

Philip Kotler
John A. Caslione

LA CIENCIA DEL

CAOS

El Management y el Marketing
en la era de las turbulencias

Libro La ciencia del caos

El Management y el Marketing en la era de las turbulencias

Philip Kotler y John A. Caslione

Gestión 2000, 2009

También disponible en: Inglés

Reseña

El mundo es incierto y lo será cada vez más. Los negocios han de reaccionar ante la nueva y constante inestabilidad. Se necesita coraje y perspicacia para mantener la calma y la lucidez frente al caos. El gurú del marketing Philip Kotler y el asesor John A. Caslione ofrecen protección de las aguas revueltas. Su enfoque experto y organizado es suficientemente académico como para dar antecedentes históricos reveladores y suficientemente orientado al futuro como para presentar un claro grupo de pautas de gestión, marketing y ventas en un mañana de cambio constante. Identifican obstáculos y dan estrategias para ser flexibles ante el caos y enfrentar lo desconocido. *BooksInShort* recomienda esta receta para prosperar a quien pretenda ganarse la vida hoy, la próxima semana o en 10 años.

Ideas fundamentales

- El cambio es el nuevo *status quo* en la gran economía mundial dominada por la fragilidad entrelazada.
- Las organizaciones necesitan sistemas destinados a lidiar con los riesgos, que son medibles, y con la incertidumbre, que es inmensurable.
- Enfrentar la turbulencia requiere un enfoque práctico y sumamente disciplinado.
- Las soluciones apresuradas durante la búsqueda de flujo de capital provocan errores estratégicos costosos.
- Siga de cerca el comportamiento de los consumidores, reaccione con rapidez en su estrategia, marketing y ventas.
- El cambio constante anula el tradicional plan estratégico de tres años. Diseñe planes a corto, mediano y largo plazo, y esté preparado para cambiarlos.
- Los sucesos irreconocibles como el ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001, ensombrecen la conexión entre causa y efecto.
- En tiempos difíciles el talento vale más que el capital.
- Reevalúe constantemente sus productos, marcas, estrategias, personal, marketing, ventas, finanzas y otros aspectos básicos. Para prosperar en el caos, conserve las fortalezas y deshágase de las debilidades.
- Manténgase fiel a sus principios básicos.

Resumen

Turbulencia y caos

Cuando el piloto enciende la señal de ponerse el cinturón y el avión se sacude, usted se aferra al asiento y espera a que la turbulencia termine. La paciencia es su única opción. Pero en la turbulenta atmósfera de negocios actual, la paciencia y la pasividad acabarían con sus ganancias y su empresa. La incertidumbre es permanente. La reacción instintiva usual es reducir gastos en todas las áreas: tan improductivo e irreflexivo como no hacer nada. Nuevos tiempos, nuevas estrategias. Con disciplina y sentido común puede protegerse del caos y hallar una vía a la rentabilidad cuando otros zozobran.

“El hecho es que estamos entrando en una nueva era de turbulencias, más aún, de intensas turbulencias”.

En el actual mundo de los negocios, la tecnología y los mercados mundiales se interconectan. Esta integración genera un nivel desconocido de fragilidad entrelazada, es decir, las acciones de una empresa, mercado o país afectan a otros. Los líderes no pueden predecir cómo sus acciones influirán sobre otros participantes, pero los ejecutivos de las compañías sólidas al menos deberían conocer las consecuencias de sus acciones para sus propios negocios. Las organizaciones necesitan sistemas

para sobrelevar la turbulencia, con riesgos (medibles) e incalculables. Deben incluir un sistema de alerta temprana para avisar sobre turbulencias inminentes, un programa que elabore escenarios para reacciones apropiadas y un sistema de respuesta rápida que provea varias estrategias veloces para responder a los cambios del mercado. Todos estos sistemas juntos se denominan *chaotics*.

“La turbulencia económica crea el mismo impacto en nosotros que una turbulencia en la naturaleza”.

La mayoría de las compañías suponen un equilibrio inherente de autorrecuperación: un ciclo de tiempos buenos y tiempos malos. Si considera los negocios de los últimos 100 años, esto podría parecer válido: años de auge, expansión e innovación seguidos inevitablemente de años de recesión, en los que los se economiza y se espera el siguiente apogeo. La nueva economía interconectada vuelve estos ciclos obsoletos; nunca regresarán. La turbulencia, o sea la nueva normalidad, provoca vulnerabilidad. Las empresas deben protegerse. Hay oportunidades que deben explotarse de inmediato: apoderarse del mercado de un competidor, aprovechar un segmento que los rivales no reconocen, absorber a un contrincante débil, no hacer recortes en toda la empresa mientras otros sí lo hacen.

Un cambio en constante cambio

El cambio es el nuevo *status quo*, y deja a los gerentes sin tierra firme desde la cual contemplar el arremetedor futuro, mientras mercados, tecnologías, gobiernos, consumidores y productos sufren cambios constantes a velocidad deslumbrante. Los cambios más rápidos generan nuevas y más potentes conmociones. La fragilidad entrelazada de las corporaciones, mercados, sistemas bancarios y naciones significa que la turbulencia en un sector genera conmociones o cambios en otros. El efecto mariposa: con un simple aleteo, una mariposa crea un cambio minúsculo en los vientos y el sistema meteorológico a escala mundial, pero ese diminuto cambio podría afectar la trayectoria de un tornado al otro lado del mundo. Los líderes astutos están pendientes del revoloteo de las mariposas en su industria. Gerentes y marketers han de vigilar siete factores que podrían generar turbulencia severa:

1. **Avances tecnológicos y revolución informática** – Si tiene más de 30 años, es un inmigrante digital; si es más joven es un digital nativo. La gente y los mercados experimentan sobrecarga de información y es cada vez más difícil decidir qué información es valiosa. El deterioro de un mercado local hoy tiene efectos globales. Su empresa tiene que imitar a Internet y ser más adaptable, vinculada, especializada. Los negocios enfrentan un paradigma nuevo y dominante: la información y la comunicación ya no son entidades o funciones separadas; toda la información contiene comunicación y viceversa. Esto significa que todas las personas de la empresa, no solo los marketers, pueden afectar la percepción que los consumidores tienen de la compañía.
2. **Tecnologías disruptivas e innovación** – Los negocios y las generaciones anteriores a las nuevas tecnologías las encuentran disruptivas. Cuando de pronto, la norma tecnológica resulta desactualizada surge el caos en el mercado: como la forma en que la web desafía a la publicidad escrita. Los disruptores casi siempre prevalecen. Vea cómo afectan su cuota de mercado y actúe.
3. **El ascenso de los demás** – Las naciones industrializadas emergentes del Este dominarán la economía mundial como lo hicieron Estados Unidos y Europa por los dos siglos pasados. El mundo enfrenta un enorme cambio de poder, semejante al de Europa en el siglo XV y el ascenso de EE.UU. en el siglo XIX como un gigante de la economía.
4. **Hipercompetencia** – La velocidad y el caos del avance competitivo en alta tecnología generan tecnologías u ofertas (especialmente Internet) tan radicalmente desconocidas que no hay estándares o reglas para medirlas. Por la evolución constante de nuevas modalidades ya no hay ventaja competitiva a largo plazo. Los productos y empresas innovadores diseminan el caos en el mercado, ganan dinero y pasan a otra operación, o bien, entregan su segmento a rivales imitadores. Estos replican la mercancía a menor precio, y así reducen el retorno de la inversión. Hay caos cuando se usan recursos para evitar arribistas que aprovechan la más mínima ventaja.
5. **Fondos de riqueza soberanos (FRS)** – Son fondos de inversión estatales. Pueden incluir acciones, bonos, propiedades, metales preciosos y otros instrumentos financieros y ejercen un enorme poderío global. Un ejemplo: China invirtió mucho en EE.UU. durante la crisis financiera de 2008, así se fortaleció el dólar, la economía estadounidense y la fragilidad entrelazada. Por los recursos financieros de China y de los estados petroleros, EE.UU. y Europa experimentarán una disminución de su influencia. Singapur, Kuwait, Abu Dhabi y China tienen activos por casi 4 millones de millones, e invierten en los mercados financieros del mundo.
6. **El medioambiente** – Como las emisiones de carbón son cada vez más importantes para las economías nacionales y los negocios privados, los asuntos ecológicos continúan siendo un comodín. ¿Cuánto gastarán las naciones y las empresas para operar bajo nuevas regulaciones? ¿Qué industrias ascenderán o caerán? ¿Cómo el rápido cambio climático afectará la pesca, la minería, la agricultura o el uso del agua?
7. **Empoderamiento de clientes y stakeholders** – Hoy los consumidores dominan las marcas. La publicidad debe llamar la atención de los consumidores y mantenerla. Las empresas tienen que reaccionar ante la cada vez más exigente retroalimentación del cliente. Los servicios o productos de baja calidad no perduran, el consumidor los destruirá en línea. La web genera un increíble nivel de turbulencia de boca a boca.

Lo que no se debe hacer

En la turbulencia, lo peor es seguir los instintos y volverse precavido. La mayoría hace recortes demasiado amplios, evita riesgos, abandona el desarrollo de nuevos productos, deja de invertir en tecnologías de la información. Esto acarrea errores causados por el miedo: transferir recursos de la estrategia principal; reducir costos en todos los departamentos y no solo en las divisiones débiles; arriesgar a los stakeholders al buscar capital a corto plazo; gastar menos en desarrollo de la marca, marketing y nuevos productos; reducir precios, descuidar distribuidores y proveedores. A la hora de deducir dónde asignar los recursos, los líderes necesitan calcular cuán bien estuvo la empresa en la recesión anterior y cuál fue la lección. ¿El desempeño en ese momento guió futuras acciones? Las empresas tienen que conocer sus activos líquidos, como mercancías listas para la venta, ya que las soluciones rápidas para obtener capital casi siempre son costosas a la larga. Los recortes en todas las áreas reducen su dinamismo. En la medida que las empresas globalmente se deshagan del personal inútil, el talento será mucho más valioso que el capital. Piense cuidadosamente antes de diezmar su personal. Antes de saltarse el pago a proveedores y distribuidores, entienda su importancia como aliados a largo plazo, no los considere costes a corto plazo. Busque proveedores cooperativos. Sea fiel a sus valores básicos, ética y principios financieros.

“Nuestro objetivo final es proporcionar una guía para que los líderes de empresa creen negocios que vivan y prosperen a pesar de las turbulencias y el caos que encuentren en su camino”.

Las cuotas de mercado dependen del marketing; si reduce su presencia ¿cómo hallarán los consumidores sus productos o los valorarán? Diríjase a mercados bien definidos basado en los segmentos de clientes, no en los productos. Enfóquese en los activos intangibles: marcas, fidelización del cliente, lealtad al canal y propiedad

intelectual. Con el marketing cree conexiones de largo alcance y a largo plazo orientadas a los stakeholders. Considere las campañas de marketing digital menos costosas. Reevalue clientes, emplazamientos, productos, anuncios y marcas; deseche aquellos con mal desempeño. Haga la investigación de mercado y de ventas de modo que pueda mantener las fortalezas y desechar las debilidades. En las ventas, elimine el personal mediocre y las promociones, halle nuevas oportunidades y acérquese al marketing. Los gerentes enriquecerán la relación de los clientes, motivarán el trabajo en equipo, se opondrán a las rebajas y establecerán metas rigurosas pero realistas.

Sistemas de gestión del caos

Las compañías necesitan sistemas de gestión del caos. Los planes de tres años de la vieja escuela ya son obsoletos; nadie sabe cómo va a ser el mercado en tres años. Emplee la triple planificación a corto, mediano y largo plazo. Hoy, las oportunidades y los peligros surgen de pronto. Hay que estar a la vanguardia para aprovechar las aperturas y dirigirse hacia donde tenga lugar el cambio. Esté alerta a la Web, conozca a los jóvenes en su campo y observe los valores atípicos de su industria. Si oye sobre un nuevo desarrollo increíble que todos creen va a fracasar, infórmese acerca de él. Asegúrese de oír las noticias, buenas y malas, de todas las compañías, y que sus subordinados no censuren nada. La información sin filtrar alerta sobre tácticas de negocios fallidas. El personal por debajo del nivel ejecutivo sabe cuándo las estrategias fallan, y quizá se haya reservado esa información en el pasado. Ahora debe reportarla para que los líderes actúen. Los ejecutivos deben aceptar que toda estrategia, tiene vida limitada. Hoy parece genial, en un año parecerá una estupidez. Las ideas y las prácticas se vuelven obsoletas rápidamente, tenga a mano algunas nuevas. Examine cuándo y cómo ha experimentado puntos débiles, y esté alerta a estos aspectos.

Escenarios futuros

Parte de la gestión del caos es crear escenarios futuros viables. Sacará provecho del tiempo, energía e investigación invertidos en construir visiones de posibilidades distantes, ese conocimiento le permitirá reaccionar de forma rápida y provechosa ante la turbulencia que destrozará a otros. Para crear escenarios, identifique los factores que desencadenan la turbulencia en su negocio, niveles de incertidumbre que pueden generar caos. Un futuro lo suficientemente claro, sin disrupciones visibles ni caos inminente que amenace su mercado, significa que puede crear un escenario futuro basado en las condiciones actuales. Si enfrenta varias situaciones de posibles nuevos negocios, cree un futuro alternativo, con escenarios para lidiar con cada desarrollo. Varios futuros potenciales proyectan la cantidad de variables que pueden operar en diferentes contextos para desarrollar algunos en forma de escenarios. Sin embargo, si el análisis es muy profundo, no podrá realizar ninguno adecuadamente. Seleccione los más probables y constrúyalos. La verdadera ambigüedad significa que usted enfrenta tantas variables que no es posible predecir con sensatez ningún escenario. En tal caso, deshágase de divisiones o marcas débiles y concéntrese en las fortalezas clave, genere capital y monitoree de cerca. El siguiente paso tras la ambigüedad verdadera es el caos: lo irreconocible, eventos tan catastróficos que nadie puede prever. Si ocurren, los líderes deben aceptarlo y olvidar las prácticas del pasado. El mundo se reinventa en un instante y exige soluciones nuevas.

Respuestas flexibles

Claro que hay cambios menos drásticos. Algunas compañías y sus marketers han activado sistemas para sobrellevarlos. Cuando la tienda de muebles IKEA comienza a vender menos artículos costosos, los retira del piso de ventas y da espacio a mercancías más baratas; cuando los productos de alta calidad se venden bien, aumentan su exposición. Sus gerentes están preparados para el cambio constante en los patrones de gasto de los compradores. Reaccionan con un enfoque pragmático y muy disciplinado, con flexibilidad, atención y disposición para aceptar lo incierto. No le permiten al mercado establecer las reglas y se mantienen receptivos, sólidos y resistentes: la meta de toda compañía en medio del caos. Para ello, dele dinamismo a su planificación estratégica, facilite la toma de decisiones multidisciplinarias y divida la gran organización en grupos y subgrupos más pequeños.

Sobre los autores

Philip Kotler, padre del marketing moderno, es profesor en Northwestern University Kellogg School of Management. Entre sus libros figura *Marketing Management*. El estratega **John A. Caslione** es director ejecutivo de GCS Business Capital LLC, compañía de consejería de fusiones y adquisiciones.
