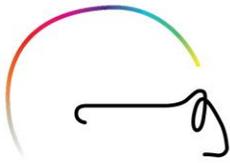


Cuestiones  
y Reflexiones  
sobre  
**LA ESTRATEGIA COMPETITIVA  
DEL PORQUÉ**

Lluís Lleida

Tiempo estimado de lectura reflexiva: 5 minutos



## LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL PORQUÉ

---

Para diferenciarnos de la competencia, situarnos como referente y ser preferente en la decisión de compra, son insuficientes los argumentos basados en el qué y el cómo (producto, gama, calidad, habilidades, capacidades, tecnología, servicio, precio...). En ellos no radican las diferencias que son verdaderamente relevantes para nuestros clientes. Si limitamos a estos dos ejes nuestra estrategia diferenciadora, el proceso derivará en una comparativa basada en los aspectos de funcionalidad o, peor aún, en los aspectos meramente crematísticos.

**En el qué y el cómo difícilmente encontraremos la estrategia eficaz para diferenciarnos y competir con mayor garantía de éxito. La encontraremos en el porqué.**

### **¿Por qué nos compran?**

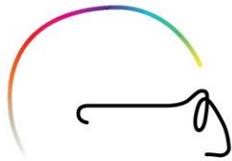
La respuesta es simple y sublime. El cliente nos compra porque tiene una necesidad y nosotros la podemos satisfacer en forma de producto o servicio. Es la situación perfecta: tú quieres, yo tengo. Solo hay un problema, y es que nuestros competidores también tienen la capacidad de satisfacer esa necesidad.

Nuestros clientes nos compran porque reconocen y valoran en nosotros una suma de cosas. Cosas en ocasiones muy básicas y aparentemente muy racionales. Cosas que, sin lugar a duda, también encuentran o pueden encontrar en otras ofertas de nuestros competidores.

Esto significa que tenemos un problema, porque nuestra competitividad solo lo es en apariencia, porque acaba siendo fruto de estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado, con la persona adecuada. Nada que ver con una competitividad basada en una estrategia diferenciadora.

### **Competimos desde la necesidad**

Todo empieza cuando el cliente tiene la necesidad. ¿Cuándo la tiene? Cuando la descubre y toma consciencia de ello. ¿Cómo la descubre? Por sí mismo o porque nosotros se la descubrimos. En cualquier caso, solo el descubrimiento de una necesidad real desencadenará la búsqueda y aceptación<sup>2</sup>



de una solución que la satisfaga. Nunca será antes, por más que forcemos la situación. Un ejemplo son las promociones comerciales. Tienen el efecto que tienen, que jamás es total desde el punto de vista de activación de todo el potencial de compras.

Cuando el cliente ha reconocido la existencia de la necesidad, surge su deseo de satisfacerla y con él nuestra oportunidad. Una estrategia eficaz será aquella que tenga la virtud de vincular la necesidad que tiene el cliente con nuestra oportunidad de satisfacerla. Dicho de otro modo, una estrategia de anticipación que nos permita una posición privilegiada en primera línea de las muchas opciones disponibles en el mercado. Eso es, que el cliente sepa que tenemos lo que necesita, con los fondos y las formas que precisa. Y la manera de que llegue a esta conclusión de forma “automática” es que ya sepa que estamos y para qué estamos.

El mercado, el cliente, debe saber de nuestra existencia y de las soluciones que podemos aportar. Por lo tanto, hay que emprender y mantener acciones permanentes de comunicación vinculadas a las soluciones que ofrecemos. Es comunicar el QUÉ HACEMOS y cuáles son las ventajas,

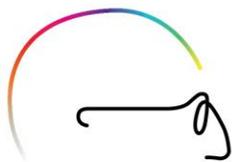
resultados y beneficios de lo que hacemos (producto o servicio).

**Cuando el cliente sabe qué hacemos, no tengas duda de que también sabe qué hacen nuestros competidores.** Ante este escenario de múltiples opciones poco diferenciadas y desde una perspectiva sumamente racional, el comprador se preguntará sobre cuestiones vinculadas al CÓMO HACEMOS las cosas.

Desde el punto de vista de diferenciación, esto nos debería situar en un segundo nivel de posicionamiento. Si el QUÉ HACEMOS es muy uniforme (productos indiferenciados y cualidades poco valoradas), el CÓMO HACEMOS ayuda a establecer significativas diferencias, especialmente en el mercado industrial, donde son menos los competidores que mantienen una estrategia de comunicación alineada en el QUÉ + CÓMO.

No obstante, estas diferencias pueden ser tan pequeñas, replicadas e incluso irrelevantes para el comprador, que su efecto tampoco suele tener un gran impacto sobre la toma de decisiones, sobre todo decisiones de compra.

El CÓMO HACEMOS incluso puede suponer un error estratégico desde la<sup>3</sup>



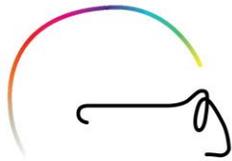
vertiente comercial, cuando su valor o prestaciones técnicas, estéticas, documentales, etc., supera las necesidades reales que se plantean. Dicho de otra forma, es cuando aportamos una solución aparentemente mejor según nuestro criterio o parámetros, cuanto en realidad no es necesaria o no es coincidente con los criterios o parámetros de valoración del cliente. Por tanto, nuestra propuesta, por mejor que sea a nuestros ojos, no se adaptará a la necesidad real que nos planteamos satisfacer. **Todo el valor superior aparente se transformará en una barrera para la comercialización y nuestros intereses.**

Aunque nos pueda parecer lo contrario, lo cierto es que el CÓMO HACEMOS tiene menos peso racional que el propio producto a la hora de tomar decisiones de compra. En general, a los clientes les da bastante igual CÓMO HACEMOS, mientras el QUÉ HACEMOS responda a sus necesidades dentro de sus propios criterios o parámetros, como los de precio, garantías o servicio postventa, por ejemplo.

### **Llegamos a la clave**

Hoy no compramos QUÉ HACE o CÓMO HACE una marca; **hoy compramos POR QUÉ HACE una marca aquello que hace. Y aquí es donde nacen y son mayores las diferencias entre competidores, en especial en el mundo industrial.** Las empresas centran sus esfuerzos de comunicación y relación comercial en el QUÉ, algunas en el CÓMO y pocas en el PORQUÉ.

Todas hablan de sus productos o servicios (QUÉ) y de su tecnología, calidad, especificaciones técnicas, ventajas, beneficios y resultados (frutos del CÓMO). De los precios no se habla tanto... Eso se negocia. Y del PORQUÉ muy pocos hablan. Es cierto que es necesario informar y mucho sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos. Más que informar, comunicar. Pero aun dando por hecho que se informa y comunica, quedarnos en los niveles de discurso del QUÉ y CÓMO no establecen diferencias suficientes. No estamos ofreciendo más valor diferencial, nuevos o diferentes argumentos racionales y emocionales que avalen una decisión de compra. Y recordemos que las decisiones son siempre fruto de factores emocionales \*.



El CÓMO HACEMOS tiene cierta relevancia cuando tiene la capacidad de comunicar factores diferenciales vinculados a una estrategia del PORQUÉ HACEMOS lo que hacemos. Entramos en el terreno de los valores y las creencias compartidas entre proveedor y cliente, que dejan a un lado las referencias al producto, pues se sobreentiende que este es fruto del PORQUÉ.

Un ejemplo. QUÉ HACEMOS: ropa para alpinistas. CÓMO LO HACEMOS: con membranas hidrófugas y costuras termosoldadas (racional) sobre tejidos ecológicos (emocional / creencias y valores). POR QUÉ LO HACEMOS: protegemos a las personas de la exposición a los riesgos climatológicos de forma respetuosa con el planeta (emocional / creencias y valores).

**Actualmente, el objetivo de una marca no es vender qué hace (producto) o cómo lo hace (tecnología), es vender por qué lo hace (valores y creencias).** Esto es lo que compran los clientes que comparten las motivaciones del porqué hacemos lo que hacemos. Estos clientes encuentran un motivo superior que los empuja a tomar una decisión de compra favorable a unos intereses comunes, también superiores. Eso

sí, siempre que el QUÉ y el CÓMO tengan la capacidad real de satisfacer su necesidad racional.

### **Porqué**

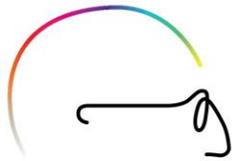
Cuando nos movemos en el territorio del PORQUÉ encontramos significados que generan diferencias y posicionamiento. Ni el QUÉ ni el CÓMO tiene estas dos virtudes.

Para hacer realidad el PORQUÉ de una marca, transmitir lo que significa, cuál es su promesa y, en definitiva, delimitar cuál es su territorio y factores diferenciales **se precisa una visión clara y significativa que la sustente. Un relato sincero y honesto. Una dirección que otorgue sentido.**

Asimismo, exige asumir una decisión fundamental: salir del relato único QUÉ y CÓMO, y expandirse en el del PORQUÉ

### **Conclusión**

Las oportunidades para competir con mayores garantías de éxito nacen de nuestra habilidad de concretar y capacidad de comunicar al mundo el PORQUÉ HACEMOS lo que hacemos. Es el punto de origen y también punto final de nuestra historia. Es nuestra esencia. Es la base que sustentará un mensaje inequívoco de quiénes somos<sup>5</sup>



y cuál es nuestro propósito. Un mensaje que nuestra imagen, nuestros productos, nuestros servicios y cualquier otra expresión de marca se encargará de transmitir, reforzar, consolidar y avalar.

De esta forma, nuestra marca y nuestros productos serán diferenciados, reconocidos, valorados y preferidos por el mercado.

#### **\*Las emociones mandan**

La mayoría de las personas creen conocer las razones conscientes que motivan sus decisiones. Sin embargo, los neurólogos sugieren que en última instancia es una emoción la que inclina la balanza de la decisión, argumentando que solo con la razón seríamos incapaces de decidir nada a causa de la complejidad casi infinita que supone evaluar correctamente una cuestión (todo es positivo o negativo, según).

La ciencia, a priori tan racional, ha demostrado que las decisiones –todas las decisiones- son emocionales. De ello se hace eco Eduard Punset en su libro Viaje a

la felicidad cuando comenta las conclusiones de un estudio realizado por Dylan Evans, científico de la universidad de Bristol. Según Evans, en el proceso de toma de decisiones todo empieza y acaba impulsado por una emoción. Entre ambos extremos se produce una fase de cálculo racional que pondera toda la información disponible en busca de la mejor opción. En esta etapa, lenta y tediosa, existen tantos argumentos a favor y en contra que la lógica de la razón no acaba de imponerse, momento en el que reaparecen las emociones y gracias a ellas la decisión. Según lo anterior, la ciencia empieza a explicarse porque despertar sentimientos o acelerar corazones pueden ser incluso más eficaces para desatar acciones, como la del proceso de compra, que hablar simplemente del producto y sus beneficios. ¿Qué te atrae más y te puede ayudar a decidir, que te expliquen las funciones de una lavadora o la historia humana que hay detrás de ella?

Capítulo del libro “La era del hipercambio”, Lluís Lleida, 2017.