizado.

"Mantenlo simple, estúpido", sería la traducción literal. Aunque "stupid" es menos fuerte que en español "estúpido". Pues bien, lo de ser simple no es una cualidad de los seres humanos, tal vez por eso Johnson lo hizo su lema.

Una tecnología en constante desarrollo, unas comunicaciones instantáneas, una economía globalizada, el ritmo de los negocios que se acelera sin parar y una vida muy estresada han dado lugar a un entorno que está confundiendo las mentes de las personas y nos aleja de lo básico. Ya lo decía Don Miguel de Unamuno; "La falta de sencillez lo estropea todo".

No es extraño que haya cada vez más personas que van de gurú en gurú en busca de consejos mágicos que les resuelvan sus problemas. Tampoco llama la atención ya que haya tantos que están volviendo a la universidad o leen todos los libros posibles de autoayuda buscando recetas salvadoras e intentando encontrar el modelo eficaz que les lleve a alcanzar el éxito en su vida. (Lamentablemente, tampoco faltan quienes se aprovechan de ellos...).



Simplificar lo complejo

En verdad, la vida profesional es mucho más sencilla de lo que muchos creen. Lo que pasa es que hay demasiada gente dedicada a complicarla, enmarañarla. La forma de sobrevivir en esta situación es ser simple. Es así de fácil, y de difícil, solo se trata de simplificar las cosas. Es decir simplificar lo complejo y, sobre todo, no complicar lo simple.

Si se estudia la evolución de la humanidad puede parecer que antes, en un mundo menos complejo, las cosas eran más simples. Sin embargo no ha sido así, siempre han existido los "profesionales de la complicación".

Sobre este fenómeno publicamos un libro (*El poder de lo simple*, J. Trout, S. Rivkin, R. Peralba-Editorial McGraw-Hill Interamericana de España-1999 y 2005, ahora agotado) con la intención de aportar reflexiones para ser menos complicados, usar el sentido común y enfocarnos en lo esencial. Fue una guía para eliminar lo absurdo y ser menos complicados.

Pues bien, después de más de 20 años dedicados a colaborar con empresas e instituciones de todos los tamaños, sectores, filosofías y actividades en muchos países del mundo aplicando esta perspectiva a los problemas, me he dado cuenta de que los responsables de la estrategia competitiva incumplen el Principio Kiss. Incluso lo contradicen. En lugar de simplificar, complican para que parezca más interesante. Esta experiencia me ha producido una cierta "catarsis" y veo con claridad que lo de ser simple está muy relacionado con ser competitivo. Si los clientes potenciales, o aquellos a los que queremos convencer de algo, "no entienden lo que les ofrecemos" le compran a otro y nosotros perdemos la oportunidad.

De allí la idea de emular a "Kelly" Johnson planteando un nuevo principio: *The KICS Principle (Keep it Competitive, Stupid)*.

Tal vez lo que ocurre es que en español se confunde el sentido de la palabra "competitividad". Dice el diccionario de la RAE (Real Academia Española) que competitividad es la capacidad de "competir". Pero "competir" tiene dos significados. Uno es "contender varios, aspirando con empeño a una misma cosa". El otro es "igualar una cosa a otra en la perfección o en las cualidades". Aquí hay que hablar de la primera; pero, en general, los analistas se quedan en la segunda. Esto les produce una "miopía", que además de un defecto de visión significa, según la RAE, "cortedad de alcances o de miras".

Muchos de los que se llaman "expertos" en competitividad se quedan a mitad de camino, es decir son cortos de alcance de miras, o sea "miopes".

Algo más que eficiencia

La competitividad es algo más que la eficiencia (productividad) y eficacia operativa (buen producto, precio adecuado, distribución eficaz). En un mundo con "*overbooking*" de ofertas, en el que todo el mundo va detrás de los clientes de todo el mundo en todo el mundo, con una tecnología que se ha "democratizado" y está al alcance de todos; hace falta "algo más" que hacer las cosas bien.

Por ejemplo, supongamos que las empresas españolas lograran producir con la eficiencia de las alemanas; si lograrlo es solo cuestión de dinero para comprar tecnologías y contratar a los mejores, seríamos ya competitivos. Si esto fuera cierto, una fábrica, por ejemplo de Extremadura, que pudiera fabricar un televisor técnicamente mejor se vendería más que el de Sony o el de Philips. ¡No es así!

Ese "algo más" es lo que limita la competitividad de muchas empresas grandes y pequeñas. La competitividad es el resultado de la suma de dos variables la "eficacia operativa" y la "diferenciación percibida", la imagen que se transmite. Y lo que no parecen llegar a entender los analistas percibidos es que para que los compradores tengan que perciben es su "realidad" que, naturalmente, luego debe ser confirmada con productos o servicios que satisfagan sus expectativas. No se ocupan del segundo componente de la competitividad; no logran crear percepciones en la mente de los clientes actuales y potenciales que diferencien y hagan preferidas nuestras ofertas antes que las de los otros países. Una "miopía" que, como explico en el libro, siempre ha sufrido Michael Porter.

Y por más que se empeñen algunos, no es ser más barato la solución para ser más competitivo. Bajar el precio conduce generalmente a que todo el mundo baje el precio y el producto termine siendo un *commodity*, salvo que haya razones claves que hagan que el cliente entienda por qué el precio es más bajo (como es el caso de compañías aéreas de bajo coste).

Lo verdaderamente inteligente es lograr vender a precios más altos. Los ejemplos están claros; Apple, Nike, BMW, Loewe o Porsche y Ferrari. Ser competitivo es, en la acepción que nos interesa, "comenzar con más habilidad que los otros que con empeño a la misma cosa" (sic RAE), es decir a los clientes, usuarios o seguidores actuales y potenciales.

La única forma de ser competitivo en un mundo saturado de ofertas de todas partes de productos técnicamente iguales es descubrir cuál puede ser la idea que nos diferencie en la mente de los clientes, que le haga percibir nuestra propuesta mejor que la de los competidores. "Diferenciación", esa es la clave.

Perfil

Desde 1995 es socio principal de Trout&Partners, Worldwide Pioneers in Strategic Positioning y cofundador de la red de Consultoras en Estrategia Competitiva que dirige Jack Trout.

Raúl Peralba es presidente de Positioning Systems, la primera consultora especializada en posicionamiento e ingeniería de marcas. Desde 1987 ha dirigido proyectos de consultoría para grandes y pequeñas empresas e instituciones de distintos sectores en España, Unión Europea, Naciones Unidas (Org. Mundial de Turismo-OMT/MTO), Argentina, Colombia, Costa Rica, China, EE.UU., Holanda, Panamá, Polonia.

Coautor de todos los libros de Jack Trout en español. Ganador del XII Premio Ensayo 2009 del Círculo de Empresarios de Madrid, con el ensayo "La imagen exterior de España y su competitividad", base de su libro *El posicionamiento de la Marca España* (Editorial Pirámide-2010).

Raúl Peralba (o Ralph Whitestone, como también firma, traduciendo su nombre al inglés y haciendo gala de humor) es doctor en Ciencias Empresariales; ingeniero industrial, MBA; profesor y ponente habitual en escuelas de negocios y foros internacionales en Europa y Latinoamérica.