



## Cómo incrementar la competitividad pensando diferente

Sin duda alguna el futuro es para quienes piensan diferente y hacen de ello una táctica para el éxito. Con capacidad para adelantarse al futuro e incluso a los movimientos de la competencia, en los denominados *out-thinkers* puede estar la clave del éxito. Estas son sus reglas de comportamiento y así se pueden aplicar.

Marcos Urarte Alonso, consultor de Alta Dirección y conferenciante. Miembro del Top Ten Management Spain



El objetivo de una empresa es tener los costes más bajos? ¿Y ser los que más fabrican? ¿Y los que más horas trabajan? La respuesta rotundamente es NO.

Podríamos afirmar, de forma muy sucinta, que el objetivo es conseguir el máximo de ventas con la mejor rentabilidad contribuyendo al desarrollo social y de forma sostenible.

Y aquí es donde aparecen las enormes diferencias entre competitividad y productividad. Nadie puede dudar de la importancia de incrementar la productividad, pero en los mercados actuales, eso no es suficiente.

Según dijo el General Patton: "El patriotismo en el campo de batalla consiste en conseguir que el otro muera por su país, antes de que tu mueras por el tuyo".

Adequando esta afirmación al entorno de la empresa, podríamos decir: "La competitividad en los mercados consiste que otro se quede sin trabajo, antes de que tu te quedes sin el tuyo".

La competitividad es algo más que la eficacia operativa (buen producto, precio adecuado, distribución eficaz).

La competitividad es el resultado de la suma de dos variables "la eficacia operativa" y la "diferencia percibida", la imagen que se transmite. Y lo que parece que no llegan a entender muchas organizaciones es que para los compradores la imagen que perciben a través de una marca es su "realidad" y en base a ella se deciden a comprar o no. Naturalmente luego esa "realidad" debe ser confirmada con productos o servicios que satisfagan sus expectativas.

No se trata de ser "competentes", es decir, hacer las cosas bien y a un precio adecuado, se trata de ser "competitivos", más atractivos que otros para los clientes que queremos conquistar y mantener.

No debemos competir para ser los mejores, ya que "el mejor" no existe, es un concepto subjetivo. Si preguntáramos: ¿Cuál es el mejor

coche?, habría múltiples respuestas, ya que cada persona valora diferentes atributos en un vehículo. Debemos competir para ser únicos, diferentes.

El futuro es para quienes piensan diferente y hacen de ello una táctica para el éxito, el futuro es para los *out-thinkers*.

"Son los herejes y no los profetas quienes dan lugar a las revoluciones" (Gary Hamel).

Pero ¿qué es un *out-thinker*? Es una persona que se adelanta al futuro y así se adelanta a los movimientos de su competencia. Son como los grandes maestros del ajedrez quienes tienen una capacidad mental superior al resto, lo que les permite visualizar la jugada del contendiente y superarlo fácilmente.

Reconocer a un *out-thinker* no es complejo; usualmente se muestra ante sus similares con una idea "loca" y que inicialmente provoca burlas, sin embargo, tal como lo aseguró Mohandas Gandhi: "primero te ignorarán y se reirán de ti, luego te atacarán. Es allí cuando los superarás y vencerás".

Nunca permitan que les convenzan de que sus ideas son demasiado locas para realizarlas, ya que de esos pensamientos se construye el éxito. Imagine que hubiese sido de Sam Walton (Wal-Mart) si hubiera desechado su idea de instalar tiendas en áreas rurales y no en centros comerciales.

La investigación realizada durante más de una década, muestra que los *out-thinkers* tienen hábitos en común, que pueden ser resumidos en cinco características:

- **Viaje mental en el tiempo:** tienen la capacidad de adelantarse al futuro y tener una visión detallada del mismo. Ven cosas que otros no ven.
- **Capacidad de ver el sistema interconectado:** comprenden que el entorno no está suelto, tiene interconexiones e interdependencias que provocaran que cualquier acción tenga su efecto.

- **Cambio de marco conceptual:** pueden ver el bosque y no limitarse al árbol, es decir, tienen la capacidad de identificar los problemas existentes ante una situación y, en base a ello, idear soluciones.
- **Mentalidad disruptiva:** apuestan por estrategias a las cuales la competencia no podrá responder ni eficaz ni rápidamente. John Maynard Keynes afirmó: "La cosa más difícil del mundo no es que las personas acepten ideas nuevas, si no hacerles olvidar las viejas".
- **Conseguir "adeptos":** afinan los mapas mentales de otros a través del uso del lenguaje.
- **Examinar:** Albert Einstein mencionó: "si tengo 60 minutos para resolver una complejidad de la cual depende mi vida, me tomaré 55 minutos para encontrar el verdadero problema y los restantes 5 para resolverlo". El secreto es proyectar qué se desea conseguir ya que eso facilitará encontrar el problema real y su solución.
- **Expandir:** una vez visualizados los problemas, se identifican gran cantidad de estrategias para solucionarlos. No se detenga si piensa que las tácticas son muy locas o imposibles, ya que es muy probable que esas sean las que mayor éxito den.
- **Analizar:** una vez que cuente con sus estrategias, numérelas y ubíquelas en una matriz de análisis. Esta herramienta cuenta con dos variables: facilidad e impacto. Recuerde las ideas disruptivas son la que se ubican en el segmento de alto impacto, pero baja factibilidad, el reto será hacerlas realidad.

## Crear Ideas

Se ha identificado el proceso que siguen los *out-thinkers* para convertir sus estrategias disruptivas en componentes para el éxito en sus actividades. Es el proceso denominado IDEAS, un acrónimo en inglés que hace alusión a Imaginar, Examinar, Expandir, Analizar y Vender (**I**magine, **E**xamined, **E**xpand, **A**nalyze, **S**ell).

- **Imaginar:** "si no puedes imaginar un futuro diferente al de ahora, no podrás construir un futuro diferente al de ahora". El proceso imaginativo se divide en dos fases: corto y largo plazo. Inícielo proyectando su meta a largo plazo, para de esa manera visualizar las estrategias a seguir a corto plazo. Pero, a la par deberá considerar que el proceso depende de tres actores: cielo, hombre y tierra. El cielo se refiere a factores del entorno que no pueden ser controlados, la tierra hace alusión a las acciones que tomará la competencia, mientras que el hombre son las acciones que dependen exclusivamente de la persona.

Las preguntas que le facilitarán ubicar a sus estrategias en cada campo pueden ser ¿cuánto me ayudará a avanzar hacia mi meta?, ¿cuánto tiempo tardara la competencia en reaccionar?

- **Vender:** ¿por qué muchas ideas exitosas se quedan en proyectos y no se llegan a concretar? Pues por la poca capacidad para convencer a las personas indicadas.

Si padece de este problema utilice los pasos anteriores para encontrar las mejores estrategias para construir un mensaje adecuado para cada uno de los individuos a los que desee dirigirse. Recuerde, cada persona es diferente por lo que deberá personalizar las tácticas para vender a cada una de ellas su idea.

Si le hubiera preguntado a mis conciudadanos qué mejor transporte querían, me hubieran contestado: "un caballo más rápido" (Henry Ford). ■

¿Por qué muchas ideas exitosas se quedan en proyectos y no se llegan a concretar? Pues por la poca capacidad para convencer a las personas indicadas.

