

## Advertencias y sugerencias al lector

1. Este no es un libro de autoayuda, como los que se han puesto de moda en los últimos años. Unos libros que parecen interesantes y profundos, pero que en la práctica no son tan útiles como nos quieren hacer creer.
2. El objetivo fundamental, más que dar soluciones específicas, es que los lectores reflexionen, que analicen si lo están haciendo bien o no, y puedan tomar medidas adecuadas para corregir «la miopía», si la sufren, cuyo antídoto es el Principio KICS.
3. Hablando en términos culinarios, no se dan recetas específicas, se habla de un estilo de cocina, por ejemplo el francés. Si la cena será pato a la naranja o una omelette de finas hierbas, va a depender de la infraestructura y de los ingredientes que disponga cada uno en su cocina.
4. Quien lea este libro debería hacer un esfuerzo de imaginación y extrapolar a su propia situación particular los conceptos generales que se exponen.
5. Muchos de los ejemplos que se van a utilizar para fijar ideas son de grandes empresas, para ahorrar explicaciones. Todos conocemos a Coca-Cola, Zara o Telefónica. Lo que se dice sobre ellas se puede aplicar casi a cual-

## EL PRINCIPIO KICS

quier empresa, institución, lugar o persona, de cualquier actividad y tamaño, en cualquier parte del mundo.

6. Lo que se analiza, es útil siempre que se intenten lograr intercambios entre personas en un entorno competitivo.
7. El posicionamiento, que es un soporte básico del Principio KICS, es algo mucho más serio de lo que muchos piensan; es la estrategia competitiva más eficaz en este entorno hipercompetitivo.

Por favor, estimado lector, tómeselo en serio y lea con atención aunque todo le parezca muy simple. Ya lo decía don Miguel de Unamuno: «La falta de sencillez lo estropea todo», incluso la capacidad competitiva...

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping loop on the left and a series of vertical and diagonal strokes on the right, ending in a small dot.

EL AUTOR

## Presentación del Principio KICS

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 le llevó a crear la frase «Keep It Simple, Stupid» para arengar a sus colaboradores. Una frase que se hizo famosa en los años sesenta por la participación de Kelly en el proyecto Apolo. Luego derivó en un acrónimo que terminó conociéndose como el Principio KISS, en inglés 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 tiene una connotación menos fuerte que en español estúpido. Pues bien, lo de ser simple no es una cua-

lidad 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 Abraham Lincoln: «Para decidir sobre asuntos esenciales se debe utilizar el lenguaje simple, la lógica y el sentido común; y establecer un plan de acción concreto».

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 que haya tantas personas que vuelven a la universidad o leen todos los libros posibles de autoayuda buscando recetas salvadoras e intentando encontrar un modelo eficaz que les lleve a alcanzar el éxito en su vida. (Lamentablemente tampoco faltan quienes se aprovechan de ellos...)

Bien, amigos y amigos lectores, 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, sólo 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, desgraciadamente agotado (*El poder de lo simple*, de J. Trout, S. Rivkin, R. Peralba), con la intención de aportar reflexiones para ser menos complicados, usar el sentido común y cen-

trarse en lo esencial. Fue una guía para eliminar lo absurdo y ser menos complicados.

Pues bien, después de más de veinte 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 ahí la idea de plantear un nuevo principio emulando el de Kelly Johnson: 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, lo que según el DRAE significa, además de un defecto de visión, «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.

La competitividad es algo más que la eficiencia (productividad) y eficacia operativa (buen producto, precio adecuado, distribución eficaz). En un mundo con *overbooking*, en el que todo el mundo va detrás de los clientes de todo el mundo por 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 logran producir con la misma eficiencia que las alemanas, si conseguirlo fuera sólo 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. Sin embargo, ¡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 miopes es que para los compradores la imagen 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 el profesor Michael Porter.

Y por más que se empeñen algunos, la solución para ser más competitivo no es ser más baratos. Bajar el precio conduce generalmente a que todo el mundo lo baje y a que el producto termine siendo un commodity (algo que sólo se

diferencia por el precio), salvo que haya razones importantes 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, «contender con más habilidad que los otros que aspiran con empeño a la misma cosa» (sic DRAE), esto es, a los clientes, usuarios o seguidores actuales y potenciales.

Lo repito, no se trata de ser «competentes», de hacer las cosas bien y a un precio adecuado, se trata de ser «competitivos», más atractivos que otros para los clientes que queremos conquistar.

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 les haga percibir que nuestra propuesta es mejor que la de los competidores. «Diferenciación», esa es la clave.

De ahí la necesidad de entender un concepto tan importante como la competitividad y la manera de alcanzarla y mantenerla.

A esto se refiere el Principio KICS y a esto está dedicado este libro. Un libro que más que de autoayuda es de reflexión, para que cada uno encuentre la forma de ser y mantenerse competitivo. No pretende dar recetas concretas. Volviendo de nuevo a la comparación con la cocina, podemos tener la receta que nos indique cómo se sazona, cómo hay que freír u hornear, pero lo que finalmente acabemos cenando dependerá de nuestra propia habilidad, de cómo esté equipada nuestra cocina y de qué tengamos en la despensa.

## EL PRINCIPIO KICS

Consciente de mis limitaciones académicas, pero con un bagaje de experiencias prácticas, hago el intento de emprender una embestida contra los molinos de viento de la complejidad y la falta de competitividad. Un monstruo mucho más real que el que veía Don Quijote y que arrastra a mucha gente en su vida profesional hacia el abismo de la confusión, la inoperancia y, sobre todo, la frustración y el fracaso.

Si no se entiende y se respeta este Principio KICS, los días de cualquiera que quiera promover productos, servicios, ideas o personas en este mundo global y superhiper-competitivo están contados.

Hay tres tipos de personas:  
las que se preguntan qué ha ocurrido,  
las que observan cómo ocurren las cosas y  
las que hacen que ocurran las cosas.

Hay que intentar ser alguien del tercer grupo...

Si con este libro ayudo a los lectores para que su actividad sea un poco más eficaz, nos daremos por satisfechos.

Es cuestión de que cada uno ponga la voluntad necesaria. Por mi parte les deseo ¡mucho suerte!

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. Peralba', with a large loop at the top and a vertical line extending downwards.

RAÚL PERALBA - RALPH WHITESTONE  
International Strategic Thinker

## *Primera parte*

### **Los fundamentos del Principio KICS**



# 1

## La miopía a corregir

*Sin cliente no hay negocio.*

PETER DRUCKER

### De qué trata este libro

En este primer punto es conveniente enfocar el contenido del libro y su objetivo de servir como antídoto de algo que limita la competitividad en nuestros días. Vamos a tratar asuntos prácticos (no teóricos, especulativos o esotéricos) relacionados con «ocupaciones de interés» cuyo objetivo es generar intercambios. En la mayoría de los casos son ocupaciones lucrativas, siempre tratando de convencer a quienes escuchan de que lo que se ofrece es bueno, incluso mejor que lo que puedan ofrecerles otros que les proponen lo mismo o algo parecido.

Siendo más precisos, de todo aquello a lo que el DRAE llama **negocio** (Del lat. *negotium*):

1. Ocupación, quehacer o trabajo.
2. Dependencia, pretensión, tratado o agencia.
3. Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.

4. Acción y efecto de negociar.
5. Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende.

Por tanto, no ocio. Este libro trata de ocupaciones lucrativas o de interés, en un sentido amplio. Desde intercambiar productos y servicios por dinero (que es lo común cuando se usa esa palabra), a conseguir que quienes nos escuchan nos den la razón y hagan lo que proponemos (darnos el voto o abrazar una fe), hasta lograr que nos prefieran en lo afectivo (conseguir novia o novio) o lo profesional (un ascenso o aumento de sueldo). Siempre con el mismo objetivo final, que nos hagan caso...

Evidentemente el paradigma del asunto son los negocios convencionales, los que promueven empresas o instituciones. En el mundo empresarial quien lo ha tenido claro es el creador de Microsoft, Bill Gates, que lo define de la siguiente manera: «Hacer negocios es simple, consiste en vender más de lo que gastas, invertir un poco y que todavía quede algo de dinero». De esta definición es evidente que lo fundamental es «vender más de lo que gastas». Si no se vende, y se cobra, el negocio no tiene ningún futuro.

La venta, o sea la acción a nuestro favor del cliente al que hemos dirigido nuestros esfuerzos es lo único que nos da el resultado. Sin ese acto final, todo lo que se haya hecho queda en el ámbito de lo teórico o especulativo, precisamente lo que este libro no quiere ser.

## **Un nuevo escenario**

Teniendo en cuenta que este libro trata de cómo quedarse con algo a lo que también aspiran otros —respetando las

reglas y el fair play—, será útil y práctico recurrir a los que saben mucho de esto, los militares. Estos profesionales son quienes desde tiempos inmemoriales se han dedicado a ocupar espacios que ocupan, o quieren ocupar, otros.

Ellos saben muy bien que la ventaja principal la da el tamaño, pero para cuando no disponen de la ventaja del tamaño han desarrollado lo que llaman «tácticas» (para ganar batallas) y «estrategias» (para ganar la guerra). Si conseguimos despistar al enemigo, siempre hay una forma inteligente de ganarle una batalla o, incluso la guerra, aunque seamos más pequeños (véase Cap. 3). Como decía Napoleón Bonaparte «hay que provocar el enfrentamiento en el punto en el que se tiene superioridad numérica».

Pues bien, los militares —maestros en el desarrollo de planes de defensa, si son atacados, o de ataque, si quieren ampliar sus dominios— hablan de «teatro de operaciones» y de «escenario». El primero es «un área geográfica específica en la cual se desarrolla un conflicto armado». Pero el escenario es esa área más el «conjunto de circunstancias» que rodean el suceso. No es lo mismo una batalla en alta mar en un día soleado con la mar en calma que en medio de una tormenta de lluvia y viento.

Aplicados estos conceptos al tema que nos ocupa, puede que el «teatro» en el que intentamos promover intercambios sea el mismo, pero las circunstancias son distintas, el escenario cambia cada vez más rápidamente.

## **Las cosas no son tan evidentes...**

Aunque el profesor John A. Howard de la Universidad de Columbia (Nueva York), usa el proceso que se describe más adelante como la definición del marketing clásico, po-

dría ser también la descripción del proceso de puesta en marcha de un negocio. De hecho, el marketing bien entendido es «todo lo que hay que hacer para que la venta se produzca»; es decir, crear y mantener clientes que son el único soporte imprescindible de un negocio o de cualquier actividad que promueva intercambios.

Así, el profesor Howard, dice que este es un proceso de cinco pasos:

1. Identificar necesidades y deseos de los clientes potenciales.
2. Definir soluciones a partir de las necesidades identificadas en función de la capacidad disponible.
3. Transmitir la propuesta a quienes tienen el poder de decisión dentro de la empresa o el grupo (a veces ésta es la labor más difícil).
4. A partir de los recursos asignados, diseñar una oferta que se adecue a aquellas necesidades identificadas.
5. Comunicar la oferta de forma eficaz a los clientes potenciales.

Pero, en nuestros días, las cosas no son tan simples...

Supongamos que una de las multinacionales europeas más importantes del sector del automóvil hubiera llevado a cabo en el año 2000 un estudio para identificar un tipo de automóvil con posibilidades de éxito en los albores del siglo XXI.

Es evidente que, por ser un producto que implica una inversión significativa, el objetivo debía ser los «mercados con alto poder adquisitivo», allí es donde está el dinero, por ejemplo, la propia Europa. Lo primero hubiera sido estudiar los hábitos de los conductores. Era clara la tendencia de los europeos a vivir en ciudades medias cada día más dispersas,

con periferias de bloques de pisos con zonas comunes, viviendas unifamiliares adosadas o pareadas. Es decir, un coche con un éxito «asegurado» debía de ser lo que se podría llamar un «coche urbano». Si se hubiera preguntado a los usuarios potenciales por las características que debía tener un coche urbano, seguramente un porcentaje alto de las respuestas hubiera mencionado las siguientes:

1. pequeño
2. cómodo
3. maniobrable
4. económico (bajo consumo)
5. para dos o tres pasajeros (los recorridos urbanos son cortos)

De ese análisis hubiera nacido algo parecido al Smart. Un vehículo que, sin que se hubiera hecho este estudio (que se sepa), fue promovido por el creador de los relojes Swatch, Nicolas Hayek, sólo impulsado por su sentido común, el mismo que utilizó para sus relojes. Finalmente lo ha fabricado nada menos que el grupo Mercedes Benz. Sin embargo, la apuesta no ha dado los resultados esperados y ha estado al borde del fracaso. Seguramente, más por falta de sentido común y estrategia de comunicación en el plan de lanzamiento que por razones de utilidad del producto.

¿Por qué no tiene éxito un producto tan claramente necesario y útil, según las opiniones de los usuarios potenciales?

Hay dos problemas básicos en la aplicación del método de los cinco pasos del profesor Howard. El primero es que vivimos en un mundo en el que la tecnología se ha democratizado. Cualquier persona, en cualquier lugar, puede llegar a la misma solución, y hacerla realidad con productos exacta-

mente iguales. Así, si otra empresa del sector se hubiera planteado un nuevo vehículo para el mismo mercado y hubiera hecho un estudio similar entre los conductores, seguramente habría llegado a un producto muy parecido.

De hecho, al poco tiempo de presentarse el Smart, Nissan anunció el lanzamiento del Hypermini, un vehículo urbano cuya forma y prestaciones eran prácticamente iguales. Es evidente que con los mismos recursos tecnológicos e industriales, las soluciones son las mismas. No llegaron a comercializarlo viendo que el Smart no había entusiasmado como se esperaba. Y ahora que los usuarios comenzamos a valorar la utilidad de un vehículo como éste, Nissan se ha distraído y se le ha adelantado Toyota con el modelo IQ. Un coche con mejor apariencia, algunos detalles adicionales, y dirigido a un público de mayor poder adquisitivo, pero casi del mismo tamaño que el Smart.

El segundo problema en la definición de Howard es que, en general, la intención que manifiestan los clientes potenciales cuando se les pregunta no siempre coincide con su comportamiento posterior. Así ha resultado que en estos primeros años del nuevo siglo el coche preferido para uso urbano ha sido lo contrario que lo que decían anhelar los consultados. Son coches muy grandes —no pequeños—; más bien incómodos de circular —no cómodos—; difícilmente maniobrables —lo contrario a económicos—, y con capacidad para cinco o siete pasajeros. Son vehículos preparados para cruzar ríos y subir montañas que, en la realidad, casi nunca en su vida útil abandonan las ciudades o las carreteras asfaltadas. Son los todoterreno o los 4×4. Hay que ser un gran aficionado al aire libre, la caza o la pesca para conducir un coche de más de cuarenta mil euros por el campo donde se ensucia y se llena de raspones...

Son vehículos que se han transformado en «fortalezas

con ruedas», útiles para circular en los entornos inhóspitos y agresivos que son las ciudades de hoy.

¿Qué sentido tiene un 4×4 en zonas urbanas? No se conduce en situaciones extremas y siempre hay alguien cerca en nuestras pobladas ciudades. Cuando se hace esta pregunta a sus conductores, la respuesta suele ser: «Nunca se sabe qué puede ocurrir...» Les hace falta una coartada para justificar la compra. En realidad han creado una nueva percepción de lo que se entiende por un coche «seguro» para la familia y uno mismo.

Pero este desconcierto no solamente se produce en el mundo del automóvil. Si hablamos de alimentación es seguro que en los países ricos la mayoría de las personas diría que están interesadas en alimentos sanos y dietéticos a precios razonables. Sin embargo, aparece un helado con un nombre rarísimo, Häagen-Dazs, con mucha nata, el doble de calorías, pero, eso sí, con nueces de macadamia. Un producto desconocido hasta que lo mencionó la publicidad de Häagen-Dazs y que parece justificar el caer en la gula y pagar el doble o más que por un helado normal.

Como decía el general George Patton, héroe americano de la II Guerra Mundial: «Un plan debe adaptarse a las circunstancias y no intentar que las circunstancias se adapten al plan». Las circunstancias han cambiado...

## **Una miopía**

Es curioso que, con lo simples, claras y de sentido común que resultan estas reflexiones, haya muchos que no lo entienden, no lo ven o se les olvida.

Probablemente sea consecuencia de una característica propia de los seres humanos, resultado de nuestra propia insegura-

ridad y de buscar siempre el camino del menor esfuerzo. Es mucho más fácil decidir y controlar lo propio que influir en los demás para que hagan lo que nos interesa a nosotros.

Por eso, los directivos o responsables de empresas e instituciones se vuelcan mucho más en preocuparse por lo interno que por lo externo. Lo interno (suministros, producción, personal, costes, finanzas, etc.) lo pueden controlar casi a voluntad. Lo externo, si se va a vender o no, no depende directamente de ellos. Si bien pueden, incluso deben, influir. La decisión final es de los clientes. Ellos son los que dan o quitan el mérito, si compran o no y, por tanto, si hacen de la oferta un éxito o un fracaso. Siempre según sus propios criterios. Por lo que, y como se explica más adelante, quien ofrece tiene necesariamente que adaptarse a esas circunstancias, como dijo el general Patton.

Se trata de una cortedad de alcances o de miras en la verdadera dimensión del problema. Es como una miopía que hay que corregir.

Ya hace casi cincuenta años que el profesor de Harvard, Theodore Levitt, escribió un artículo que fue famoso por su contundencia. Se refería a la gravedad de otra miopía, la que sufrieron muchos empresarios y directivos durante la primera parte del siglo xx. Las grandes corporaciones que habían iniciado negocios gigantescos se dedicaron mucho más a la gestión de sus infraestructuras que a evolucionar de acuerdo a las tecnologías disponibles y las demandas de los clientes.

El ejemplo más claro que usaba era el de los ferrocarriles. Este sector había estado tan ocupado gestionando las redes y el material rodante, que se olvidó la base de su negocio: el transporte de personas y mercancías a larga distancia. Por eso, a pesar de que el objetivo del negocio era el mismo, ninguna de esas corporaciones entró en el transporte por autobús y camiones, que se desarrolló con la me-

jora de las carreteras, ni participó en empresas de aviación comercial. El «mismo producto», con unas posibilidades mucho más amplias y muy complementario del ferrocarril.

## **La razón de esa miopía**

Como se ha dicho, es mucho más fácil y cómodo ocuparse de lo propio, pues puede controlarse, que de lo que otros deciden, que no está bajo nuestro control directo.

Como en la vida personal, nos sentimos más seguros haciendo lo que podemos controlar, pero los resultados no son los mismos. Es más cómodo actuar «desde dentro hacia fuera», hacer lo que nos parece a nosotros, que «desde fuera hacia dentro». Es decir, hacer lo que nuestros clientes esperan.

En los últimos años esto lo ha caracterizado muy bien el doctor Daniel Goleman en su teoría de la «inteligencia emocional». No se triunfa por ser sólo más inteligente o estar más informado y hacer las cosas bien. Hace falta algo más para destacar y triunfar en un grupo o una organización. Triunfan los que siendo suficientemente inteligentes e informados son capaces de lograr la empatía con los otros seres humanos que les rodean, tener la habilidad de identificarse con ellos y compartir sus sentimientos en cada momento. Esto puede perfectamente hacerse extensible al mundo de los negocios, especialmente cuando hablamos de intercambiar productos<sup>1</sup> —incluyendo ideas— por otras

---

1. Cuando se utiliza la palabra «producto» se hace referencia a todo lo que sea susceptible de intercambio; desde productos físicos a ideas o servicios que ofrezcan empresas o instituciones (desde partidos políticos a organizaciones religiosas); países, ciudades, pueblos, regiones o personas físicas.

cosas, por ejemplo dinero o votos. Hay que lograr que la oferta que hagamos sea empática con los clientes<sup>2</sup>.

Hasta hace unos pocos años, las cosas han funcionado sin mayores problemas. Desde los inicios de la humanidad los que ofrecían algo que los demás no tenían y podían necesitar o desear eran los que controlaban la situación.

Con mercados insatisfechos, con muchas necesidades o deseos primarios pendientes de resolver, todo el mundo estaba ávido de tener una oportunidad para intercambiar su dinero o recursos por algo que le hiciera falta. Todo venía bien, cualquier cosa que se ofreciera alguien la compraba.

Por ello, se fue generando la creencia —que aún permanece y que es la causa de esa miopía que hay que curar— de que si es bueno, «todo se vende».

En las empresas y en las instituciones, públicas y privadas, locales, nacionales, internacionales o multilaterales, incluso en las universales (como la Iglesia Católica), aún se razona y planifica de «adentro afuera». Como si fuera dentro donde se pudiera decidir lo que deben y han de hacer los que están fuera, los «clientes».

Son sus directivos los que quieren tener la capacidad de decisión. Pero esto ya no es así y no lo será nunca más. Son los que van a intercambiar sus recursos o capacidades por los productos, servicios o ideas los que controlan el intercambio.

Parfraseando a Patton, se podría decir en la actualidad: «Hay que adaptarse a las nuevas circunstancias y aceptar la situación tal como es».

---

2. Cuando se utiliza la palabra «clientes» se hace referencia a todas aquellas personas físicas susceptibles de interesarse en hacer lo que se les propone, comprar un producto o servicio o adoptar una idea.

## **Orientarse al cliente es necesario, pero no suficiente...**

El paradigma de este mundo empresarial de los mercados y el consumo ha sido, de alguna manera, Henry Ford. En su época lo único importante era un buen plan de producción que permitiera fabricar algún producto útil o necesario. La calidad no era lo importante, el precio sí.

No importaba qué se fabricara. Los mercados estaban ávidos de nuevos productos con un sinfín de necesidades insatisfechas. Cualquier cosa que se les ofreciera la compraban si tenían dinero suficiente para pagarla. Ese fue el éxito del Ford T, un coche de veinte caballos que podía circular a 70 km por hora, que sólo necesitaba un conductor y combustible y del que se llegaron a vender más de quince millones de unidades, algo que muy pocos modelos han logrado. Costaba 360 dólares, una cifra que significaba entre seis y ocho meses del salario medio de la época en EE.UU., parecido a lo que nos cuesta hoy un coche medido en días de trabajo. Algo que millones de personas pudieron permitirse. La fuerza de Ford era tan grande que él decidía qué había que comprarle. Es famosa su frase «cualquier cliente puede tener el coche del color que quiera siempre y cuando sea negro»; pues el negro era el color que tenía el tiempo de secado más corto y era el que convenía a su cadena de montaje.

La perspectiva comenzó a cambiar poco a poco. En 1911 la editorial de Filadelfia Curtis Publishing encargó a uno de sus gerentes realizar lo que fue, tal vez, la primera investigación de mercado para conocer los gustos de los lectores y ofrecer servicios que encajaran mejor en lo que ellos querían.

En 1927 Procter & Gamble introdujo el sistema de gerencia de producto y comenzó una forma de gestión basada

en una marca corporativa y en marcas específicas por líneas de producto, buscando ser siempre la marca número uno o dos en cada categoría. Y si la marca caía a un tercer puesto, se vendía (una estrategia que esta empresa aún mantiene).

Investigaron la reacción de los clientes y cuánto se adecuaba el producto y su presentación a sus necesidades o deseos. Se podría decir que en esa época nació lo que mucho después el profesor Philip Kotler bautizó como «marketing» en su libro *Marketing Management* (primera edición en 1967). Fue el comienzo de la «orientación al cliente». Bastaba con ofrecer una solución acertada a las necesidades y deseos de los clientes y el éxito estaba asegurado. Eran las empresas las que decidían qué, cómo, cuándo y a qué precio.

Hasta principios de los años ochenta la capacidad competitiva, basada en la orientación al cliente funcionó y fue una clara cuestión de «músculos», es decir, de dinero. Con programas de I + D, innovación adecuada y muchos recursos para la comunicación masiva se aseguraba un éxito inmediato, que se podía mantener mucho tiempo.

## **Hay que entender a los clientes**

Los clientes potenciales tienen sus necesidades primarias ya resueltas y han comenzado a dosificar sus necesidades y deseos. No nos necesitan para nada, pueden vivir sin nosotros. Y los clientes son como son, no como nos gustaría que fueran. Hay que respetarlos y aceptarlos. Entre otras razones porque son ellos los que «pagan las facturas» y por tanto, nuestro salario o nuestro beneficio, según seamos empleados o dueños del negocio. Por eso compran los vehículos todoterreno para la ciudad y comen helados con mucha nata, aunque estén a dieta.

¿Qué se puede hacer? ¿Cómo enfrentarse a lo impredecible? Lo primero es echar mano de las tendencias, pero las reales. El peligro es la predisposición a extrapolar y a sacar demasiadas conclusiones con criterios propios sobre dónde llegarán esas tendencias.

Planificar siempre ha sido un riesgo. Desde un viaje a una carrera profesional. La existencia de variables externas que no se controlan condiciona los resultados finales de cualquier plan.

Lo curioso es cómo en un mundo que cambia a una velocidad de vértigo, resulta que en los planes estratégicos se especula sobre el futuro, basándose en lo que han hecho los mercados en el pasado.

Sin embargo, asumir que todo seguirá igual es tan malo como interpretar mal las tendencias o confiarse demasiado en ellas. Recuerden el famoso dicho: «Siempre sucede lo inesperado». ¡Mucho cuidado! Lo de analizar tendencias puede ser útil, pero las investigaciones de mercado clásicas pueden ser más un problema que una ayuda. Las ideas y conceptos nuevos son casi imposibles de medir. Nadie tiene el marco de referencia para saber cómo reaccionarán los clientes potenciales a un tema nuevo.

Hablando de productos nuevos, Michael Hammer y James Champy dicen en su libro *Reingeniería*: «La investigación de mercado hecha para un producto que todavía no existe, no sirve para nada». Si se hubieran aceptado los resultados de las investigaciones de mercado, la xerografía y el *walkman* no existirían. Tampoco los iPod o los iPad. Elaborar planes en función de lo ocurrido hasta el momento del análisis es como conducir por una carretera mirando sólo por el espejo retrovisor. Aunque muchos lo dicen, pocos lo tienen en cuenta.

El juego se ha acelerado. Hay poco tiempo para el aná-

lisis y la reflexión. Así que, ¿qué se puede hacer? ¿Cómo enfrentarse a lo impredecible?

Lo primero es estudiar muy bien el escenario. Pero cuidado, estudiar la situación, lo que la mayoría llama «investigación de mercado», es un trabajo para informarse, no para confirmar ideas preconcebidas. La objetividad es fundamental.

Una nota final que merece la pena mencionar: hay una diferencia entre «predecir» el futuro y «apostar» por el futuro. Zara «apostó» a que los jóvenes se interesarían mucho por ropa de diseño a precios asequibles. Un concepto que ahora extiende a ropa para el hogar. No ha sido mala apuesta en una sociedad donde hay que vestir a la moda y cambiar de modelos a menudo.

El reto es interesante y, tal vez, sea una de las cosas que más excitan cuando se trabaja en estos temas.

## **¡La competencia condiciona nuestros planes!**

Hoy sólo tendremos éxito si ofrecemos lo que los clientes quieran comprar y los competidores nos dejen vender. Pero, ¿qué ha cambiado? Está muy claro que la relación biunívoca entre quienes ofrecen y quienes demandan ya no es el único condicionante que determina el éxito o el fracaso.

Una parte fundamental de los planes estratégicos debe incorporar el análisis profundo de la competencia. Un problema es la poca fiabilidad que tiene la predicción de las reacciones de la competencia. Los fallos de cálculo son los responsables de muchos fracasos muy sonados.

Hoy un plan estratégico debe parecerse a un plan de guerra para enfrentar al enemigo. Debe analizar con mucho detalle todas las actitudes presentes y futuras de cada uno

de los competidores. Desde sus costes de fabricación y su tecnología, hasta su capacidad de producción, sus canales de distribución y su estilo de comunicación. El plan de batalla de nuestros días debe incluir una lista de fortalezas y debilidades nuestras y de los demás, así como las líneas de acción para explotarlas o defenderse de ellas.

Dice Karl von Clausewitz (1780-1831) en su libro *De la Guerra*, que sigue siendo un referente en las escuelas de Estado Mayor: «A partir del carácter de nuestro adversario, podremos sacar conclusiones sobre sus intenciones».

Por otro lado la competencia ha explotado, ha perdido el miedo y aprovecha todas y cada una de las oportunidades que surgen y todas y cada una de las distracciones de aquellos con quienes se disputan los clientes. Casos de distracciones hay muchos. Mientras IBM estaba ocupadísima preparando y gastando enormes cantidades de dinero en sus planes estratégicos al mejor estilo de «arriba abajo» (*top-down*) o de «adentro afuera», Apple y Microsoft lo hacían al revés. Así los directivos de IBM estaban tan distraídos en imponer su voluntad a los compradores que ninguno tuvo la simple idea de pensar en contratar a un «chico», Bill Gates, que estaba revolucionando el mundo informático liberando el software de los propietarios del hardware. Los nuevos «invasores», con el estilo contrario de «abajo arriba» (*bottom-up*) o de «afuera adentro» fueron rastreando de verdad los mercados para informarse, no para confirmar sus criterios, identificando los huecos disponibles. Cada uno fue llenando el suyo con grandes ordenadores, *workstations*, PC domésticos y los paquetes de software que cambiaron el escenario de la industria informática. Del hardware al software. Casi sin notarlo, IBM pasó de ser todo para todos a casi nada para nadie. Y tuvo que reinventarse para subsistir. Se le acabaron los años en

los que todos esperábamos el nuevo ordenador o el PC que IBM quisiera presentarnos. ¿Cuál sería la historia de la informática si los directivos de IBM en lugar de despreciar al «chico» Gates lo hubieran contratado?

Nadie puede predecir el futuro con certeza y seguir luego los planes de forma rígida, la flexibilidad es una cualidad fundamental en estas cuestiones que tienen que ver con la competitividad.