

CAÓTICA

Administración y marketing
en tiempos de caos

PHILIP KOTLER
Y
JOHN A. CASLIONE

Traducción de
Affán Buitrago

GRUPO
EDITORIAL
norma

Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala,
Lima, México, Panamá, Quito, San José,
San Juan, Santiago de Chile, Santo Domingo

Kotler, Philip

Caótica : administración y marketing en tiempos de caos / Philip Kotler, John A. Caslione ; traductor Affán Buitrago. -- Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2010.

256 p. ; 23 cm. -- (Gerencia)

Título original : Chaotics, Managing and Marketing in Ages of Turbulence.

ISBN 978-958-45-2558-1

1. Análisis de mercadeo 2. Planificación del mercadeo 3. Segmentación del mercado 4. Planificación estratégica 5. Administración de mercadeo

I. Caslione, John A. II. Buitrago, Affán, tr. III. Tít. IV. Serie.

658.83 cd 21 ed.

A1246586

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Título original:

CHAOTICS

The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence

de Philip Kotler y John A. Caslione

Publicado por Amacom

una división de American Management Association

1601 Broadway, New York, NY 10019.

Copyright © 2009 por Philip Kotler y John A. Caslione

Copyright © 2010 para Latinoamérica

por Editorial Norma S.A.

Avenida Eldorado No. 90-10, Bogotá, Colombia.

www.librerianorma.com

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro,
por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.

Impreso por

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

Edición, Fabián Bonnett Vélez y Juan Sebastián Sabogal Jara

Diseño de cubierta, José Alejandro Amaya Rubiano

Ilustración de cubierta, Shutterstock / Shukaylov Roman

Diagramación, Andrea Rincón Granados

Este libro se compuso en caracteres Bembo

ISBN: 978-958-45-2558-1

Para todos los estudiantes de maestría en administración de empresas, y específicamente para los de la Escuela de Gerencia de la Northwestern University, a quienes hemos entrenado para funcionar en el turbulento mundo de los negocios, en el cual reinan el riesgo y la incertidumbre, los cuales sin embargo pueden ser manejados con perspicacia y preparación.

Philip Kotler

Para mi luz orientadora, Donatella: mi amiga más apreciada y mi socia más dedicada en todo lo que hago en mi vida, y a quien con tanto orgullo llamo mi bella, adorable y talentosa esposa, por su paciencia sin límites y su invariable compromiso conmigo. Ella me ha inspirado a escribir los exigentes capítulos de este libro y a escribir los más inspirados y gozosos capítulos de mi vida.

John A. Caslione



contenido

Prefacio	ix
Introducción: Enfrentar los nuevos desafíos.....	1
1 EL MUNDO HA ENTRADO EN UN NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO: DE LA NORMALIDAD A LA TURBULENCIA.....	7
¿Qué es turbulencia de mercado?	16
Factores que pueden producir caos	24
Conclusión	51
2 LAS EQUIVOCADAS RESPUESTAS GERENCIALES A LA TURBULENCIA SON AHORA PELIGROSAS	55
Decisiones de asignación de recursos que socavan la cultura y la estrategia básicas	63
Recortes generales de gastos frente a actuaciones enfocadas y medidas	65
Arreglos improvisados para preservar el flujo de caja y poner en riesgo a los interesados clave	69
Reducción de los gastos en marketing, promoción de marca y desarrollo de nuevos productos	70
Vender menos y a descuento	74

Divorciarse de los clientes para reducir gastos relacionados con las ventas.....	76
Recortar gastos en entrenamiento y desarrollo en crisis económicas.....	77
Subvalorar a los proveedores y distribuidores.....	78
Conclusión	84
3 EL MODELO CAÓTICA: EL MANEJO DE LA VULNERABILIDAD Y LA OPORTUNIDAD	87
Construir un sistema de alarma temprana	99
Construcción de escenarios clave.....	107
Selección de escenario y estrategia.....	118
Conclusión	122
4 DISEÑAR SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA RECUPERARSE.....	123
El sistema Caótica de gerencia.....	129
Finanzas e informática	134
Manufactura/Operaciones.....	144
Compras/Suministros.....	152
Recursos humanos	158
Conclusión	163
5 DISEÑAR SISTEMAS DE MARKETING QUE SE RECUPEREN	165
Las reacciones más comunes del marketing frente a las crisis	170
Respuestas estratégicas de marketing a las crisis.....	176
Asuntos operativos que enfrenta el departamento de marketing.....	182

Asuntos operativos que enfrenta el departamento de ventas.....	190
Conclusión	196
6 PROSPERAR EN LA ERA DE LA TURBULENCIA	199
Sostenibilidad de la empresa	202
Conclusión	222
Agradecimientos.....	225
Notas.....	227
Sobre los autores.....	239



pr e f a c i o

Cuando en el 2008 se presentó el colapso financiero en los Estados Unidos, cuyas semillas habían sido sembradas mucho antes, clientes y amigos nos preguntaban: “¿Qué tan hondo será?, ¿cuánto durará?”. Querían saber si iba a ser una breve recesión, una muy profunda, o incluso una gran depresión. Cuando se le hizo la misma pregunta en octubre del 2008, Gary Becker, premio Nobel de Economía, respondió: “Nadie lo sabe. Yo por lo menos no lo sé”. El mensaje: No confíen en los economistas que dicen saber.

Lo cierto es que estamos entrando en una nueva era de turbulencia y, más aún, de acentuada turbulencia. En su libro *The Age of Turbulence*, publicado en el 2007 por Penguin Press, Alan Greenspan describe sus diversas experiencias como presidente de la junta directiva de la Reserva Federal y uno de los hombres más poderosos del mundo. Greenspan tuvo que lidiar con una gran cantidad de perturbaciones y choques económicos, frente a los cuales el único recurso era arreglárselas como se pudiera y rezar. Tuvo que confrontar muchos de los mayores problemas enfrentados por los Estados Unidos, tales como los crecientes déficits comerciales y la financiación de las jubilaciones, mientras atendía también la función propia de la Reserva Federal que es la regulación gubernamental.

El mundo está hoy más interconectado y es más interdependiente de lo que estuvo nunca antes. La globalización y la tecnología son las dos fuerzas principales que determinaron un nuevo nivel de *fragilidad interconectada* en la economía mundial. La

globalización significa que los productores de un país están importando cada vez más recursos de otros países y exportando cada vez más su producción. La tecnología —en forma de computadores, Internet y teléfonos móviles— permite que la información circule por el mundo a la velocidad del rayo. La noticia de un descubrimiento pionero, un escándalo corporativo o la muerte de una figura destacada se oye por todo el mundo. La buena nueva es que los costos son menores, pero la mala es la creciente vulnerabilidad. La contratación externa ha tenido siempre sus defensores y sus críticos. Mientras que, en las buenas épocas, la interdependencia global funciona en favor de todos, también expande rápidamente daños y perjuicios en las malas.

Pero, ¿qué es la turbulencia? Sabemos lo que es cuando ocurre en la naturaleza. Produce estragos en forma de huracanes, tornados, ciclones o maremotos. De vez en cuando la sentimos en el aire, cuando un piloto nos pide ajustarnos los cinturones. En todos esos casos, desaparece lo estable y lo predecible; y en su lugar nos vemos empujados, halados y golpeados por fuerzas conflictivas e incansables. A veces la turbulencia dura tanto que hunde toda la economía en una contracción, una recesión o incluso una depresión prolongada.

La turbulencia económica nos produce el mismo impacto que la turbulencia de la naturaleza. En cierto momento supimos que en Miami estaban construyendo más condominios que los que estaban comprando. Los especuladores asumían el riesgo y tenían dificultades para cumplir con los plazos de pago. Oímos decir que hay familias que han comprado sus casas con préstamos NINA (*no income, no assets*), es decir, sin ingresos ni activos que los respalden. Ahora no pueden pagar sus cuotas hipotecarias y enfrentan ejecuciones judiciales. Los bancos empiezan a darse cuenta de que tienen activos morosos que deben convertir en valores, y vacilan en hacer más préstamos, ya sea a clientes o a otros bancos. Los

clientes escuchan esto y pasan de gastar a crédito a ahorrar, y logran que compañías que venden automóviles, muebles y otros artículos “aplazables” vendan mucho menos. Estas compañías, a su turno, anuncian grandes despidos de personal, que resultan en menos poder adquisitivo disponible de parte de los clientes. Mientras tanto, las compañías demoran sus compras de otras compañías, lo que no les conviene a sus proveedores, quienes, a su vez, despiden trabajadores.

En estos tiempos difíciles, las compañías tienden a hacer recortes a todo nivel. Reducen profundamente sus presupuestos para desarrollo de nuevos productos y para marketing, lo cual perjudica su recuperación en el corto plazo y su futuro a largo plazo. Clientes, trabajadores, productores, banqueros, inversionistas y otros actores económicos sienten que están viviendo dentro de un enorme huracán, un remolino imparable e incansable.

Se espera que esta turbulencia no dure mucho. En el pasado, ha durado poco. No ha sido el estado normal de la economía. Es cierto que las economías regresan a menudo a condiciones “normales”, pero en esta nueva era, la turbulencia, a diversos niveles, se convierte en una condición esencial. Un determinado país puede ser azotado por la turbulencia, como lo experimentó Islandia en el 2008 cuando sus bancos se declararon en bancarrota. Una determinada industria —la de la publicidad, por ejemplo— puede ser azotada por la turbulencia, a medida que las compañías pasan su dinero de los comerciales de televisión de 30 segundos a nuevos medios como los portales de Internet, el correo electrónico, los *blogs* y los *podcasts*. Algunos mercados pueden ser turbulentos, como el mercado de bienes raíces o el de automotores. Finalmente, determinadas compañías, como General Motors, Ford, y Chrysler pueden ser golpeadas fuertemente por la turbulencia, mientras otras —Honda o Toyota, por ejemplo— pueden ser menos golpeadas.

El hecho de que una determinada compañía pueda estar viviendo bajo condiciones de turbulencia y, que si esta dura lo bastante, de recesión, ha sido subrayado por Andy Grove en su conocido libro *Only the Paranoid Survive* (Currency Doubleday 1999). Como ex director ejecutivo de la compañía Intel, Grove tuvo que lidiar con toda clase de amenazas contra la preeminente posición de Intel en el negocio de fabricación de chips para computadores. Sólo se necesitaba un competidor ágil, que sacara al mercado un chip superior a un precio inferior, para tumbar a Intel. Grove tuvo que vivir con la incertidumbre. Intel tuvo que armar un sistema de alarma temprana que le revelara señales de inminentes problemas. Tuvo que crear diferentes escenarios de “qué sucede si...” y tuvo que planear de antemano diferentes reacciones a diferentes escenarios en caso de que ocurrieran.

Grove tuvo que crear un sistema que lo asegurara contra riesgos y reaccionara frente a la incertidumbre. Nosotros tenemos un nombre para tal sistema. Lo llamamos Caótica. Todas las compañías tienen que convivir con el riesgo (que puede medirse) y con la incertidumbre (que no puede medirse). Tienen que armar un sistema de alarma temprana, un sistema para armar escenarios y un sistema rápido de respuesta, para administrar y mercadear durante recesiones y otras condiciones turbulentas. Sin embargo, lo que hemos visto es que la mayoría de las compañías operan sin un sistema Caótica. Sus defensas están desperdigadas y son insuficientes. Motorola no tiene un sistema Caótica. General Motors tampoco, ni lo tienen muchísimas otras compañías en los Estados Unidos, Europa, Asia y en mercados alrededor del mundo.

La mayoría de las compañías operan bajo el supuesto de un equilibrio inherente y autorrecuperable. Los economistas arman la teoría del precio con el equilibrio en mente. Cuando hay sobreoferta, los productores bajan sus precios, las ventas aumentan, y así se absorbe la sobreoferta. Inversamente, si hay escasez, los

productores suben sus precios al nivel que pueda equilibrar demanda y oferta. Prevalece el equilibrio.

Nosotros postulamos que la turbulencia, y especialmente una acentuada turbulencia, con su consecuente caos, riesgo e incertidumbre, es ahora la condición normal de industrias, mercados y compañías. La turbulencia es la *nueva normalidad*, señalada por rebotes periódicos de prosperidad y pobreza — incluyendo prolongadas contracciones equivalentes a recesión e incluso a depresión. Y la turbulencia tiene dos grandes efectos: uno es el de la vulnerabilidad, contra la cual las compañías necesitan una armadura defensiva, y el otro es el de la oportunidad, que debe ser aprovechada. Las malas épocas son malas para muchos y buenas para algunos. La oportunidad se da cuando una compañía fuerte puede arrastrar con los negocios de un competidor o incluso comprarlo a precios de ganga. La oportunidad está presente cuando una compañía no recorta costos esenciales pero todos sus competidores lo hacen.

Si tenemos razón, las compañías necesitan un sistema Caótica para lidiar la incertidumbre. Esbozaremos un sistema de ese tipo y lo ilustraremos con casos de compañías que han sido victimizadas por el caos resultante de la turbulencia y por otras compañías que sacaron ventaja del caos. Esperamos que *Caótica* le sirva para llevar a su compañía a maniobrar, desempeñarse adecuadamente y prosperar en la nueva era a la que hemos entrado: *la era de la turbulencia*.

Philip Kotler

John A. Caslione

Caótica: administración y marketing en tiempos de caos

www.chaoticsstrategies.com



introducción

Enfrentar los nuevos desafíos

¿DE QUÉ TRATA este libro? Quienes manejan empresas tienen una cierta opinión del mundo y un cierto conjunto de prácticas para enfrentar los cambios que se esperan en el mercado. Su opinión, expresada en los términos más sencillos, es que las épocas son normales como precursoras de crecimiento continuado y prosperidad sostenida, o débiles, como precursoras de menos demanda y de posible recesión. Las empresas usan un manual de juego diferente para lidiar con cada una de esas condiciones del mercado. En tiempos normales, compiten con una mezcla de jugadas ofensivas y defensivas, pero no es probable que ganen mucho. En períodos desenfrenados, ven nuevas oportunidades por todas partes. Invierten y gastan sin medida para agarrar lo que puedan. En tiempos de recesión, las empresas recortan gastos e inversión para asegurar su supervivencia.

Este modo de ver dos condiciones subyacentes del mercado y los consiguientes dos manuales para orientar la firma están, sin embargo, pasados de moda. Existen condiciones del mercado más

allá de esas dos condiciones básicas, y estas condiciones pueden súbitamente cambiar, de una a otra, e incluso a otra. Un día ocurre un ataque terrorista como el del 11 de septiembre, otro día un huracán como Katrina. Un día hay un pánico sobre hipotecas e incumplimientos que llevan a un colapso del sistema financiero mundial. Hoy día ocurren más frecuentemente grandes choques como resultado de una economía global cada vez más interconectada que sostiene grandes flujos de comercio y de información.

Los choques sobrevienen en todas las formas y tamaños. En muchas partes del mundo, a través de muchas industrias, están sucediendo cosas importantes que son apenas medio percibidas, si acaso, y ciertamente no se miden sus implicaciones. Pueden ser dos personas en un garaje que arman un nuevo adminículo llamado computador personal. Puede ser un tipo llamado Jeff Bezos que inicia una nueva empresa por Internet bajo el nombre de Amazon, u otro tipo llamado Steve Jobs que arma un iPhone. Podría ser un tipo que sueña con bonos de alto rendimiento u otro que desarrolla la idea de convertir hipotecas en valores. Si las industrias de computadores, del libro, de la música y la financiera hubieran detectado a esos visionarios, hubieran reaccionado más pronto para proteger su terreno o aprovechar nuevas oportunidades.

Los líderes empresariales necesitan un nuevo modo de ver el mundo y un nuevo marco de referencia para enfrentarlo. Según este nuevo modo de ver las cosas, el cambio está ocurriendo todo el tiempo. Puede sobrevenir rápidamente desde cualquier rincón del mundo y afectar cualquier compañía con un gran impacto. Esta es la forma de ver hacia la cual nos llamó por primera vez la atención Peter Drucker en su libro *The Age of Discontinuity*¹, la que Andy Grove articuló en su libro *Only the Paranoid Survive*², la que el ex jefe de la Reserva Federal, Alan Greenspan, articuló

en *The Age of Turbulence*³ y la que Clayton Christensen trató en su libro *Business Innovation and Disruptive Technology*⁴.

También nosotros opinamos que hoy hay mucho más riesgo e incertidumbre en los asuntos de negocios que nunca antes, provenientes de innovaciones perturbadoras y de grandes choques inesperados. Los líderes empresariales han vivido siempre con algún riesgo e incertidumbre, y toman los seguros necesarios cuando es posible para atemperar el daño, pero hoy en día la velocidad del cambio y la magnitud de los choques son mucho más grandes que épocas pasadas. Esto no era lo normal en el pasado. Esta es la nueva normalidad. Va más allá de la innovación perturbadora para incluir grandes choques.

¿Cómo van a hacer los líderes empresariales para enfrentar esto? Puesto que deben administrar durante tiempos de mayor turbulencia, necesitan un sistema para tomar mejores decisiones. Necesitan un marco de referencia gerencial y un sistema para lidiar el caos. Necesitan un *sistema de administración* Caótica.

Parece que virtualmente en cualquier parte del mundo donde se encuentren líderes empresariales y gubernamentales, estos tienen la sensación de que *esta vez es diferente*, aunque no puedan expresar con precisión que es lo que lo hace diferente. Pero como usted lo verá en el capítulo uno, esos mismos líderes aceptan y reconocen inmediatamente, cuando se lo explicamos, que están entrando en una *nueva normalidad*, una en la que las épocas de dos ciclos —uno hacia arriba y otro hacia abajo— ya no existen ni se verán en el futuro predecible. Esos líderes se dan cuenta de que hemos entrado en una era de constante y continua turbulencia y de acentuado caos. Esta comprensión va con frecuencia acompañada de una sensación de alivio cuando ven que ahora pueden explicarse lo que han venido sintiendo, y del temor de que el ciclo ascendente tradicional pueda no volver a presentarse — al menos como lo hacía en el pasado.

Esta es la razón de que hayamos escrito *Caótica*.

En el capítulo uno, identificaremos los diversos factores que producen esta acentuada turbulencia que exige a los líderes empresariales que reinventen su modo de pensar, para adoptar nuevos comportamientos estratégicos con el fin de minimizar las vulnerabilidades y aprovechar las oportunidades de la nueva normalidad.

En el capítulo dos, explicaremos por qué los errores cometidos por líderes empresariales en los pasados ciclos descendentes, aunque no ayudaron propiamente a sus empresas, en esta nueva era serán, no solo perjudiciales sino fatales para una empresa que no sea capaz de realizar los ajustes necesarios.

En el capítulo tres, presentaremos *el sistema de administración Caótica*, que suministra una hoja de ruta para que los líderes empresariales hagan la transición requerida en sus organizaciones, incluyendo la adición de nuevos procesos internos, indispensables para funcionar con éxito y entender mejor los hechos que ocurren en torno suyo y enfrentarlos adecuadamente. Al dar orientación en el desarrollo de sistemas de alarma temprana para detectar turbulencia en el entorno y armar escenarios y estrategias para lo que se prevea, *Caótica* ofrece un nuevo y robusto músculo organizacional para sortear los acentuados niveles de turbulencia y caos con decisión y rapidez.

En el capítulo cuatro, describiremos los nuevos comportamientos estratégicos necesarios para que cada función gerencial clave en la organización mejore su desempeño a corto plazo sin arriesgar su desempeño a mediano y largo plazo.

En el capítulo cinco, suministraremos un mapa integral de ruta para mostrar cómo pueden las compañías aguzar y fortalecer sus estrategias de marketing y ventas en épocas turbulentas, incluso cuando hay presión para recortar presupuestos en esas áreas y para

echar las bases de un futuro más sólido y prolongado, con una clientela más grande y más leal.

Y finalmente, en el capítulo seis, esbozaremos lo que los líderes empresariales pueden hacer para equilibrar adecuadamente las exigencias de corto plazo con las de mediano y largo plazo, para preservar y construir compañías exitosas y prosperar durante muchos años en el futuro.

Confiamos en que *Caótica* les dará a los líderes empresariales nuevas perspicacias esenciales, nuevas perspectivas, y un nuevo sistema —que incluye una serie de comportamientos y herramientas estratégicos— para navegar con éxito las impredecibles e inciertas aguas de esta nueva era, *la era de la turbulencia*.

