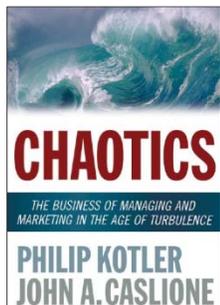


## RESUMEN EJECUTIVO



La globalización y tecnología han aumentado la interconexión e interdependencia en el mundo. Estas dos fuerzas han ayudado a crear un nuevo nivel de relación, donde se obtienen ventajas como reducciones de costos, pero se enfrenta una mayor vulnerabilidad.

La “Nueva Normalidad Económica” estará caracterizada por turbulencia y caos, donde riesgo e incerteza serán las condiciones normales para mercados y empresas.

Hoy en día, empresarios de todas las industrias deben ser capaces de administrar y comercializar en ambientes expuestos a algún grado de turbulencia, por lo que se necesita una nueva estructura estratégica para operar en turbulencias intermitentes e impredecibles. Estas condiciones conllevan tremendas oportunidades, pero también sustanciales riesgos. Si bien la turbulencia en los negocios no puede evitarse, la forma de enfrentarla si puede ser elegida por las empresas. Empresarios deben desarrollar las habilidades para detectarla y predecirla en sus ambientes, e identificar las vulnerabilidades y oportunidades que vienen de su consecuente caos. La empresa debe responder prudente y deliberadamente y con fuerte resolución.

### 1. EL MUNDO HA ENTRADO A UNA NUEVA FASE ECONÓMICA

Las economías nacionales están íntimamente vinculadas y son interdependientes. Los negocios son conducidos por flujos de información que se mueven a la velocidad de la luz, a través de Internet y celulares. Esta situación presenta beneficios, como disminución de costos y mayor rapidez en producción de bienes y servicios, pero también tiene desventajas como el aumento del riesgo e incerteza que enfrentan productores y consumidores. El ciclo clásico de negocios, con periodos de alza y baja predecibles, ha dado paso a una “nueva normalidad” caracterizada por constantes cambios.

#### ¿Qué es Turbulencia de Mercado?

El concepto de turbulencia está presente en la naturaleza, ciencia y física. Se entiende como una conducta violenta y agitada. En el ámbito de los negocios, turbulencia se define como cambios impredecibles y rápidos en ambientes externos o internos de una organización que afectan su desempeño. Los principales factores que causan caos:

➤ **Avances tecnológicos e innovaciones:** Tecnologías de la información (TI) e Internet han sido factores claves en la globalización. Hoy, las personas y compañías pueden relacionarse a través de la red. Compradores y vendedores pueden buscar, preguntar, evaluar, comprar o vender a largas distancias. Esta revolución ha generado una sobrecarga de información, que contribuye a más turbulencia y caos.

- **Tecnologías e innovaciones perjudiciales:** Se refiere a innovaciones que usan un modelo de negocios que crean un impacto perjudicial en el mercado. Causan dramáticos cambios y generan turbulencias entre participantes de tecnologías preexistentes y nuevas.
- **El “alza del resto”:** EEUU y Europa han perdido su posición dominante. Países de mercados emergentes (BRIC: Brasil, Rusia, India y China) y países ricos en caja del Medio Oriente se han alzado como una nueva fuerza. Este proceso se ha denominado “el tercer cambio de poder en la historia moderna”. La crisis del 2008 sólo aceleró el proceso.
- **Hipercompetencia:** Sustitutos más atractivos, mayor diversidad de gustos de los clientes, desregulación e invención de nuevos modelos de negocios contribuyen a un desequilibrio estructural, derribando barreras de entrada y destronando líderes de industria. Las empresas que quieran mantener su liderazgo deben ser rápidas en adaptarse a cambios.
- **Fondos Soberanos de Riqueza (Sovereign Wealth Funds, SWF):** Son fondos de inversión estatal conformados por acciones, bonos, bienes raíces, metales preciosos, entre otros. Durante la crisis de 2008, distintas instituciones financieras de EEUU y Europa evitaron la bancarrota aceptando los SWF del gobierno de China y países árabes. Gran parte de la turbulencia generada por los SWF vendría de sentimientos de nacionalismo y proteccionismo.

- **El medioambiente:** El “movimiento verde” está creciendo. Personas buscan consumir e invertir más en sistemas que preserven aire, agua y energía. Las empresas deben proveer a sus *shareholders* estrategias de desarrollo sustentable, con el fin de evitar futuros caos.
- **Empowerment del cliente:** En el pasado, asimetrías de información beneficiaban a los vendedores. Hoy esa

realidad ha cambiado. Clientes y otros *stakeholders* ya no son agentes pasivos en el proceso de marketing. Ellos pueden aprender mucho de la empresa, producto o servicio que elijan, y transmitirlo a otros. El “boca en boca” se ha transformado en parte importante del proceso, pero también genera turbulencia.

## 2. RESPUESTAS INCORRECTAS A TURBULENCIA AHORA SON PELIGROSAS

Hoy en día, el principal riesgo es enfrentar los problemas de manera muy confiada, negando su real peligro. Luego, cuando la crisis es inminente se decide hacer recortes de gastos en casi todas las áreas. Posteriormente, cuando los signos de recuperación están por todas partes, se cambia la estrategia hacia una que muestre solidez de la empresa y reconstituya la moral. Aunque estas estrategias parecen razonables, pueden dañar las posiciones competitivas y el desempeño financiero.

En la Era de la Turbulencia, el daño puede ser irreparable. Desestimar la creación de valor no sólo “hundirá el bote”, sino que llevará a la tripulación y pasajeros a hundirse también. Prosperar en ese contexto requiere más que suerte o intuición. Requiere nuevas perspectivas, planeamiento serio y estrategias correctas. A continuación, se presenta un detalle de los principales errores en tiempos de turbulencia:

- **Decisiones de asignación de recursos que minan estrategia central y cultura:** Las empresas requieren bajar costos durante las crisis económicas, pero es esencial que los recortes no perjudiquen las características únicas de la empresa, fallen en satisfacer las necesidades de sus clientes o pongan sus

valores y cultura organizacional en peligro.

- **Recortes de gastos transversales versus acciones medidas y focalizadas:** En chino la palabra “crisis” está compuesta por dos caracteres: peligro y oportunidad. Esto puede simbolizar claramente los peligros que esperan a la empresa que efectúa recortes de gastos de manera transversal versus aquéllas que lo hacen de manera focalizada y analítica. Los consultores de *Diamond Management & Technology* señalan que: “Todos recortan costos, pero hacerlo de manera adecuada o no, separa a los ganadores de los perdedores”. Un aspecto importante a considerar por los administradores es qué se quiere obtener con el recorte de gastos, es decir, no perder el foco en el objetivo final.
- **Reducción de gastos de marketing, marcas y productos:** En reducción de costos, siempre Marketing parece ser la primera opción. Desarrollo de productos es la segunda. Esto es siempre un error porque destruye la participación de mercado e innovación. Además, no invertir en desarrollo de productos dificulta la futura creación de valor para la compañía y sus *shareholders*.

**TABLA 1: LOS 10 PEORES ERRORES DE LAS EMPRESAS EN TIEMPOS TURBULENTOS (Business Week)**

1. Despedir talento	2. Recortar tecnología
3. Reducir riesgo	4. Detener desarrollo de producto
5. Reforzar jerarquía sobre colaboración	6. Escaparse de la Globalización
7. Retirarse dentro del “castillo amurallado”	8. Cambiar métricas de desempeño
9. Reemplazar CEOs orientados a crecimiento por focalizados en reducción de costos	10. Permitir a los CEOs eliminar la innovación como parte de la estrategia clave

Por otra parte, las compañías que invierten en I+D son más resistentes que otras. Por ejemplo, durante la recesión de los 90’s, Gillette lanzó su marca Sensor de productos para afeitar. En 1997, el 49% de sus ingresos provinieron de esos productos. Otros casos

similares son el trabajo de Apple en iTunes, iPod, y retail stores durante la recesión de 2001, así como Intel, empresa que invirtió el 14% de sus ventas (174% de sus utilidades) para desarrollar chips de computadores más rápidos y baratos durante el

mismo período.

- **Acciones rápidas para preservar flujo de caja que ponen en riesgo a claves *shareholders*:** Decisiones rápidas tienen un efecto en el corto plazo, pero pueden dañar el crecimiento futuro. Reducciones innecesarias de personal, venta de activos, disminución de presupuesto de marketing y publicidad, así como menores inversiones en I+D siempre son un error. Las reducciones de personal por ejemplo, podrían traducirse en una pérdida de talento, o incluso, en dejarlo a disposición de la competencia.
- **Disminución de ventas y descuentos de precios:** La rebaja de precios es siempre un riesgo, pero realizado de manera incorrecta puede tener efectos nefastos en los negocios. En vez de realizar descuentos solamente, las empresas deben preguntarse si pueden agregar valor a su producto o servicio. La clave está en lograr una excelente experiencia en los clientes.  
Se presenta el caso de Starbucks y McDonalds durante el año 2008. Mientras Starbucks presentó una caída en sus utilidades de 97%, su más nuevo competidor encontró una forma de prosperar durante esos tiempos, presentando aumentos en sus ventas. La principal diferencia fue que Starbucks no hizo ninguna modificación a su oferta de productos durante ese periodo, en cambio McDonalds lanzó una línea entera de ofertas especiales, que incluyen un mix de precios más bajos y cantidades más pequeñas.
- **Distanciarse de clientes por reducción de gastos de ventas:** En tiempos ajustados, el foco está en clientes transaccionales en el “aquí y ahora”, pero éstos están en búsqueda de precios más bajos y probablemente se cambiarán de empresa si otra ofrece mejores precios.

Por este motivo, aquellas empresas que renuncian a invertir en clientes relacionales -quienes buscan una marca confiable o con experiencia, por sobre precio-pronto estarán en peligro.

- **Recortar gastos de desarrollo y capacitación:** Cuando la administración está preocupada de calmar la tormenta, la inversión en capacitación y desarrollo tiene baja prioridad. Capacitación no sólo afecta los resultados, también es una oportunidad de identificar debilidades y áreas dónde una compañía necesita mejorar, sobretodo antes que estas debilidades lleguen a ser aparentes para sus competidores y amenacen su crecimiento. Además, la capacitación permite mantener a los trabajadores en su máxima calidad y es valorada por los *stakeholders*.
- **Valorar en menor grado a proveedores y distribuidores:** Proveedores y distribuidores son la “cuerda salvavidas” para la capacidad de una empresa de pasar de innovación a acción. Ellos pueden ayudar a reducir costos, por eso la negociación con ellos es fundamental. Algunos aplican “mano dura” con proveedores en tiempos de turbulencia y los presionan a bajar precios. Sin embargo, proveedores claves pueden ayudar a empresas a salir con mejores mix de productos, nuevos productos, resolver problemas y generar innovaciones de procesos que reduzcan costos, o incluso también acceder a mejores formas de pago. Es importante señalar que una empresa debiera actuar de la misma forma en buenos y malos tiempos. De modo contrario, proveedores, distribuidores y otros *stakeholders* perderán la confianza en la empresa y la cooperación y productividad declinará.

### 3. EL MODELO CAÓTICO: ADMINISTRANDO LA VULNERABILIDAD Y LA OPORTUNIDAD

Un **Sistema de Administración para ambientes Caóticos** corresponde a un enfoque sistemático de administración que permite detectar, analizar y responder a las Turbulencias y al Caos que las acompaña. Tal como ha sido mencionado anteriormente, el objetivo de la aplicación de

un Modelo Caótico es poder alcanzar un alto nivel de sustentabilidad para la empresa, aprovechando las oportunidades generadas por el Caos y minimizando los daños que puedan afectar a los puntos más vulnerables dentro de la organización.

#### **Construyendo un Sistema de Alerta Temprana (*Early Warning System, EWS*)**

El principal objetivo de la elaboración de un EWS es que la empresa pueda detectar y analizar las turbulencias, a fin de identificar posibles vulnerabilidades y oportunidades. Para la construcción de un EWS es necesario aclarar los objetivos que se esperan de él (estos objetivos deben

incluir, al menos, el poder identificar y reducir los riesgos, incertidumbres y vulnerabilidades presentes; y poder reconocer y explotar las oportunidades generadas), y contar con personal sensibilizado y capacitado, de manera que pueda dar la correcta importancia a los fenómenos

observados.

Algunas preguntas que se deben plantear para poder detectar un posible problema son:

- ¿Cuál ha sido y es nuestra participación en el mercado?
- ¿Cuáles son nuestros beneficios y utilidades?
- ¿Nuestro volumen de ventas se ha incrementado o ha disminuido?
- ¿Cuál es nuestra rotación de empleados?

➤ ¿En qué se encuentran nuestros competidores?

En forma paralela, y de acuerdo a Day y Schoemaker, un líder de negocios debería considerar las experiencias pasadas, el comportamiento de la industria, el comportamiento de otras industrias, señales que envían los agentes externos, factores que realmente podrían afectar o ayudar a la empresa, el desarrollo de tecnologías emergentes, escenarios no pensados, entre otros factores.

### Construcción de escenarios claves

La construcción de los posibles escenarios claves que la compañía enfrentará requiere una visión completa de todos los departamentos de la empresa, así como de

expertos en materias específicas y de los *stakeholders*. Los escenarios planteados al menos deben incluir el peor, el más esperado y el mejor escenario posible.

**TABLA 2: CICLO DE APROXIMACIÓN A LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS**

1. Decida la pregunta clave que el escenario responderá.	2. Defina el ámbito, alcance y tiempo del análisis. Considere la rapidez de los cambios en el pasado.
3. Identifique a los mayores <i>stakeholders</i> . Quiénes serán afectados y tienen intereses en los resultados posibles. Identifique sus intereses y por qué han cambiado en el pasado.	4. Mapee las tendencias básicas, turbulencias y las fuerzas caóticas consiguientes. El mapa incluye todo tipo de tendencias (políticas, económicas, tecnológicas, etc.).
5. Encuentre las incertidumbres claves que resultan en Caos. Incluya fuerzas caóticas que podrían tener un impacto importante en la industria, mercado de ventas y en el negocio.	6. Defina escenarios claves. Usualmente entre dos y cuatro: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Todo lo positivo en uno y lo negativo en otro. Luego redefina los restantes.</li> <li>b. Lleve a cabo otros estudios si es necesario.</li> <li>c. Evite los extremos.</li> </ul>
7. Evalúe los escenarios claves. ¿Son importantes para la meta? ¿Son consistentes? ¿Son paradigmas? ¿Representan situaciones con resultados relativamente estables?	8. Converja hacia escenarios de decisión. Repita los siete pasos previos hasta encontrar escenarios que estén en la dirección del problema enfrentado. Priorice de acuerdo a probabilidades.

Las propuestas de escenarios dependen, ciertamente, del grado de incertidumbre. McKinsey distingue cuatro niveles de incertidumbre, que van desde en un futuro claro, lo suficientemente preciso para generar estrategias y en el que se construye sólo un escenario, hasta un nivel de real ambigüedad donde es prácticamente imposible predecir el entorno, salvo algunas variables, cuyos indicadores

permitirán detectar cambios futuros en el mercado. El Caos, sin embargo, va más allá de estos niveles. Cuando se presenta no hay que pensar, sólo es necesario actuar rápidamente para “cortar la hemorragia” y buscar la estabilidad. Así, desde el Caos se es posible avanzar hacia un escenario complejo y luego, finalmente, acercarse hacia el orden.

### Selección del escenario y estrategia.

El solo hecho de haber construido escenarios y diseñado diversas estrategias no garantiza que, en el momento requerido, se realizará la elección correcta. El alto grado de incertidumbre puede llevar incluso a despreciar las turbulencias y poner en práctica estrategias tradicionales que ya han funcionado en el pasado. Es necesario mencionar que **la selección del escenario y estrategia**

**debe considerar el grado de riesgo y oportunidad que implica y que la empresa está dispuesta a asumir.** En cualquier caso, lo importante es que, tras el ejercicio de elaborar escenarios, el líder y la empresa están mucho más preparados, y cuentan con herramientas que les posibilitarán el poder elegir de acuerdo a las eventualidades que ocurran.

#### 4. DISEÑANDO SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN PARA LA RESILIENCIA

Este capítulo presenta las principales características que debe tener una empresa para capitalizar en el entorno Caótico. Así mismo, se detallan las respuestas específicas que cada uno de los departamentos deben manejar en la ejecución de un Sistema de Administración Caótico.

A objeto de poder mantenerse sustentables en el nuevo escenario, las compañías deben crecer y desarrollarse

presentando al menos tres aspectos: a) con **adecuada capacidad de respuesta** (que les permita reaccionar rápidamente); b) **robustas** (a fin de poder resistir el estrés y presión propios de los procesos cambiantes); y c) **resilientes** (esto es, con la capacidad de recuperarse luego de haber sido sometida a situaciones, procesos y esfuerzos extremos).

**TABLA 3: PREGUNTAS QUE DEBEN REALIZARSE LOS ENCARGADOS DE ÁREA AL ENFRENTAR UN ESCENARIO CAÓTICO**

Finanzas e TI	Producción y Operaciones	Compras y adquisiciones
¿Qué pasos estamos dando para reducir los costos totales?	¿Cómo podemos reducir costos y aumentar la eficiencia de producción?	¿Qué servicios deberíamos externalizar, cómo lo hacemos, y cuanto podemos ahorrar?
¿Cómo es la situación de nuestro flujo de caja? ¿Qué estamos haciendo para mantenerla?	¿Qué puede hacerse, durante la recesión, para disminuir los gastos generales fijos?	¿Cuáles son las diez mejores categorías disponibles para reducir costos y cuánto podemos esperar ahorrar en cada una?
¿Cuál es el estado de las líneas de créditos con nuestros bancos? ¿Pueden aprovecharse fácilmente?	¿Qué funciones de las operaciones pueden externalizarse para disminuir los costos?	¿Qué valor adicional podemos extraer de nuestros proveedores para reducir nuestros costos?
¿Qué mayores gastos de capital que están por venir, es posible retrasar?	¿Como podemos reducir costos de I+D? ¿Debemos aumentar la I+D?	¿Deberíamos considerar nuevos proveedores para reemplazar a los de altos costos?
¿Qué podemos hacer para aumentar transversalmente los márgenes en nuestras líneas de productos?	¿Qué podemos hacer para incentivar a todos en la producción con reducción de costos?	¿Qué tecnologías podemos usar para obtener una mejor visión de nuestros costos de compras?

##### Respuestas específicas de los departamentos: Finanzas y Tecnologías de la Información (TI)

Es importante que los CFO actúen con flexibilidad en los balances y en las operaciones en los tiempos difíciles. Frente a situaciones complejas, el foco debe estar puesto en las reducciones de costos, el estado de los flujos de cajas y en la búsqueda de oportunidades que permitan obtener un mayor beneficio para la empresa.

En cuanto a las TI, frente a una crisis la primera reacción es

poner pausa a los proyectos y cortar los costos, lo que puede ser útil en un comienzo, pero puede significar una mayor pérdida en el largo plazo. Las recesiones les dan a las compañías oportunidades para incrementar sus inversiones en TI, por lo que es importante tener previamente identificadas las áreas en las que esto se produciría.

##### Respuestas específicas de los departamentos: Producción y Operaciones

Se debe racionalizar la estructura de costos de la compañía sin afectar las zonas críticas en el sistema productivo; junto a lo anterior, se hace necesario potenciar la comunicación con otras áreas a fin de recortar gastos asociados a

prácticas inútiles. En cualquier caso, las medidas aplicadas deben ser focalizadas, evitando la aplicación de soluciones transversales que puedan afectar a áreas en las que no era requerida una intervención.

##### Respuestas específicas de los departamentos: Compras y adquisiciones.

En este ámbito, se destaca la importancia que tiene el disminuir costos en las adquisiciones para poder disminuir los costos totales de la empresa. Algunas prácticas que permitirán realizar compras efectivas para la empresa incluyen: mejorar la relación con los proveedores; la

creación de equipos de compras con un amplio conocimiento de su área y de la firma en general; el uso apropiado de la tecnología disponible, entre otras.

Un detalle de las principales prácticas se presenta en la Tabla 4.

**TABLA 4: PRINCIPALES MEDIDAS A TOMAR FRENTE A UN ESCENARIO CAÓTICO**

Producción y Operaciones	Compras y adquisiciones	Personal
Actúe rápidamente para reducir los costos y controlar el gasto acotando el foco del negocio. Aléjese de malos negocios.	Mejore las relaciones con los proveedores. Busque los mejores de acuerdo a las necesidades. Si hay muchos proveedores, busque uno o dos grandes y aumente la influencia con ellos dándoles una mayor participación. Desarrollo un plan de costos anual.	Siga contratando. Las crisis generalmente son cortas, mantenga la vista en el crecimiento en el largo plazo. Generalmente las recontractaciones generan mayores costos.
Evite recorte de gastos transversal. Mantenga áreas que a los clientes les importan ¿Cuáles? Pregúnteles.	Imponga y mantenga una lista de proveedores preferidos. Esto será útil en caso de necesitar reemplazar alguno(s) de ellos.	No contrate un problema. En tiempos de crisis hay mucha gente talentosa disponible.
Asegúrese que todos están en la misma línea. Programe reuniones con los principales <i>stakeholders</i> a fin de lograr respaldo y acuerdo para alcanzar los objetivos necesarios.	Ajuste la cantidad de proveedores y volumen de compras. Formar equipo entre Compras y Finanzas permite identificar gastos y oportunidades factibles de mejorar. Incluir a ingeniería, manufactura y ventas ayuda a mejorar los procesos.	Administre sus recursos sabiamente. Elimine reuniones innecesarias y sin un propósito claro. Sin embargo organice reuniones de alto impacto con clientes cuando el resto de la industria está en retroceso.
Economías en problemas presentan oportunidades y ofertas de inversión en nuevos activos, talentos, I+D, marketing y percepción de calidad del cliente. No es rentable invertir en capital de trabajo, manufactura y administración.	Cree un staff de compras con habilidades analíticas, capacitados, con conocimientos de los objetivos del negocio, así como de los otros componentes de la empresa, para poder asistirlos en el logro de sus metas. Que conozcan el negocio y metas de los proveedores, para que también les ayuden a ellos a lograr sus propias metas.	Provea un feedback positivo a los empleados. Reconozca el trabajo bien hecho. Si no están funcionando bien, no está mal exigir. Use evaluaciones, enfatice en los desafíos. Es un buen momento para que los empleados asimilen que pueden jugar un rol importante en la empresa.
Retenga y desarrolle los talentos top. Mantenga experiencias de desarrollo y tareas de rotación.	El equipo ejecutivo de compras debe preocuparse del 100% de las adquisiciones. Rendir cuentas directamente al CEO o al COO y no a otro ejecutivo.	Siga capacitando. Se requieren nuevas y mejores habilidades y conocimiento. Además, es un impulso a la moral.
Considere alternativas a los despidos, pues puede funcionar en el corto plazo, pero a menudo tiene repercusiones en el largo plazo	Controle el servicio, calidad, entrega y precio de los proveedores. Comunique los resultados. Entienda lo que es importante para ellos y asegúrese que entienden que es importante para usted.	Cuide a los buenos elementos. Si bien las recesiones son un buen momento para contratar buenos empleados, no olvide a los buenos que ya están trabajando.
Fomente preguntas y nuevas ideas.	Use la tecnología para alejarse de la competencia.	Realice los cambios necesarios en forma completa y no sólo parcialmente.
Cree visiones y actitudes positivas que reconozcan la realidad. Mantenga una actitud disciplinada y movilice a sus empleados a responder a los intereses y valores de los clientes.	Estructure equipos que sean guiados centralmente, pero implementados localmente. Es importante que todas las decisiones de compra sean centralizadas para tener una imagen general. Luego de la decisión, los equipos de compras identifican los mejores proveedores para cada área.	Aproveche a los empleados no sólo en su experticia, sino también en su conocimiento de la empresa y del personal. Encuentre a los empleados claves y motívelos para que ayuden en la solución del problema.
Comuníquese auténticamente, reconociendo sus falencias y generando confianza.	Diseñe un programa de incentivos que realmente beneficie al individuo y a la empresa.	Siga comunicándose con los empleados. Estarán dispuestos a hacer cambios si entienden la situación
Evite aliviar el estrés en momentos complejos tomando decisiones difíciles de manera unilateral.	Desarrolle fuertes estrategias de compra. A fin de no estancarse por años con proveedores, producto de malas negociaciones que obligan a mantenerlos, es necesario un entrenamiento y desarrollo organizacional para lograr negociaciones exitosas.	No descance sólo en el mensaje del CEO. Es necesario interpretar el mensaje para los empleados. Los gerentes deben hablar en pequeños grupos con ellos.

**Respuestas específicas de los departamentos: Personal**

En periodos de crisis es difícil mantener a todo el personal. Es por eso que resulta significativo tener un amplio conocimiento de quienes trabajan en la empresa a fin de tomar la mejor determinación. Saber quienes aportan

valor crítico y quienes no, así como conocer qué funciones están sobrepuestas dentro de la empresa, permitirá decidir correctamente, en caso que sea necesario realizar recortes en esta área.

### 5. DISEÑANDO SISTEMAS DE MARKETING PARA LA RESILIENCIA

Para defenderse de los cambios externos, las compañías deben aumentar su capacidad de resiliencia en todos sus niveles, especialmente en marketing y ventas.

Los cambios clave en el panorama del marketing incluyen clientes más informados, marcas propias validadas, una mayor información de los clientes mediante el uso de internet y las redes sociales y ventajas competitivas menos duraderas, considerando la rapidez en la copia de las

innovaciones. Esto implica que los nuevos objetivos de los encargados de marketing debieran orientarse más a los clientes (organizando los productos por segmentos de clientes) así como a los *stakeholders*; mejorar la relación con los proveedores; enfatizar los activos intangibles (marcas, fidelidad de los clientes, etc.) y lograr pasar de un mercado local a uno “glocal” (local y global al mismo tiempo).

**TABLA 5: CARACTERÍSTICAS DE MARKETING POBRE, BUENO Y EXCELENTE**

Pobre	Buena	Excelente
Conducido por los productos	Conducido por el mercado	Conduciendo al mercado
Orientado al consumo masivo	Orientado a segmentos de mercado	Orientado a nichos de mercado
Oferta de productos	Oferta de productos argumentada	Oferta de soluciones para los clientes
Calidad del producto promedio	Mejor que el promedio	Legendaria
Calidad del servicio promedio	Mejor que el promedio	Legendaria
Orientado a la función	Orientado al proceso	Orientado al resultado
Reaccionando a los competidores	Haciendo <i>benchmark</i> de los competidores	Adelantándose a los competidores
Explotación de los proveedores	Preferencia por los proveedores	Asociación con los proveedores
Explotación de los distribuidores	Soporte a los distribuidores	Asociación con los distribuidores
Conducido por el precio	Conducido por la calidad	Conducido por el valor
Velocidad promedio	Mejor que el promedio	Legendaria
Jerarquía	Redes	Trabajo en equipo
Integrado verticalmente	Organización aplanada	Alianzas estratégicas
Conducido por los accionistas	Conducida por los <i>stakeholders</i>	Conducida por la sociedad

#### Reacciones comunes del Marketing ante las crisis

Ante la crisis, los clientes se cambiarán a precios y marcas más baratas, reducirán gastos suntuarios (autos, vacaciones caras, etc.) y privilegiarán la compra cerca de sus hogares o trabajos. Por su parte las compañías reducirán su producción e inventario, al igual que sus presupuestos y tasas de inversión en bienes de capital, postergando además nuevos proyectos y productos.

Ante la venida de una crisis, los encargados de marketing deben considerar desechar segmentos de clientes, zonas geográficas y productos que generan pérdidas, bajar precios o promover marcas baratas, así como reducir o cancelar publicidad no efectiva.

Al evaluar dónde recortar los planes de gasto, preguntarse respecto a las inversiones en marketing:

- ¿Tengo un inventario completo de ellas? ¿Puedo identificar gasto ineficiente?
- ¿Cambian el comportamiento de compra de mis clientes?

¿Están enfocadas en las barreras de los clientes hacia mis productos?

- ¿Está mi inversión bien balanceada? Tres focos: a) cambiar la percepción del cliente, para incentivarlo a comprar más; b) dar incentivos monetarios temporales para que los clientes compren más; y c) hacer que la marca esté más disponible, para que los clientes compren más
- ¿Tengo un sistema para mantener las inversiones ‘ganadoras’ y desechar las ‘perdedoras’? Cuatro aspectos: a) efectividad y eficiencia; b) mantención vs. crecimiento; c) probado vs. experimental; y d) impacto directo e indirecto

Junto a lo anterior también es necesario adaptarse al movimiento de los clientes y monitorear lo que hace la competencia, así como estar listos para aprovechar las oportunidades que genera la turbulencia.

**TABLA 6: CHECKLIST DE COMPORTAMIENTOS ESTRATEGICOS DE MARKETING PARA PERIODOS CAÓTICOS**

<b>Cortar/Posponer</b>	<b>Aumentar/Acelerar</b>
Programas de marketing que no están funcionando	Presupuesto de marketing en general
Programas publicitarios que no están funcionando	Presupuesto para investigación de mercado
Publicidad y promociones no centrales	Presupuesto para investigación de precios
Planes de descuentos de marcas centrales	Ganancia de participación en segmentos centrales
Introducción de productos y servicios fuera del núcleo, a menos que sean altamente innovadores	Desarrollo de productos y servicios con marcas separadas para clientes preocupados por el costo
Productos y servicios débiles	Alineamiento de propuestas de valor precio
	Presupuesto de publicidad
<b>Externalizar</b>	Presupuesto de promociones
Servicios de soporte de marketing	Foco en segmentos centrales
Servicios de soporte de promociones	Programas de fidelización de clientes
	Lanzamientos de productos y servicios altamente innovadores
	Comunicación especial para cuentas claves
	Comunicación de marketing a través de canales de distribución asociados
	Comunicación de marketing dirigida a los <i>stakeholders</i>

**Asuntos operacionales que enfrenta el Departamento de Marketing**

Ante la crisis, habrá fuerte presión por reducir el presupuesto de Marketing. ¿De dónde cortar?:

- Investigaciones de Marketing: destinar recursos para entender hacia donde se están moviendo los clientes. Es posible recortar aquellos estudios de mayor escala y largo plazo, pues hay poco tiempo, son demasiado caros, y serán menos útiles durante el periodo de turbulencia de lo que serían en tiempos normales.
- Productos: Es un buen momento para reexaminar la línea de productos, y cortar los que ya no sean rentables, y eventualmente lanzar líneas básicas, de funcionalidades o características limitadas y bajo precio.
- Introducción de nuevos productos: Si bien la innovación es necesaria, en este periodo se debe limitar sólo a aquellos productos muy prometedores, bien dirigidos a las necesidades cambiantes.
- Servicio: Se debe distinguir entre los servicios esenciales para la compra y aquellos discrecionales, que pueden venderse por separado. Eliminar servicios no vitales que cuestan más de lo que valen para los usuarios.
- Publicidad: Limitar publicidad masiva y cara, a menos que tenga algo muy relevante que decir de la marca. Reforzar publicidad en mercados fuertes, y limitarla en los

débiles. Explorar como usar los nuevos medios digitales poco costosos de forma efectiva.

- Política de precios: Habrá gran presión por bajarlos. Casi siempre es mejor ofrecer beneficios adicionales. Si es inevitable bajar precios: a) sacar versiones limitadas (en tamaño, beneficios, etc.) de los regulares; y b) descuentos, liquidaciones, etc. La marca puede resultar dañada, especialmente si duran mucho.
- Márgenes:
  - Los ajustes del precio con la propuesta de valor deben alinearse con las necesidades cambiantes de los clientes.
  - Mantenerse atento a repentinos cambios en la estructura de precios, tanto que disminuyan las ventas como que aumenten los costos.
  - Actualizar continuamente los datos de sensibilidad de precios.
- Distribución: No eliminar a los intermediarios menos efectivos, perdiendo las ventas que realizan. Trabajar con ellos, apoyándolos y motivándolos a colocar más enérgicamente los productos de la compañía. Preparar promociones, incentivos, solicitar más espacio de estantería, etc.

**Asuntos operacionales que enfrenta el Departamento de Ventas**

Los Ejecutivos Comerciales deben encontrar las oportunidades escondidas y comunicarlas a su fuerza de

venta: a) fortalezas y debilidades de la fuerza de ventas, para hacerla más competitiva; b) coyuntura permite tomar

decisiones como eliminar promociones de resultados limitados o reducir la fuerza de ventas en aquellos integrantes de menor rendimiento; y c) aprovechar las oportunidades de venta que generan las nuevas necesidades de los clientes, ajustando la propuesta de valor a estas.

Presionar a la fuerza de ventas no necesariamente se traducirá en mejores resultados. Posibles medidas para mejorar las ventas y alcanzar los resultados esperados:

- Concentrarse en el máximo contacto: Volver a lo básico. Ventas cara a cara. Email y teléfono no serán igual de efectivos.
- Construir espíritu de equipo: Abrir los canales de comunicación entre los ejecutivos comerciales y la fuerza de ventas. Comunicar que sucede con la compañía y el equipo. Entenderse mutuamente.

Transformar los problemas en oportunidades para motivarlos.

- No usar las rebajas de precios como medio para conseguir ventas: Cuando vuelva la normalidad será difícil recuperarlos, y la fuerza de ventas se resistirá a perder esa herramienta.
- Encontrar formas novedosas de mantener la motivación de la fuerza de ventas: Es un esfuerzo constante pero valioso. Charlas motivadoras permanentes, concursos de obtención de incentivos (individuales y grupales), etc.
- Mantén las expectativas altas, pero no imposibles.
- Proteger los salarios base de la fuerza de venta: ser razonable con las metas, los objetivos y las cuotas de venta de los jefes de venta y sus equipos.

**TABLA 7: CHECKLIST DE COMPORTAMIENTOS ESTRATEGICOS DE VENTAS PARA PERIODOS CAÓTICOS**

<b>Cortar/Posponer</b>	<b>Aumentar/Acelerar</b>
Ferías y otras actividades que no están directamente asociadas a la venta	Conocer y establecer acuerdos con todos los socios claves de los canales de distribución
Aumentos de personal	Desarrollo de nuevos canales
Compensaciones fijas	Inteligencia competitiva
<b>Externalizar</b>	Habilidades de venta, de negociación, conocimiento de los productos y habilidades blandas
Ventas no centrales y pequeñas cuentas	Alianzas estratégicas con compañías que vendan los mismos segmentos
Generación de prospectos	<i>Cross-selling</i> y <i>Up-selling</i>
Soporte de garantía	Precisión de proyecciones de ventas
Actividades de desarrollo de negocio no centrales	Contacto con los clientes (reuniones, comunicaciones)
Servicios al cliente en cuentas no centrales	Contacto y comunicación con la fuerza de venta
Llamadas de servicios/repelación	Promociones para aumentar la fidelidad de los clientes

Al querer reconfigurar la actividad de la fuerza de ventas para hacerla rentable y productiva durante los periodos de baja, se debe preguntar:

- ¿Debiera la compañía cerrar algunos mercados locales y extranjeros donde las ventas actuales y futuras sean marginales?
- ¿Debiera asignarse una mayor fuerza de ventas a cada

jefe de ventas?

- ¿Debiera mantenerse o bajarse la meta de ventas, para que el objetivo permanezca creíble?
- ¿Los programas de entrenamiento para los vendedores debieran eliminarse para ahorrar dinero, o aumentarse para darles nuevas herramientas e ideas para vender a clientes cada vez más reacios?

**6. PROSPERANDO EN LA ERA DE LA TURBULENCIA**

Para operar rentablemente en tiempos de alta inestabilidad y turbulencia considerar:

- Planificación estratégica más dinámica, interactiva y comprimida en ciclos más cortos (tres meses en lugar de una vez al año). Realizar ajustes según se necesite.

- Toma de decisiones cruzadas -a través de diferentes funciones- a niveles clave, para permitir decisiones mejores y más rápidas. Al mismo tiempo se debe promover una mayor participación de los diferentes *stakeholders*

➤ Dividir a las grandes organizaciones en grupos y subgrupos pequeños y más planos, para facilitar y

lograr, a través de esta medida, tiempos de respuesta más cortos.

### Sustentabilidad del Negocio (Business Enterprise Sustainability, BES)

Considera todo lo relacionado con extender la vida del negocio. Factores sociales, económicos, ambientales y éticos que afectan la estrategia en forma directa. Tiene como fin generar una estrategia para maximizar el valor de la compañía en el largo plazo, mientras optimiza el rendimiento y el valor de esta en el corto y mediano plazo (sin comprometer el valor de largo plazo). Claves en esta estrategia son la preservación de los activos, la renovación proactiva de los productos y de servicios innovadores, entre otros. Incluye una visión dual (balanceando las visiones de corto y largo plazo, tanto en periodos normales como turbulentos), una triple planeación (que incorpora proyectos de corto, mediano y largo plazo). BES incorpora además la reputación de la empresa, que depende de siete factores: percepción de los productos y servicios,

percepción sobre la visión y liderazgo de la compañía, ambiente de trabajo, rendimiento financiero, atractivo emocional, responsabilidad social e innovación. Al mismo tiempo considera el entusiasmo y respaldo de los clientes, buscando el desarrollo de un vínculo leal, posibilitando que sean los propios clientes quienes recomienden la compañía a terceros.

Los principales elementos que han caracterizado a empresas con una larga vida son: sensibilidad con el mundo que las rodea, tolerancia a ideas nuevas, conciencia de su identidad y conservadoras en sus finanzas. Por otra parte, las prácticas de alta prioridad corresponden a: valorar a las personas, no los activos, organizarse para aprender, conducción y control sin tensión y, formar comunidades humanas.

### Responsabilidad Social Corporativa y Sustentabilidad Ecológica

Muchas compañías se involucran en proyectos e iniciativas, para mejorar su imagen, acercarse a las comunidades y a sus clientes, ganar factores

diferenciadores, etc. Si ante periodos de crisis terminan estos programas de apoyo, el impacto negativo será mucho mayor.

### Comportamiento ético y auténtico

Clientes confían en compañías que consistentemente son éticas y auténticas. Son creíbles en el tiempo. Los clientes buscan la autenticidad. Quieren más que una compra, una 'experiencia', eventos memorables que los conmuevan

personalmente. Alterar estas características ante las turbulencias dejará una marca a futuro, en la relación con el resto de los *stakeholders*.

### Los Autores



**Philip Kotler.** Considerado el padre del marketing moderno. Es profesor de Marketing Internacional en la Escuela de Administración de Kellogg, Northwestern University. Expositor en prestigiosos foros de negocios y autor de numerosos libros y artículos, incluyendo *Marketing Management*.



**John A. Caslione.** Fundador, presidente y CEO de GCS Business Capital LLC, una consultora especializada en fusiones y adquisiciones internacionales. Ha llevado a cabo estrategias de desarrollo de negocios globales en 88 países en seis continentes.

