

# 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, NY10019.

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](http://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
<b>1 EL MUNDO HA ENTRADO EN UN NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO: DE LA NORMALIDAD A LA TURBULENCIA.....</b>	<b>7</b>
¿Qué es turbulencia de mercado? .....	16
Factores que pueden producir caos .....	24
Conclusión .....	51
<b>2 LAS EQUIVOCADAS RESPUESTAS GERENCIALES A LA TURBULENCIA SON AHORA PELIGROSAS .....</b>	<b>55</b>
Decisiones de asignación de recursos que socavan la cultura y la estrategia básicas .....	63
Recortes generales de gastos frente a actuaciones enfocadas y mesuradas.....	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
<b>3 EL MODELO CAÓTICA: EL MANEJO DE LA VULNERABILIDAD Y LA OPORTUNIDAD .....</b>	<b>87</b>
Construir un sistema de alarma temprana .....	99
Construcción de escenarios clave.....	107
Selección de escenario y estrategia.....	118
Conclusión .....	122
<b>4 DISEÑAR SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA RECUPERARSE.....</b>	<b>123</b>
El sistema Caótica de gerencia.....	129
Finanzas e informática .....	134
Manufactura/Operaciones.....	144
Compras/Suministros.....	152
Recursos humanos .....	158
Conclusión .....	163
<b>5 DISEÑAR SISTEMAS DE MARKETING QUE SE RECUPEREN</b>	<b>165</b>
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
<b>6 PROSPERAR EN LA ERA DE LA TURBULENCIA .....</b>	<b>199</b>
Sostenibilidad de la empresa .....	202
Conclusión .....	222
Agradecimientos .....	225
Notas.....	227
Sobre los autores .....	239





## PREFACIO

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 imparabile 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](http://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*<sup>1</sup>, la que Andy Grove articuló en su libro *Only the Paranoid Survive*<sup>2</sup>, la que el ex jefe de la Reserva Federal, Alan Greenspan, articuló



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

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*.



## CAPÍTULO UNO

# El mundo ha entrado en un nuevo escenario económico: de la normalidad a la turbulencia

*La prosperidad es un buen maestro; la adversidad uno mejor.*

—William Hazlitt (1778-1830)

**EL MUNDO HA** entrado en una nueva etapa económica. Las economías nacionales están ahora íntimamente conectadas e interdependientes. El comercio se conduce con flujos de información que se mueven a la velocidad de la luz, a través de Internet y de teléfonos móviles. Esta nueva etapa confiere beneficios maravillosos al reducir costos y acelerar la producción y entrega de bienes y servicios, pero también tiene su lado oscuro, uno que eleva sustancialmente los niveles de riesgo e incertidumbre que enfrentan productores y consumidores. Un suceso o cambio en las circunstancias de un determinado país —ya sea una quiebra bancaria, una crisis en el mercado bursátil o de bienes raíces, un asesinato político o un incumplimiento de pagos— puede extenderse a

muchos otros países y producir una turbulencia masiva, que hace girar todo el sistema hacia resultados totalmente imprevistos.

Las entregas no llegan a tiempo, los bancos dejan de prestar y empiezan a exigir que se les pague, los patronos despiden trabajadores y las economías inician una espiral descendente. Las compañías toman decisiones más cautelosas. Aplazan el desarrollo de nuevos productos, reducen sus presupuestos de marketing y publicidad. La prudencia aconseja adelgazarse, sobrevivir en el corto plazo y desinvertir en el largo. El gran economista John Maynard Keynes observaba que, a la larga, todos estaremos muertos.

Eventualmente, las condiciones tocan fondo, tras una multitud de bancarrotas, ejecuciones hipotecarias y empleos e ingresos perdidos. De alguna manera las necesidades básicas y las medidas gubernamentales pueden ponerle piso a las pérdidas y las cosas empiezan a parecer un poco mejores. La turbulencia y el pesimismo se ven reemplazados por cierta estabilidad y renovada confianza. Al apostarle a una recuperación, algunas compañías buscan mayores oportunidades e inversiones. Todo esto se parece al clásico ciclo mercantil de subidas y bajadas, en el cual, tras la sobreexpansión viene la subsiguiente baja en la inversión antes de regresar a la normalidad.

Pero incluso cuando retorna la normalidad a la economía, no lo hace en toda industria o mercado o determinadas compañías. En épocas normales, se presenta incansable y continuamente demasiada competencia. La industria automovilística de los Estados Unidos está sufriendo una perfecta tempestad de altos costos en atención a la salud de los trabajadores y enormes obligaciones pensionales, al tiempo que baja la demanda de sus productos, que por décadas han sido vistos como menos atractivos que los de competidores extranjeros. La industria de las aerolíneas comerciales se distingue por excesiva capacidad y es probable que experimente una mayor consolidación. Incluso sin el colapso financiero global, la época puede ser muy turbulenta para determinadas industrias y organizaciones.

La turbulencia significa siempre un incremento en el riesgo y en la incertidumbre. El término riesgo se usa para describir la incertidumbre que puede ser calculada y para la cual se pueden comprar seguros. Sin embargo, siempre existe un riesgo que no puede calcularse y que enfrentan quienes toman decisiones en las compañías. Frente a la incertidumbre, en vez de buscar maximizar sus rendimientos, las compañías toman decisiones de minimizar el riesgo para poder sobrevivir si ocurre lo peor.

El National Intelligence Council de los Estados Unidos publicó en el 2008 un informe titulado *Global Trends 2025: A Transformed World*. Su objetivo era estimular a pensar estratégicamente sobre el futuro, identificando las tendencias clave, los factores que las impulsan, hacia donde parecen dirigirse y como pueden interactuar. Utilizaba una serie de escenarios para ilustrar algunas de las muchas maneras como los impulsores examinados en el informe (por ejemplo, la globalización, la demografía, el surgimiento de nuevas potencias, la decadencia de instituciones internacionales, el cambio climático, y la geopolítica energética) pueden interactuar para generar desafíos y oportunidades, para futuros líderes empresariales y tomadores de decisiones. *Global Trends 2025* no es un pronóstico de lo que ha de venir la próxima década y después sino una descripción de los impulsores y desarrollos que probablemente determinarán los sucesos mundiales<sup>1</sup>.

Leer el informe refuerza todavía más el argumento de que, en el futuro predecible, el mundo enfrentará continuas perturbaciones, turbulencia, caos y violencia. Estos factores impactarán los negocios en todo el mundo, directa e indirectamente, creando un entorno con el cual tendrán que vérselas los líderes empresariales si sus compañías han de seguir siendo viables en el largo plazo.

Tal fue el caso de India durante tres terroríficos días, a finales de noviembre del 2008, cuando fundamentalistas islámicos armados lanzaron un prolongado ataque nocturno sobre Mumbai, la

extensa y poblada capital empresarial del país, que tiene más de 18 millones de habitantes. La increíble escala y audacia del asalto fue asombrosa. Bandas de jóvenes bien armados atacaron dos hoteles de lujo, un restaurante, una estación ferroviaria, un centro judío y al menos un hospital. El fuego y las explosiones se dieron a través de Mumbai, dejando 179 muertos y más de 300 heridos, entre ellos varios extranjeros provenientes de los Estados Unidos, Japón y Gran Bretaña, y el jefe antiterrorista de Mumbai. Cerca de 100 rehenes, escogidos entre estadounidenses y británicos, fueron retenidos dentro de un hotel<sup>2</sup>.

Los ataques parecían incrementar las tensiones en una región ya bastante volátil. Por ser uno de los países miembros del BRIC (Brasil, Rusia, India y China, un término acuñado en el 2001 por el jefe de investigaciones globales de Goldman Sachs, Jim O'Neill), India estaba a punto de superar décadas de estancamiento económico antes del asalto terrorista. El país no había sido ajeno a ataques terroristas en años recientes, pero se había recuperado de casi todos ellos y permanecido en su acelerada ruta económica. Pero desgraciadamente, como el mundo globalizado se caracteriza ahora por una fragilidad interconectada, que transmite la noticia del caos, viral e instantáneamente a través de una red global de información, India, y posiblemente toda esa región de Asia, puede retroceder. Después de todo, las empresas extranjeras son reacias a exponer su gente y sus inversiones al peligro.

Como se resume en las figuras 1-1 y 1-2, hay muchas razones para esa incertidumbre ascendente que acarreará nuevos y crecientes desafíos para los líderes empresariales en las próximas dos décadas.

En la próxima década, y más allá, de acuerdo con *Global Trends 2025*, podemos prever creciente turbulencia alrededor del mundo, rápidos cambios en el liderazgo político en los mercados emergentes, grandes cambios de política, crecientes conflictos



## POSIBLE IMPACTO

## CERTIDUMBRES RELATIVAS

Está surgiendo un sistema global multipolar, con el ascenso de China, India y otros países. El poder relativo de actores no estatales —empresas, tribus, organizaciones religiosas e incluso redes criminales— también se incrementará.

El cambio sin precedentes en riqueza y poder económico comparables, de Occidente a Oriente, que está ocurriendo ahora, continuará.

Los Estados Unidos seguirán siendo el país individualmente más poderoso, pero será menos dominante.

Hacia el 2025 ya no existirá una sola "comunidad internacional", compuesta de estados nacionales. El poder estará más disperso y nuevos actores aportarán nuevas reglas al juego, mientras crecerán los riesgos de que las alianzas tradicionales de Occidente se debiliten. En vez de emular los modelos occidentales de desarrollo político y económico, más países pueden verse atraídos por el modelo alternativo chino. A medida que algunos países invierten más en su bienestar económico, pueden aumentar los incentivos hacia la estabilidad geopolítica. Sin embargo, la transferencia está fortaleciendo Estados como Rusia, que desean desafiar el orden occidental. Las decrecientes capacidades económicas y militares pueden forzar a los Estados Unidos a difíciles trueques entre las prioridades nacionales y las de política exterior.

El continuo crecimiento económico —junto con 1,2 billones más de habitantes en el 2025— presionará los recursos hídricos, energéticos y alimenticios.

El ritmo de innovación tecnológica será la clave de los resultados durante este período. Todas las tecnologías actuales son inadecuadas para reemplazar la arquitectura energética tradicional en la escala requerida.

<p><b>CERTIDUMBRES RELATIVAS</b></p>	<p><b>POSIBLE IMPACTO</b></p>
<p>El número de países con poblaciones juveniles en el “arco de inestabilidad” disminuirá, pero se espera que las poblaciones de varias naciones rebosantes de jóvenes continúen sus trayectorias de crecimiento rápido.</p>	<p>A menos que cambien dramáticamente las condiciones de desempleo en países precarios llenos de gente joven, como Afganistán, Nigeria, Pakistán y Yemen, estos seguirán estando maduros para la inestabilidad y el fracaso estatal.</p>
<p>Se incrementará el potencial de conflicto, debido a los rápidos cambios en partes del Oriente Medio y a la expansión de capacidades mortíferas. No es probable que desaparezca el terrorismo para el año 2025, pero su atractivo puede mermar si el crecimiento económico continúa en el Oriente Medio y el desempleo juvenil se reduce. En el caso de los terroristas actualmente activos, la difusión de tecnologías pone peligrosas capacidades a su alcance.</p>	<p>La necesidad de que los Estados Unidos actúe como equilibrador regional en el Oriente Medio aumentará, aunque otros poderes externos —Rusia, China, India— desempeñarán papeles más importantes que hoy. Las oportunidades de ataques terroristas masivos que utilicen armas químicas, biológicas y, menos probablemente, nucleares, aumentarán a medida que se expanden los programas de tecnología (y posiblemente de armamentos). Las consecuencias prácticas y psicológicas de tales ataques se intensificarán en un mundo cada vez más globalizado.</p>

Figura 1-1 *Tendencias globales 2025: certidumbres relativas y su posible impacto.*

POSIBLES CONSECUENCIAS	
<p><b>INCERTIDUMBRES CLAVES</b></p> <p>Que pueda completarse una transición energética que abandone petróleo y gas —apoyada por un mejor almacenamiento de energía, biocombustibles y carbón limpio— durante el marco temporal del 2025.</p> <p>Qué tan rápidamente ocurra el cambio climático en los lugares donde su impacto es más pronunciado.</p> <p>Que el mercantilismo protagonice un retorno y los mercados globales entren en recesión.</p>	<p>Debido a los más altos precios del petróleo y del gas, los grandes exportadores como Rusia e Irán aumentarán sus niveles de poderío nacional, pues el producto nacional bruto de Rusia se aproximará al del Reino Unido o al de Francia.</p> <p>Un descenso sostenido de precios, tal vez apuntalado por un desplazamiento fundamental hacia nuevas fuentes de energía, podría disparar una decadencia de largo plazo para los productores como actores mundiales y regionales. Es probable que el cambio climático exacerbe la escasez de recursos (especialmente de agua).</p> <p>El descenso a un mundo de nacionalismo de recursos aumenta el riesgo de confrontación entre grandes potencias.</p>
<p>Que se den avances hacia la democracia en China y Rusia.</p>	<p>El pluralismo político se ve menos probable en Rusia, a falta de diversificación económica. Una creciente clase media incrementa las oportunidades de liberalización política y posiblemente mayor nacionalismo en China.</p>

## INCERTIDUMBRES CLAVES

Que los temores regionales sobre un Irán armado nuclearmente disparen una carrera armamentista y una mayor militarización.

Que el gran Oriente Medio llegue a ser más estable, especialmente si Irán se estabiliza y el conflicto árabe-israelí se resuelve pacíficamente.

Que Europa y Japón superen los retos económicos y sociales motivados o empeorados por causas demográficas.

Que los poderes mundiales funcionen con las instituciones multilaterales para adaptar sus estructuras y desempeño al transformado panorama geopolítico.

## POSIBLES CONSECUENCIAS

Algunos episodios de conflictos de baja intensidad y terrorismo que ocurran bajo un paraguas nuclear podrían llevar a una imprevisión escalada y un conflicto más amplio. Es probable que aumente la turbulencia en la mayoría de escenarios. Una resurgencia del crecimiento económico, un Irak más próspero y la resolución del conflicto árabe-israelí podrían producir cierta estabilidad a medida que la región lidia con un Irán que se fortalece, y se da una transición global del petróleo y del gas a otros recursos. Una integración exitosa de las minorías musulmanas en Europa podría expandir el tamaño de las fuerzas de trabajo productivas y evitar crisis sociales. Una falta de esfuerzos por parte de Europa y Japón para mitigar los desafíos demográficos podría llevar a deterioros de largo plazo. Las potencias emergentes muestran ambivalencia hacia instituciones globales como Naciones Unidas y el FMI, pero esto podría cambiar a medida que se convierten en actores más importantes en el escenario global. La integración asiática podría llevar a instituciones regionales más potentes. La OTAN enfrenta difíciles retos por crecientes responsabilidades fuera de su área, a medida que declina la capacidad militar europea. Las alianzas tradicionales se debilitan.

Figura 1-2 *Tendencias globales 2025: incertidumbres claves y posibles consecuencias.*

armados, recortes presupuestales de gobiernos locales y nacionales, y el efecto de contagio de todo eso en los negocios. Vivimos tiempos inciertos, lo cual significa que hay un mayor riesgo para empresas de todo tamaño en todo el mundo, que necesitan nuevas estrategias para protegerse y aprovechar las oportunidades que indudablemente surgirán.

Aunque las compañías están preparándose para la mayor turbulencia y caos que les esperan, no olvidarán pronto las dolorosas lecciones del colapso financiero del 2008. Procederán más caute-losamente y adoptarán una mentalidad preventiva del riesgo. Los gobiernos tratarán de implantar regulaciones que prevengan que se repita una burbuja hipotecaria como la ocurrida. Los bancos y compañías estarán menos inclinados a vender sus bienes y servicios “sin cuota inicial”. Las prácticas crediticias se monitorearán más cuidadosamente para evitar otra economía de “castillo de naipes”.

El ex presidente de Intel, Andy Grove, escribió en su exitoso libro *Only the Paranoid Survive* que en todas las empresas ocurren “puntos de inflexión estratégicos” como resultado directo de fuerzas específicas que afectan determinados negocios. Una empresa ha llegado a un punto de inflexión estratégico cuando su vieja estrategia ya no funciona y debe ser sustituida por una nueva, si la empresa ha de ascender a nuevas alturas. Si los líderes de una compañía no logran navegar exitosamente a través del punto de inflexión, la empresa declina<sup>3</sup>.

Sus instintos —o quizá su paranoia— le dirán que permanezca vigilante porque usted no sabe cuando un súbito y fuerte viento aventará su compañía o toda su industria a un caos indeseado. A veces la turbulencia no es tan grande. Otras veces es más dramática, como cuando el colapso financiero mundial del 2008 tuvo a casi todo el mundo tratando de sobreaguar mientras los mercados experimentaban una caída impredecible e incontrolable de un día para otro.

Incluso más inquietante es el duro reconocimiento de que cuando quiera que llega el caos, usted no tendrá más que una hojita de parra para esconderse —a menos que pueda prever y reaccionar lo bastante rápido para conducir en forma segura, a través de esas condiciones, a su compañía, su unidad empresarial, su región o su departamento.

Hay todavía otro asunto que hace retorcerse a los líderes empresariales: el creciente nivel de transparencia que ahora se les exige a ellos y a sus equipos de gerencia. Incluso si usted y su compañía fueron meramente víctimas del colapso financiero global del 2008, que les costó millones de millones de dólares de pérdida de valor mercantil en la economía real a los accionistas de todo el mundo, su mundo y el de su compañía han cambiado para siempre. Los diversos portafolios de inversión, institucionales y privados, que perdieron casi la mitad de su valor en cuestión de semanas —algunos de los cuales incluían pensiones de empleados y planes de ahorro— empezarán ahora a exigir un mayor nivel de transparencia de parte de las compañías en las que están invertidos. El escrutinio por parte de todos los accionistas de todas las compañías está ya llegando a ser bastante intenso. En adelante, más clientes, empleados, directores, banqueros, proveedores y distribuidores de su compañía, y los medios empresariales y financieros en general, estarán vigilando mucho más de cerca las actividades tanto de su compañía como de las demás, para ver cómo administran los gerentes sus empresas en diversos niveles.

### ¿Qué es turbulencia de mercado?

Para entender lo que es turbulencia de mercado y sus efectos en las empresas, puede ser útil revisar conceptos de turbulencia en la naturaleza, lo mismo que en ciencia y en física. En el mundo

natural la turbulencia se caracteriza por comportamiento violento o agitado. Piense en huracanes, tempestades, tornados, ciclones y tsunamis. Se puede definir diciendo que es violenta, azarosa e impredecible.

La turbulencia ha preocupado siempre a los físicos porque es muy difícil de modelar y predecir a pesar de la sofisticación y el poder de los supercomputadores actuales<sup>4</sup>. Los científicos han desarrollado *la teoría del caos* para estudiar la forma en que pueden desenvolverse los hechos, dadas una condición inicial y unos supuestos deterministas. Pueden mostrar que un pequeño efecto inicial puede llevar a un crecimiento exponencial de perturbaciones. El comportamiento de los sistemas dinámicos —sistemas cuyo estado evoluciona con el tiempo— se muestra aleatorio aunque no se haya incorporado a los sistemas ningún elemento de azar<sup>5</sup>.

Los vientos y marejadas del gran tsunami que surgió violentamente el 26 de diciembre del 2004 en el Océano Índico produjeron una tremenda turbulencia y destrucción en Asia. Aunque no fue sentido físicamente por nadie en San Francisco ni en un avión que estuviera volando sobre Stuttgart, los científicos han postulado que, de hecho, se produce un efecto atmosférico a decenas de miles de kilómetros de distancia de la fuente originaria. En 1972, Edward Lorenz, padre de la teoría del caos, pronunció varios discursos en los que planteaba la pregunta: “¿Puede el aletear de una mariposa en Brasil desencadenar un tornado en Texas?”.

La frase *efecto mariposa* se refiere a la idea de que las alas de una mariposa producen pequeñísimos cambios en la atmósfera, que pueden finalmente alterar el curso de un sistema tempestuoso como el de un tornado, o demorar, acelerar o incluso prevenir la ocurrencia de un tornado en un determinado lugar. De acuerdo con la teoría, si la mariposa no hubiera agitado sus alas, la trayectoria del tornado podría haber sido muy diferente. Los científicos están de acuerdo en que la mariposa puede influir en ciertos

detalles de los fenómenos meteorológicos, entre ellos acontecimientos de gran escala, como los tornados<sup>6</sup>.

Ahora bien, puede preguntar usted, ¿qué tiene todo esto que ver con la turbulencia en los negocios?

Para empezar, la turbulencia mercantil se define como aquellos cambios rápidos e impredecibles en el entorno externo o interno de una organización que afectan su desempeño<sup>7</sup>. El “efecto mariposa” ocurre porque el nuestro es un mundo cada vez más interconectado, interdependiente y globalizado, que está acelerando su “globalidad”. Todas las personas, todos los gobiernos, todos los negocios —todo individuo y toda entidad en el mundo— está ahora conectado e interconectado a determinado nivel, y el impacto de la turbulencia de cada uno será *sentido*, de alguna manera, por otros en ese entorno globalmente conectado.

Para comprender verdaderamente la magnitud del impacto de la turbulencia —*turbulencia severa*— y el caos devastador y los escombros que deja a su paso, no necesitamos mirar más allá de los meses finales del 2008, cuando varios millones de millones de dólares en valor de mercado de la economía real simplemente se evaporaron, dejando atrás una gran mortandad económica para que un recién electo presidente de los Estados Unidos y el resto del mundo limpiaran y reconstruyeran globalmente.

De hecho, la muy pública desaparición del banco de inversión Bear Stearns, ocurrida en marzo del 2008, puso en movimiento la montaña rusa. Después de eso, desde septiembre hasta octubre de ese año, las bolsas de valores de todo el mundo se vieron golpeadas y revueltas. A principios de octubre, el índice accionario estadounidense S&P (Standard & Poor’s) 500 perdió un 22% de su valor en sólo seis sesiones de transacciones.

El 24 de septiembre del 2008, Ben Bernanke, jefe de la Reserva Federal y el entonces Secretario del Tesoro Henry Paulson solicitaron al Congreso de los Estados Unidos apoyar un plan de



salvamento por 700 000 millones de dólares (conocido oficialmente como H. R. 1424: la Ley de Estabilización Económica de Emergencia del 2008). “A pesar de los esfuerzos de la Reserva Federal, del Tesoro y de otras agencias —les dijo Bernanke a los legisladores—, los mercados financieros globales siguen estando bajo una presión extraordinaria”<sup>8</sup>.

Diez días después, en una reunión de emergencia convocada por las cabezas de las cuatro mayores economías europeas para enfrentar la crisis económica, Jean Claude Trichet, presidente del Banco Central Europeo, afirmó: “Nada en el pasado se parece a lo que estamos viendo ahora. Estamos presenciando sucesos que no veíamos desde la Segunda Guerra Mundial. Este es un período de absoluta y excepcional incertidumbre (que) demanda reacciones acordes con esos hechos, tanto en el sector público como en el privado”<sup>9</sup>.

El histórico salvamento de la industria bancaria de los Estados Unidos por valor de 700 000 millones de dólares fue igualado por el Banco Central Europeo con uno de 1,3 millones de millones de dólares para su industria bancaria, y seguido por actuaciones similares de parte de los bancos centrales de Australia, Canadá, Japón, Singapur y muchos otros países. Hungría e Islandia hicieron fila en busca de ayuda del FMI, y otros países incluso buscaron ayuda directa de naciones con buenas reservas de efectivo, como China y Rusia.

Sin embargo, el 29 de septiembre del 2008 será el día que representará para siempre la infamia financiera. Ese día, Wall Street terminó una aterradora sesión con una enorme pérdida, pues las acciones industriales del Dow Jones se hundieron más de 776 puntos en cuestión de minutos —su más grande bajonazo hasta el momento de la edición de la versión en inglés de este libro—, cuando la Cámara de Representantes de los Estados Unidos no quiso aprobar el plan de salvamento.

Los mercados crediticios permanecieron casi congelados pues los bancos tenían miedo a prestar, incluso a otros bancos. Ocho días consecutivos de pérdidas borraron unos 2,4 millones de millones de dólares de riqueza accionaria. Las condiciones pasaron de ser malas a ser peores. Para bancos y compañías, los costos de tomar prestado volvieron a saltar, mientras los inversionistas buscaban asegurarse mediante bonos del Tesoro de los Estados Unidos, a pesar de oportunos indicios de que el gobierno estadounidense podría tomar participaciones accionarias en compañías con problemas para tratar de parar la crisis crediticia. El costo de tomar prestado se disparó, incluso para las compañías de primera categoría. IBM aceptó pagar 8% de interés en bonos a 30 años por valor de 4000 millones de dólares, el doble de la tasa a la cual toma prestado el gobierno federal. Luego, el 10 de octubre, cesó de repente la montaña rusa cuando “el mercado hizo un espectacular giro en U, pues el índice Dow subió casi 900 puntos en menos de cuarenta minutos”<sup>10</sup>.

Aunque el rebote mermó momentáneamente los temores en los Estados Unidos, puso en marcha una frenética actividad de ventas en la comunidad financiera mundial. Súbitamente, la pretenciosa intención de algunos países de desconectarse de la economía estadounidense daba más bien risa. Los informes de todo el mundo eran deprimentes. Las acciones globales habían caído bruscamente en uno de los peores días de los últimos treinta años, a pesar de los continuos esfuerzos gubernamentales por controlar la crisis<sup>11</sup>.

El 24 de octubre del 2008, cuando las bolsas de valores mundiales registraron una baja de más o menos un 10% en la mayoría de los índices, el vicegobernador del Banco de Inglaterra, Charles Bean, alertó: “Esta es una crisis nunca vista antes, posiblemente la mayor crisis financiera de su clase en la historia de la humanidad”<sup>12</sup>.

Entre el 3 y el 6 de noviembre del 2008, la Reserva Federal de los Estados Unidos rebajó las tasas de interés al 1%; el Banco de Inglaterra recortó sus tasas entre el 1,5 y el 3%; y el Banco Central Europeo las rebajó hasta el 3,25%, su nivel más bajo desde octubre del 2006, en una decisiva reacción frente a la rápida caída en recesión de la región<sup>13</sup>.

Luego, el 24 de noviembre del 2008, el gobierno de los Estados Unidos rescató a Citigroup Inc., y aceptó responder por la mayoría de las pérdidas potenciales en activos de alto riesgo por valor de 306 000 millones de dólares, e inyectar 20 000 millones de capital nuevo, en lo que fue su mayor rescate bancario hasta entonces<sup>14</sup>. Durante la semana del 16 de febrero del 2009, el presidente Obama firmó su histórico plan de estímulo económico y el paquete de estímulo a la industria de la construcción, por 787 000 millones de dólares, en un audaz esfuerzo por relanzar la economía estadounidense y un sector sostenedor clave de la misma.

Desde entonces, hemos seguido experimentando una impredecible y *acentuada* turbulencia, en un mundo cada vez más globalizado. Los puntos de inflexión estratégicos ocurrirán con mayor frecuencia, exigiendo a las empresas que los identifiquen más pronto y reaccionen más rápidamente al cambiado entorno. En la figura 1-3: La economía normal frente a la economía de la nueva normalidad, se resumen los contrastes entre épocas normales de ciclos de negocios y economías turbulentas.

Cuando describimos turbulencia en el contexto de la *economía normal* frente a la *economía de la nueva normalidad*, tenemos que definir mejor lo que realmente es una economía normal. A lo largo de la historia de los negocios siempre ha habido niveles de turbulencia, tanto a nivel macro (la economía general, ya sea local, regional o global) como a nivel micro, es decir, en una determinada compañía. Los empresarios y negociantes han vivido siempre con ciertos niveles de turbulencia en sus negocios. Esto es normal y

CARACTERÍSTICA	ECONOMÍA NORMAL	ECONOMÍA DE LA NUEVA NORMALIDAD
Ciclos económicos	Predecibles	Ausentes
Repuntes / Auges	Definibles (cada 7 años)	Impredecibles, erráticos
Contracciones / Recesiones	Definibles (cada 10 meses)	Impredecibles, erráticos
Posible impacto de los problemas	Bajo	Alto
Perfil general de la inversión	Expansivo, amplio	Cautos, focalizado
Tolerancia mercantil al riesgo	Se acepta	Se evita
Actitudes de los clientes	Confiadas	Inseguras
Preferencias de los clientes	Iguals, evolucionando	Temerosas, buscan seguridad

Figura 1-3 *La economía normal frente a la economía de la nueva normalidad.*

es parte de una economía normal. En la economía normal del pasado las amplias oscilaciones que duraban varios años eran una característica esencial. A lo largo de los últimos 50 años, se contó con dos oscilaciones esenciales que marcaban la economía normal. La primera era la de subida, que históricamente duraba entre seis o siete años en promedio, definida casi siempre como “mercado al alza”. La segunda, era la de bajada, que duraba un promedio de diez meses, a menudo llamada “mercado a la baja” o a veces, “corrección del mercado”.

Estas dos oscilaciones eran, casi siempre suaves, y sus movimientos de cierta manera predecibles, a pesar de aberraciones como el colapso bursátil del 19 de octubre de 1987, una fecha conocida como *el lunes negro*. Hacia finales de octubre de 1987, todas las grandes bolsas del mundo habían declinado sustancialmente, pero sólo se necesitaron dos años para que el índice Dow Jones se recuperara completamente; en septiembre de 1989, el mercado había vuelto a ganar todo el valor que había perdido en 1987. Incluso durante esos dos años de recuperación, mientras las empresas seguían luchando con la competencia como siempre, tan pronto empezaba la recuperación, parecía sustancialmente confiable —cuando no sustancialmente predecible— que continuara bien y sin interrupción, hasta que llegara la hora de la próxima corrección del mercado. Entonces el ciclo empezaría de nuevo.

La economía de hoy, con su acentuada turbulencia, es notoriamente diferente. Hoy, y en el futuro predecible, *la economía de la nueva normalidad* es distinta de la de una época normal de ciclos al alza y a la baja que, después de todo, habían hecho predecibles, en cierto modo, los negocios a nivel macro. Hoy en día podemos esperar más choques grandes y muchas perturbaciones dolorosas, que causan acentuados niveles generales de incertidumbre y riesgo para los negocios, tanto a nivel macroeconómico como microeconómico. Además de los retos cotidianos de lidiar en una arena perpetuamente competitiva y de los usuales ciclos mercantiles, los líderes empresariales tienen que reconocer una acentuada corriente de perturbaciones grandes y pequeñas que desafían su planeación empresarial.

La acentuada turbulencia es la *nueva normalidad* que desafía a líderes empresariales y gubernamentales a entender mejor, aceptar totalmente, y luego abrir nuevos caminos, producir nuevas estrategias para enfrentársele, si han de tener éxito en los años venideros.

## Factores que pueden producir caos

La creciente interconexión e interdependencia del mundo actual significan mayor riesgo para todas las compañías. Entre los factores críticos que están subiendo el nivel de riesgo para las empresas están los siguientes:

- Los avances tecnológicos y la revolución informática
- Las tecnologías e innovaciones perturbadoras
- El “ascenso del resto”
- La hipercompetencia
- Los fondos soberanos de riqueza
- El medioambiente
- El facultamiento de los clientes

### LOS AVANCES TECNOLÓGICOS Y LA REVOLUCIÓN INFORMÁTICA

La tecnología de la información es uno de los factores impulsores clave del proceso de globalización. Desde principios de los años 90, los avances en hardware y software para computadores, telecomunicaciones y digitalización han llevado a la rápida transferencia de datos y de conocimiento a través de todo el mundo. La revolución de la información es probablemente lo que más ha contribuido a darle forma a la nueva economía. Mediante la creación de interconexiones que pueden enlazar a todas las personas y a todas las empresas a través de un solo medio —Internet—, tanto compradores como vendedores pueden buscar, preguntar, evaluar y comprar o vender a larga distancia. La gente ya no necesita limitar sus compras o ventas a su área local.

Además de los desafíos para la mayoría de las empresas —especialmente para los negocios grandes o heredados—, está el hecho de que la mayoría de sus altos ejecutivos nacieron durante la revolución industrial pero conducen a sus compañías durante la revolución digital. En cierto sentido, aquellos que tienen más de treinta años son *inmigrantes digitales*, mientras que los que están “alrededor de los veinte” son *nativos digitales*. De todos modos, la revolución de la información ha dado paso a una sobrecarga de información que contribuye a que haya más turbulencia y más caos.

Internet ha transformado y globalizado el comercio, originando maneras completamente nuevas de que los compradores y los vendedores hagan sus transacciones, de que las empresas manejen el flujo de aportes de producción y comercialicen sus productos, y de que quienes reclutan personal y quienes buscan empleo se conecten unos con otros. Han surgido nuevos medios —sitios web, el correo electrónico, los mensajes instantáneos, las salas de *chat*, los tableros electrónicos de noticias, los *blogs*, los *podcasts*, los *webinars*— que crean un sistema global que hace mucho más fácil que las personas y las empresas con intereses comunes puedan encontrarse, intercambiar información y colaborar entre sí.

La revolución global de la tecnología de la información ha sido impulsada por la baja extraordinariamente rápida de los costos, y el rápido incremento del poder de procesamiento de tecnologías digitales cada vez más nuevas, que doblan la memoria y el poder de computación aproximadamente cada seis meses, en las últimas dos décadas<sup>15</sup>. En el futuro, sin embargo, el impulsor más potente de la revolución informática, que empujará la globalización hacia cimas todavía más altas, será la computación en nube (*cloud computing*).

***La computación en nube** [un término recién acuñado] se refiere a una compleja estructura, basada en la Internet, que suministra capacidades relacionadas con la tecnología de la información “como un servicio”. Los usuarios acceden a servicios “de computación” desde la “nube” de Internet, sin necesidad de conocimiento, experiencia o control de la infraestructura tecnológica que la sostiene.<sup>16</sup>*

A medida que la tecnología de la información abarca la “nube” global de Internet, una creciente cantidad de actividad de cómputo se mueve hacia centros de datos, accesibles desde cualquier parte. La tecnología de la información está centralizándose más otra vez. Pero, ¿cómo afectará eso la manera como la gente hace negocios?

La nube permitirá a la tecnología digital penetrar todo rincón o rendija de la economía y de la sociedad, y creará algunos complicados problemas políticos y una creciente turbulencia económica, que las empresas tendrán que enfrentar continuamente. Un tema está surgiendo ya. Las empresas tienen que parecerse cada vez más a la tecnología misma: más adaptables, más interconectadas y más especializadas. Estos cambios pueden no ser nuevos, pero la nube de computación los acelerará<sup>17</sup>.

Los servicios de la nube de computación han tenido mucho éxito con las empresas recién establecidas, o que apenas arrancan, que ahora pueden acceder y explotar software de la misma calidad del de las grandes compañías. Si no fuera por los servicios de la nube de computación, suministrados por firmas como Amazon.com y su unidad Amazon Web Services (AWS), muchas compañías recién establecidas probablemente ni siquiera existirían. Por ejemplo, Animoto, un servicio que permite a sus usuarios convertir



fotografías en vídeos musicales pseudoartísticos utilizando inteligencia artificial. Cuando fue lanzado en la popular red social Facebook, la demanda fue tan alta que Animoto tuvo que incrementar el número de sus máquinas virtuales en AWS de 50 a 3500 en menos de tres días<sup>18</sup>.

El impacto de los servicios basados en la Red se sentirá a nivel macroeconómico, pues la computación en nube hace más competitivas las compañías pequeñas con otras más grandes, y ayudará a las economías en desarrollo a competir con las desarrolladas. Estos dos factores, por si solos, contribuirán grandemente a una incrementada turbulencia mercantil para compañías de todos los tamaños.

Además, el hecho de que la nube de computación sea global, conducirá a tensiones políticas acerca de cómo debe ser regulada. La computación en nube comprende vastos sistemas virtuales y servicios electrónicos que no conocen fronteras<sup>19</sup>. Es probable que los gobiernos traten de evitar perder más control sobre Internet, lo cual creará invariablemente todavía más oportunidades de turbulencia y caos para empresas que basen, cada vez más, sus estrategias de tecnología informática en la computación en nube.

En relación con la computación en nube, hay un asunto subyacente que pocos de los expertos actuales han abordado: lo relativo a compartir conocimiento. Hasta la fecha la tecnología no ha resuelto el problema de encontrar personas y compartir conocimiento en una forma fácil. Es el conocido “santo grial” y un asunto que incluso Microsoft no ha resuelto, aunque trató de hacerlo con SharePoint<sup>20</sup>. Este producto incluye colaboración basada en un motor de búsqueda y una plataforma de manejo de documentos, que puede ser usada para patrocinar sitios en la red que acceden a espacios de trabajo y documentos compartidos, lo mismo que a aplicaciones especializadas, como *wikis* y *blogs*. De

hecho, el problema real es *colaborar eficazmente a través de firewalls y entre compañías* que son accionistas o participantes recíprocos. El objetivo de compartir conocimiento mientras también se limita compartir demasiado (esto es, permitir sólo el acceso a ciertas cantidades de datos) es todavía el problema más grande. El otro asunto que todavía hay que resolver es el de *comunicación frente a información*. Esta es, de hecho, una distinción falsa porque *información es comunicación y comunicación es información*, pero mientras las compañías de software sigan separando estos dos mundos, el problema continuará.

#### TECNOLOGÍAS E INNOVACIONES PERTURBADORAS

El término *tecnología perturbadora* fue creado por Clayton M. Christensen, un profesor de la Escuela de Negocios de Harvard que lo introdujo en un artículo publicado en la *Harvard Business Review* en 1995 bajo el título “Disruptive Technologies Catching the Wave”, y que él describió luego en su libro *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*<sup>21</sup>.

En un libro posterior, *The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*<sup>22</sup>, Christensen eventualmente reemplazó el término *disruptive technology* con un nuevo concepto que denominó *disruptive innovation*, porque reconoció que pocas tecnologías son intrínsecamente perturbadoras por naturaleza. Es la estrategia o modelo empresarial que la tecnología hace posible lo que produce el impacto perturbador. El concepto de tecnología perturbadora continúa una larga tradición en la identificación del cambio técnico radical. El gran economista de Harvard Joseph Schumpeter fue el pionero en la investigación de cómo las innovaciones radicales llevan a una “destrucción creativa” y son necesarias para una economía dinámica<sup>23</sup>.

**Tecnología perturbadora**, o *innovación perturbadora*, es un término que describe una innovación, producto o servicio tecnológico que utiliza una estrategia “perturbadora” en vez de una “evolutiva” o “vigorizante” para invalidar en un mercado tecnologías dominantes o productos de *statu quo*. Se le ha mostrado sistemáticamente a la comunidad investigadora que la mayoría de las innovaciones perturbadoras son una minoría en comparación con las evolutivas, que introducen al mercado una innovación de más alto desempeño. Los ejemplos de innovaciones perturbadoras son raros.<sup>24</sup>

La base de la innovación perturbadora es producir un cambio dramático en el mercado, haciendo que las tecnologías de *statu quo* queden rápidamente obsoletas. Un hecho de esa naturaleza crea una significativa turbulencia para todos los participantes involucrados, tanto en las tecnologías existentes como en las cambiadas. Algunas tecnologías perturbadoras a cinco años vista comprenden computación ubicua y en nube, computación contextual, de virtualización y estructural, realidad incrementada, y redes sociales y software social. La tecnología perturbadora tiene el potencial de ser el definitivo “cambiador de juego” que puede producir caos en toda una industria, especialmente para los titulares a cargo que no han estado prestando atención a la turbulencia que se agita silenciosamente a su alrededor, hasta cuando es demasiado tarde. (Véase la figura 1-4).

Christensen distingue entre la “perturbación del extremo bajo del mercado”, que apunta a aquellos clientes en un segmento mercantil que no necesitan el total desempeño apreciado por los clientes del extremo alto del mercado. y la “perturbación de nuevo

TECNOLOGÍA / INNOVACIÓN PERTURBADORA	TECNOLOGÍA MARGINADA O DESPLAZADA
Mini acerías	Acerías integradas verticalmente
Barcos de contenedores; “contenedorización”	Barcos de carga comunes; estibadores
Autoedición; edición electrónica	Edición tradicional
Fotografía digital	Fotografía química
Semiconductores	Transistores
Computadores personales	Computadores centrales y minicomputadores
Bajar música; compartir archivos	Discos compactos
Libros electrónicos (eBooks)	Libros de papel tradicionales
VoIP	Teléfonos tradicionales

Figura 1-4 *Ejemplos de tecnologías o innovaciones perturbadoras*

mercado”, que apunta a clientes con necesidades previamente desatendidas o atendidas insuficientemente.

Christensen postula que la “perturbación del extremo bajo” se presenta cuando la tasa a la cual mejoran los productos excede aquella a la cual se pueden adaptar los clientes al nuevo desempeño. Por lo tanto, en cierto momento, el desempeño del producto rebasa las necesidades de ciertos segmentos de clientes. Una tecnología perturbadora puede entonces entrar en el mercado y suministrar un producto con un desempeño no tan alto como el que se tiene

pero que excede los requerimientos de algunos segmentos, ganando en consecuencia un espacio en el mercado.

Una vez que la compañía perturbadora ha ganado un espacio en este segmento de clientes, procederá a explotar la tecnología con el fin de mejorar el margen de utilidad. Por lo general, la actual tecnología, producto o servicio no hace mucho por defender su participación en un segmento no tan rentable, y casi siempre se mueve hacia un mercado más alto para concentrarse en clientes más atractivos y lucrativos. La compañía actual de la tecnología convencional se ve eventualmente empujada hacia mercados más pequeños, hasta que la perturbadora satisface finalmente la demanda del segmento más lucrativo y saca a la actual definitivamente del mercado.

Por ejemplo, inicialmente los sistemas de autoedición no podían igualar a los sistemas tradicionales de alto nivel, ni en características ni en calidad. Sin embargo, los primeros sistemas de autoedición bajaron el costo de ingreso en el negocio y las economías de escala eventualmente les permitieron igualar, y luego superar, la funcionalidad de los sistemas de edición antiguos y especializados. A medida que las máquinas impresoras, especialmente las de láser, han mejorado en velocidad y calidad, se han hecho cada vez más competitivas.

De acuerdo con Christensen, una “nueva perturbación del mercado” ocurre cuando un producto se adapta a un segmento nuevo o emergente del mercado, desatendido por los actuales productos de la industria. Por ejemplo, cuando se introdujo por primera vez el sistema operativo Linux, ofrecía un desempeño menos bueno que el de otros sistemas operativos como Unix o Windows NT. Sin embargo, el Linux es muy barato en comparación con los otros. Tras años de continuas mejoras, Linux está ahora instalado en un 84,6% de los 500 supercomputadores más rápidos del mundo<sup>25</sup>.

En las batallas de tecnología perturbadora, las innovaciones perturbadoras generalmente les ganan a las actuales tecnologías de la industria. Entre otras razones, por una asimetría en los incentivos financieros. Una perturbadora puede ver una gran oportunidad mientras que la actual ve una mucho menor. Al principio, a la actual puede incluso parecerle la perturbación algo agradable, especialmente si la perturbación provoca la salida del mercado de los clientes menos lucrativos y más problemáticos. A medida que sus propios márgenes mejoran, la actual puede incluso verse tentada a desconocer la creciente invasión competitiva. La perturbadora sigue haciendo calladas innovaciones en su tecnología hasta que alcanza un nivel suficiente para arrebatar a la actual el núcleo del mercado.

Otra razón por la cual las perturbadoras generalmente les ganan a las actuales es el hecho de que las más grandes y exitosas compañías actuales están organizadas en divisiones por producto, cuyos gerentes vigilarán de cerca las ofertas de sus rivales conocidas para asegurarse de que sus propios productos conservan la ventaja. Esta debilidad inherente de muchas de las compañías actuales se ve exacerbada por los tradicionales silos que se dan dentro de las compañías. Tales comportamientos ocurren no solo entre divisiones de producto sino dentro de cada división también. Los compartimientos estancos no se comunican entre sí. Investigación y desarrollo no se comunica suficientemente con Diseño, Producción, Marketing y ventas, y Desarrollo empresarial. Este efecto tiene graves consecuencias y lleva a las empresas a funcionar como un barco lento y no como una lancha veloz. La colaboración interdisciplinaria es esencial. Las perturbadoras, sin embargo, no se preocupan tanto de los productos como de los clientes que no están usando los productos de la actual. Estas perturbadoras quieren ver cuáles necesidades tienen esos posibles clientes que no estén siendo adecuadamente atendidas<sup>26</sup>.

Frente al ataque de una innovación perturbadora, la primera reacción de los ejecutivos de las compañías que usan la actual tecnología es, generalmente, proteger sus bien pagados empleos y sus gastados y cómodos modelos empresariales. La respuesta típica es: *Cierren los ojos y tal vez eso no dure*. Ocasionalmente, en efecto, no dura, pero generalmente sí, y entonces realmente sobreviene el caos: se busca recortar personal, se alega y se discute, y se le dificulta todo lo posible al cliente adoptar la nueva tecnología. Las actuales compañías hacen generalmente todo lo que está a su alcance para demorar el día en que tienen que aceptar lo nuevo porque su mayor problema es que deben soportar la carga de apoyar la vieja tecnología, mientras que experimentan la nueva, la arman y hacen la transición hacia las nuevas estructuras de modelo empresarial. Mientras tanto, las perturbadoras tecnológicas no tienen que soportar esta carga de doble costo. Para las perturbadoras todo es fluido y relativamente barato<sup>27</sup>. Y mientras las actuales tratan de entender el caos en el cual tan hondamente se encuentran, las perturbadoras avanzan enérgicamente empujadas por los vientos y las olas de la turbulencia.

Hoy en día, por ejemplo, Microsoft puede estar tranquila por el hecho de que Excel tiene más características que ninguna otra hoja de cálculo en el mercado. Pero, por otra parte, una posible empresa perturbadora como Google, con su conjunto operativo Google Docs, que incluye la hoja gratuita de cálculo Google, puede tomar nota de que la gente se desespera tratando de transferir archivos de un computador viejo a uno nuevo, o que muchos de los usuarios de Excel se retuercen cuando piensan que tienen que pagar a Microsoft más dinero para conseguir la última versión de Excel<sup>28</sup>. Si se repite lo que siempre pasa con las perturbadoras, la actual posición dominante de Microsoft en el mercado puede, eventualmente, verse sustituida por la alternativa Google.

## EL "ASCENSO DEL RESTO"

Ha comenzado un nuevo capítulo de la historia económica global, uno en el cual los Estados Unidos, y un poco menos Europa, ya no desempeñarán los papeles predominantes de antes. Desde hace años viene teniendo lugar un proceso redistribuidor de dinero y poder, en todo el mundo, que se aleja de los Estados Unidos y Europa y se dirige a los países ricos en recursos y a los que se están industrializando en Asia y el resto del mundo emergente. La crisis financiera del 2008 ha acelerado ese proceso.

Fareed Zakaria, de la revista *Newsweek*, habla elocuentemente del nuevo malestar estadounidense:

La angustia estadounidense surge de algo mucho más hondo, una sensación de que corren por el mundo fuerzas muy grandes y perturbadoras. En casi todas las industrias, en todos los aspectos de la vida, parecen estremecerse los esquemas del pasado. "El remolino reina y ha sacado a Zeus", escribió Aristófanes hace 2400 años. Y —por primera vez en nuestro tiempo— los Estados Unidos no parecen ir a la vanguardia. Los estadounidenses ven que está surgiendo un nuevo mundo, pero temen que sea uno moldeado en tierras distantes y por gente desconocida"<sup>29</sup>.

Lo que Zakaria llama "el ascenso del resto" testimonia la turbulencia y el caos causados por una de las más convincentes fuerzas nuevas — las potencias emergentes en el mercado mundial, especialmente los países del grupo BRIC (Brasil, Rusia, India, China) y países en el rico Oriente Medio. Zakaria añade que el mundo está ahora experimentando "el tercer mayor cambio de poder de la historia moderna".

El primero fue el ascenso del mundo occidental, alrededor del siglo XV, que produjo el mundo como lo conocemos



hoy — ciencia y tecnología, comercio y capitalismo, las revoluciones industrial y agrícola. También llevó al prolongado período de dominio por parte de las naciones del mundo occidental. El segundo cambio, que tuvo lugar en los últimos años del siglo XIX, fue el ascenso de los Estados Unidos. Una vez que se industrializaron, se convirtieron rápidamente en la nación más poderosa del mundo, más fuertes que cualquier otra combinación de otras naciones. Durante los últimos veinte años, la superpotencia estadounidense en cualquier campo ha sido generalmente incontestada — algo que no había sucedido antes en la historia, al menos desde hace dos mil años cuando el imperio romano dominaba el mundo conocido. Durante esta *Pax Americana*, la economía global se ha acelerado dramáticamente, y esa expansión es el impulsor que hay detrás del tercer gran cambio de poder de la era moderna — el ascenso del resto.<sup>30</sup>

En los días que siguieron a las crisis financieras que acompañaron los colapsos simultáneos de los mercados mundiales en octubre del 2008, China fue la primera en proclamarse relativamente inafectada. Aunque a medida que avanzaban las semanas y se veía en los Estados Unidos y Europa la profunda dependencia del mercado chino, el mercado de alto crecimiento chino pronto se hizo más lento. El gobierno chino se vio forzado a implantar su propio plan de estímulo económico, por el equivalente de 585 000 millones de dólares. Y luego, unas semanas más tarde, en una audaz demostración de su nueva fortaleza económica, cuando los líderes de las veinte mayores economías mundiales asistían a una reunión de emergencia en Washington para debatir la reforma de los mercados financieros mundiales y obtener compromisos de parte de las mayores economías para aportar a un fondo de préstamos de emergencia en el Fondo Monetario Internacional, destinado a

ayudar a países en dificultades, los delegados chinos se resistieron a las peticiones de los países pobres y rehusaron contribuir a ese fondo de emergencia. En vez de eso, China propuso que los países en desarrollo —entre los cuales se incluyó ella misma— tuvieran más influencia en el Fondo Monetario Internacional y en otras instituciones multilaterales. Muchos analistas piensan que esa mayor influencia en el FMI sería el precio que China cobraría por contribuir con fondos. “El continuo, y relativamente rápido, crecimiento chino, es en sí mismo una importante contribución a la estabilidad financiera internacional y al crecimiento económico mundial”, declaró a los medios mundiales en esa reunión el presidente chino Hu Jintao<sup>31</sup>.

China, que es actualmente la tercera economía mundial y tiene las mayores reservas de divisas, tampoco ocultó su aspiración a un nuevo orden financiero mundial menos dominado por los Estados Unidos y su moneda. Con reservas en efectivo por 1,9 millones de millones de dólares, China, junto con otros países de la ASEM (Asia-Europe Meeting), hizo planes para constituir un fondo de 80 000 millones de dólares hacia mediados del 2009, para ayudar a los países de su propio patio trasero asiático que tuvieran problemas de liquidez — un plan que ya se había acordado en mayo del 2008 por parte de la ASEM<sup>32</sup>. Y como el grueso de los fondos provendrá de China, esta podrá tener más influencia.

Los países del BRIC y del Oriente Medio son los que están ahora estabilizando la economía global, pues el consumo en esas economías emergentes continúa compensando la ralentización en los Estados Unidos y Europa. Durante los turbulentos meses del 2008, cuando los principales bancos estadounidenses y europeos estaban hundiéndose en un tsunami financiero mercantil, varias instituciones financieras importantes de Europa y los Estados Unidos evitaron su quiebra debido a las inversiones hechas por diversos reinos del Oriente Medio y por el gobierno chino.

Y mientras el número de compañías de mercados emergentes que aparece en la clasificación *Fortune 500* de las mayores firmas mundiales sigue creciendo, los Estados Unidos apenas podían presumir de 153 en el 2008, menos que las 162 del 2007 — en lo que se considera su peor desempeño por más de una década<sup>33</sup>.

Como escribe Harold Sirkin en el libro *Globality: compita con cualquiera, desde cualquier parte y por cualquier cosa\** del cual es coeditor:

Imagine cien compañías de países que eran del Tercer Mundo, con un recaudo combinado calculado en millones de millones de dólares —mayor que el producto económico total de muchos países—, compitiendo con compañías estadounidenses y europeas por espacio en el escenario mundial. Imagine varios centenares de tales compañías. Ahora imagine miles. Usted está contemplando el futuro, cuando las compañías estadounidenses, europeas, japonesas y de otros mercados maduros estén compitiendo no solo entre sí sino con compañías chinas y con otras altamente competitivas de todos los rincones del mundo: Argentina, Brasil, Chile, Egipto, Hungría, India, Indonesia, Malasia, México, Polonia, Rusia, Tailandia, Turquía, Vietnam y otros lugares que usted no esperaría.<sup>34</sup>

Las compañías de todos esos países estarán buscando enérgicamente su lugar en la lista *Fortune 500* con adquisiciones, por ejemplo la de importantes compañías occidentales por parte de Budweiser — adquisiciones jugosas por sus experimentados equipos globales y locales y sus marcas mundialmente establecidas. Compañías de mercados emergentes tales como Petrobras e

---

\* Publicado por Editorial Norma en octubre del 2009.

InBev de Brasil, Gazprom y Severstal de Rusia, Reliance y Tata de India, y Lenovo y Huawei, de China, incrementarán la turbulencia y las perturbaciones. Estas compañías están creciendo a un ritmo vertiginoso. El ritmo al que adquieran firmas occidentales aumentará, a medida que la recesión mundial afecta una mayor proporción de compañías en América del Norte y Europa que en las economías emergentes. De hecho, en el 2008, el número de compañías de mercados emergentes en la lista *Fortune 500* era de 62, la mayoría de países del BRIC, habiendo sido de apenas 30 en el 2003, y ese número va a subir rápidamente. Con base en las tendencias actuales, las compañías de los mercados emergentes representarán, en menos de diez años, una tercera parte de la lista *Fortune 500*<sup>35</sup>.

Las compañías de los mercados emergentes seguirán sacando ventaja del caos causado por el cambiante equilibrio del poder económico y político en el mundo. Estas compañías sumamente ambiciosas y agresivas harán lo que sea para derrotar la competencia de las economías desarrolladas, pues es en estas donde se encuentran las mayores utilidades. Esas ascendentes y ambiciosas advenedizas de tierras distantes harán lo que sea para crear tanto caos como sea necesario, para afectar o adquirir las del mundo desarrollado y nivelar el campo de competencia global.

#### HIPERCOMPETENCIA

Hay hipercompetencia cuando las tecnologías u ofertas son tan nuevas que los estándares y reglas están en permanente cambio, produciendo ventajas competitivas que no pueden sostenerse. Se caracteriza por movimientos competitivos rápidos e intensos, en los cuales los competidores deben actuar rápidamente para acumular nuevas ventajas y erosionar las ventajas de sus rivales. La velocidad de la turbulencia perturbadora producida por la hipercompetencia está impulsada por la globalización, productos

sustitutivos más atractivos, gustos de clientes más fragmentados, desregulación y la invención de nuevos modelos empresariales — todo lo cual contribuye a un desequilibrio estructural, a menos barreras en el acceso a los mercados y al destronamiento de los líderes industriales<sup>36</sup>.

### ***Estrategias de hipercompetencia para perturbar***

- 1. La satisfacción de quienes tienen algo en juego** es esencial para ganar cada interacción dinámica con los competidores.
- 2. La adivinación estratégica** es el proceso de buscar nuevo conocimiento para predecir lo que los clientes desearán en el futuro.
- 3. La velocidad** es crucial para sacar ventaja de oportunidades y responder a los contraataques de los competidores.
- 4. La sorpresa** realza la habilidad de una compañía para bloquear un competidor, armar una posición superior antes de que un competidor pueda atacar.<sup>38</sup>

### ***Tácticas de hipercompetencia para perturbar***

- 1. Señales** enviadas para (1) hacer anuncios de intención estratégica de dominar un mercado o (2) manipular los movimientos futuros de los rivales.
- 2. Cambio de reglas** del mercado para crear tremenda perturbación a los competidores.
- 3. Embestidas simultáneas o consecutivas** mediante la utilización de varios movimientos para distraer o confundir a un competidor.<sup>39</sup>

Richard D'Aveni, profesor de estrategia empresarial en la escuela de negocios Amos Tuck del Dartmouth College, y autor de *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, sostiene que la ventaja competitiva no puede sostenerse a largo plazo. La ventaja es continuamente creada, erosionada, destruida y recreada por medio del maniobrar estratégico de aquellas firmas que perturban los mercados y actúan como si no hubiera barreras de acceso. La manera de ganar hoy en día es volver obsoletas las ventajas competitivas de los líderes del mercado<sup>37</sup>.

En la era de la turbulencia, el entorno competitivo cambia dramáticamente, de quienes se mueven lentamente, tratando de proteger sus posiciones, a aquellos atacantes que se mueven rápido, con estrategias apuntadas específicamente a perturbar la ventaja competitiva de los líderes del mercado. Estos líderes son frecuentemente firmas grandes e inflexibles, con ventajas competitivas más tradicionales (y cada vez más obsoletas). La ventaja competitiva se hace más transitoria, y las firmas más exitosas son aquellas que emigran de una posición competitiva a otra en medio de la turbulencia y el caos<sup>40</sup>.

En el caótico entorno hipercompetitivo, las utilidades serán menores para las firmas que no sean capaces de crear nuevas posiciones competitivas antes de que sus viejas posiciones se derrumben, especialmente porque el peso de sus estrategias depreciadas y costosas impedirá que muchas de ellas adapten y adopten, lo suficientemente rápido, nuevos comportamientos caóticos.

#### FONDOS SOBERANOS DE RIQUEZA

Un fondo soberano de riqueza es un fondo de inversión de propiedad del Estado, compuesto de activos financieros tales como acciones, bonos, propiedades, metales preciosos u otros instrumentos financieros. Tales fondos existen desde hace décadas, pero su número se ha incrementado espectacularmente desde el año 2000.

Algunos sólo están en manos de bancos centrales que acumulan los fondos mientras manejan el sistema bancario de un país. Este tipo de fondo es generalmente de gran importancia económica y fiscal. Otros son simplemente los ahorros estatales, que son invertidos por diversas entidades.<sup>41</sup>

Durante la crisis financiera global del 2008, varias instituciones financieras estadounidenses y europeas evitaron la bancarrota al aceptar aportes de los fondos soberanos de riqueza del gobierno chino y de varios reinos árabes<sup>42</sup>. Esto dice mucho respecto al “ascenso del resto”, lo mismo que respecto a cuáles, de entre los que están *ascendiendo*, serán los que causen más agitación en la nueva era.

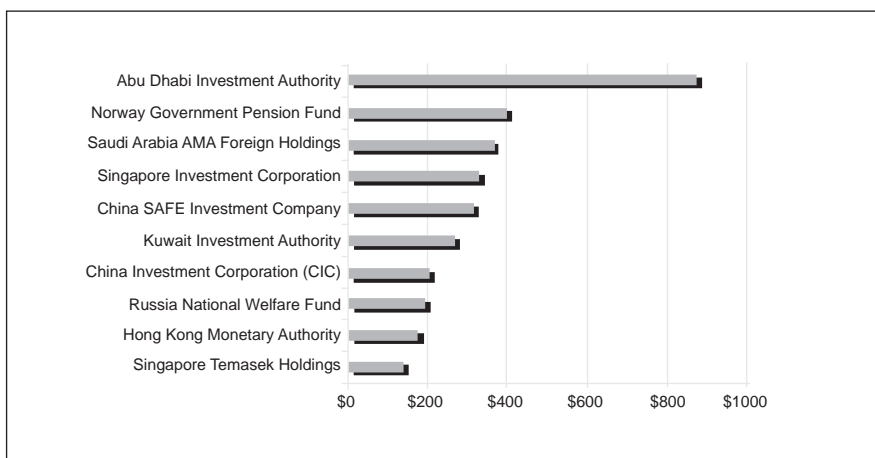
En este nuevo capítulo de la historia económica, los perennes impulsores de la globalización de los últimos cincuenta años ya no desempeñarán el papel dominante de antes. Un proceso de redistribución de dinero y de poder, alrededor del mundo —que se aleja de los Estados Unidos y Europa y se dirige a los países ricos en recursos y a los industrializados que están surgiendo en Asia— ha venido teniendo lugar durante años tras los ataques terroristas del 11 de septiembre del 2001, cuando China, Rusia, el Oriente Medio y otras economías emergentes empezaron a acumular tremendas reservas de efectivo, mientras la globalización cobraba ímpetu y se disparaban los precios del petróleo, del gas natural y de otras materias primas.

Los fondos soberanos de riqueza llamaron la atención mundial en años recientes, al invertir en diversas firmas financieras de Wall Street, entre ellas Citigroup, Morgan Stanley y la antigua Merrill Lynch, cuando esas firmas necesitaron una inyección de efectivo debido a las pérdidas incurridas al principio de la crisis hipotecaria *subprime* de enero del 2008. El tremendo daño que surgió de las crisis de finales del 2008 sólo aceleró el proceso de transformación.

Los acaudalados fondos de inversión estatales de China, Singapur, Abu Dhabi y Kuwait controlan activos por valor de casi 4 millones de millones de dólares, y están ahora, y lo estarán en el futuro predecible, en capacidad de abrirse camino de manera importante en Wall Street y en las grandes bolsas de valores de Londres y Europa, causando una gran agitación (ver la figura 1-5)<sup>43</sup>.

Casi todos los fondos soberanos se han mostrado cautos hasta ahora, en parte debido a algunas malas experiencias del pasado. Por ejemplo, la China Investment Corporation invirtió 3 000 millones de dólares en la oferta pública inicial de la firma de activos privados Blackstone Group, en junio del 2008, y antes de eso, 5 000 millones de dólares en Morgan Stanley, en diciembre del 2007. En ambos casos perdió una enorme cantidad de dinero en los meses siguientes a sus inversiones. Más aún, la caída en los precios del petróleo ha reducido el flujo de efectivo hacia esos fondos.

Sin embargo, el tiempo puede estar del lado de los fondos soberanos. Con pronósticos de largo plazo que dicen que en los



Fuente: Sovereign Wealth Fund Institute Inc., actualizado a junio del 2008, <http://www.swfinstitute.org/funds.php>.

Figura 1-5 Los diez mayores fondos soberanos de riqueza en 2008 (miles de millones de dólares)



Estados Unidos y Europa una severa recesión irá hasta bien entrado el 2010<sup>44</sup>, las acciones estadounidenses y europeas pierden valor mes tras mes y las objeciones estadounidenses y europeas a compradores de Asia, Rusia y el Oriente Medio se debilitan también cada vez más. Mientras el mundo esté experimentando su recesión global, el dinero proveniente de esas regiones será bienvenido para ayudar a estabilizar esas economías occidentales.

Mucha de la turbulencia que eventualmente surja de las inversiones de los fondos soberanos en esos mercados puede ser resultado de nacionalismo y proteccionismo reprimidos. Antes de que los occidentales empezaran a extender su bienvenida, pidiendo dinero a los fondos para ayudar a estabilizar sus debilitados mercados financieros, tanto el gobierno estadounidense como muchos gobiernos europeos se mostraban escépticos. Tales sentimientos se hicieron evidentes en el 2006, cuando el gobierno de los Estados Unidos rechazó una propuesta de inversión en algunos grandes puertos estadounidenses por parte de la Dubai Ports World.

Y ese cinismo continuó, a mediados del 2008, cuando algunos legisladores estadounidenses e investigadores del congreso afirmaron que las actividades no reguladas de los fondos soberanos y otros especuladores habían contribuido a la notable variación en los precios del petróleo en los últimos meses, y que los masivos consorcios de inversión, manejados por gobiernos extranjeros, estaban ahora entre los más grandes especuladores en el comercio del petróleo y otros bienes vitales como maíz y algodón en los Estados Unidos<sup>45</sup>. Y luego, a finales del 2008, el presidente de Francia, Nicolás Sarkozy, afirmó en una reunión de líderes europeos que Europa debería tener su propio fondo soberano de riqueza para participar en compañías golpeadas por la crisis financiera global y así protegerlas de los “depredadores”, reafirmando su anterior promesa de proteger inocentes compañías francesas (y de otros países europeos) de los “extremadamente agresivos” fondos soberanos<sup>46</sup>.

Esos temores latentes respecto a los increíblemente acaudalados —y opacos— fondos soberanos de riqueza contribuirán al inevitable crecimiento del sentimiento proteccionista, cuando se haya podido regresar a épocas menos turbulentas financieramente. Este crecimiento se verá alimentado, todavía más, por el desdén inherente que muchos occidentales tienen por el capitalismo oligárquico o intervenido por el Estado, prevaleciente en muchos de los mercados emergentes, los cuales tienen los mayores fondos soberanos<sup>47</sup>.

Finalmente, a través de adquisiciones corporativas e inversiones de fondos soberanos en los Estados Unidos, Europa y otras economías occidentales, el papel del Estado (a menudo poco democrático) en la economía global está expandiéndose rápidamente, y con él vendrá el inevitable rechazo de gobiernos y empresas occidentales, lo cual abrirá nuevas fuentes de turbulencia y caos que las empresas tendrán que enfrentar.

#### EL MEDIOAMBIENTE

Para muchos líderes empresariales, una discusión sobre el medioambiente conjura, con frecuencia, el tema de riesgo y oportunidad. En el manejo del riesgo, casi siempre el principal objetivo de una empresa es evitar los costos asociados con un accidente industrial, un boicot de consumidores o una demanda por agresiones al medioambiente — todo lo cual se vuelve más probable a medida que el clima empresarial se hace más y más turbulento. En el manejo de la oportunidad, las empresas deben sopesar los rendimientos de sus inversiones en las diversas oportunidades que confrontan todos los días.

Todas las compañías enfrentan mayores presiones en cuanto a conservar los escasos recursos naturales y reducir la contaminación, para contener el calentamiento global de manera que no se dañe irremediabilmente la vida en el planeta. Estos requerimientos

añaden al costo general de hacer negocios, sean cuales sean los rendimientos de la inversión. El “movimiento verde” está creciendo, está ganando influencia. A ciudadanos y compañías se les invita a consumir e invertir más conscientemente en sistemas que conservan aire, agua y energía. Y aunque la mayoría de compañías desea apoyar el movimiento verde, gracias a los avances tecnológicos cada año está siendo más fácil demostrar que las inversiones en iniciativas medioambientales a nivel de compañías están realmente dando fruto, especialmente para los accionistas. Lo que realmente preocupa es la posibilidad de sobreinvertir. Tras el colapso del mercado financiero, pocas compañías disponen de mucho dinero para invertir en nuevos proyectos que no puedan, directamente, producir un rendimiento sólido sobre la inversión de la compañía. A la inversa, la mayoría de compañías reconoce ahora que los crecientes mercados para energía, agua, alimentos y transportes más limpios están ya viendo beneficios finales de estrategias empresariales e innovaciones basadas en el desarrollo sostenible. General Electric es una de las compañías que procuran obtener utilidades suministrando soluciones a los problemas energéticos y de contaminación.

Algunas inversiones en iniciativas medioambientales son prudentes y deben ser consideradas seriamente por las compañías, especialmente en vista de que los accionistas que tienen muy arriba en su lista a los temas medioambientales se manifiestan cada vez más sobre cómo deben ser administradas las empresas. Según una encuesta hecha por la publicación *McKinsey Quarterly* en septiembre del 2008, comparada con una efectuada un año antes, muchos más ejecutivos dicen que ahora ven los temas medioambientales más como oportunidades que como riesgos. Esos ejecutivos respondieron a preguntas sobre cuáles temas le importan más al público. Los temas medioambientales, incluyendo el del cambio climático, se catapultaron al tope de las agendas sociopolíticas de

los ejecutivos, en comparación con la encuesta previa de un año antes. Más o menos la mitad de los 1 453 ejecutivos encuestados escogieron el medioambiente como uno de los tres principales temas que, según ellos, atraerán la mayor cantidad de atención pública y política y afectarán más el valor para el accionista<sup>48</sup>.

Debido a que es probable que los competidores inviertan en proyectos “verdes” a diferentes tasas, por lo menos en el corto plazo, las condiciones favorecen a aquellos que escatiman. En algunos mercados, igualar el campo de juego puede requerir más regulación y exigencia gubernamentales. El efecto general será incrementar el nivel de turbulencia dentro y a través de diferentes industrias. A primera vista, los Estados Unidos y Europa estarán en relativa desventaja competitiva en comparación con países menos desarrollados que no pueden, y probablemente no quieren, hacer inversiones “verdes” u obligar a hacerlas. Occidente puede tratar de usar esto como una excusa para disminuir sus propias inversiones, lo cual llevará a un resultado ecológicamente riesgoso para todos.

Finalmente, es probable que el valor de las compañías cambie a medida que los factores medioambientales empiecen a afectar su desempeño. El impacto de corto plazo sobre los flujos de caja puede ser limitado, pero eventualmente será significativo en algunas industrias. A medida que naciones y compañías empiecen a actuar más decisivamente para abordar las preocupaciones medioambientales, incluyendo los sistemas potencialmente costosos para reducir las emisiones de carbono, empezarán a ser más claros y predecibles los cambios en las valoraciones de sectores y compañías. Un primer paso crítico es el de revisar y cuantificar el no acatamiento de una compañía de actuales o posibles medidas regulatorias (tales como el precio del carbón y nuevos estándares, impuestos y subsidios), de nuevas tecnologías y de cambios provocados en el medioambiente debido al comportamiento de clientes y consumidores. Los

ejecutivos empresariales tendrán que preguntarse de qué manera pueden afectar la posición competitiva de una compañía ciertos cambios específicos, si otras compañías adoptan nuevos modelos empresariales y se pasan más pronto a volverse “verdes”<sup>49</sup>.

Para prevenir cualquier perturbación o caos provocado por la turbulencia del tema medioambiental, las mejores compañías pedirán eventualmente a todos los interesados —tanto públicos como privados— que ayuden a darle forma a la estrategia de sostenibilidad de la empresa, de tal modo que las soluciones medioambientales eficaces produzcan también atractivos rendimientos sobre las inversiones “verdes”.

#### FACULTAMIENTO DEL CLIENTE Y DE LOS INTERESADOS

En el pasado, las ondas informativas estaban dominadas por empresas que transmitían muchos potentes mensajes de marca por radio, televisión, vallas, carteles, periódicos y revistas. Si los clientes buscaban más información sobre una marca o un vendedor, sólo tenían que apelar a su propia experiencia o a parientes o amigos cercanos. Tal información “asimétrica” estaba cargada en favor de los vendedores.

En la última década ha ocurrido una revolución. Los consumidores de hoy siguen recibiendo publicidad de los vendedores pero también pueden sondear centenares de “amigos” en Twitter, Facebook o MySpace. Pueden mirar informes en línea, en Angie’s List o Zagat, y averiguar lo que otras empresas y personas como ellos piensan sobre los productos o servicios de una compañía. Cada vez más, determinado país o región alrededor del mundo tiene su propio grupo nuevo de sitios interactivos en línea que permiten a empresas y personas compartir experiencias mediante la interconexión.

Esto significa que los clientes y otros interesados no son ya agentes pasivos en el proceso de marketing, porque pueden

averiguar, tanto como les plazca, todo lo que quieran sobre un producto o servicio de una compañía. Aun más, los clientes y otros interesados pueden utilizar lo que han averiguado para contárselo a otros en su propia red, mediante *blogs*, *podcasts*, correos electrónicos o salas de *chat*.

“Usted no puede ocultarse tras una cortina en este nuevo mundo. La autenticidad es clave, y si se dan señales de falta de autenticidad, la noticia se vuelve un virus entre los consumidores... esta es la razón de que el diseño de servicios sea tan condenadamente importante — declara Anna Kirah, una conocida experta en innovación y producción de conceptos. Entienda que la gente mira una compañía como un servicio en sí mismo. La gente está comprando la experiencia —el producto o servicio—, y si la experiencia no satisface la expectativa, la compañía pagará un alto precio”. Kirah concluye: “Ver integralmente este proceso es definitivo dentro de la revolución informativa de hoy”.<sup>50</sup>

La profunda implicación de esto es que los vendedores que fabrican productos por debajo de los estándares aceptables o suministran servicios de baja calidad desaparecerán más rápidamente que nunca. El volumen de recomendación oral proveniente de empresas y de gente que han experimentado un producto o servicio terminará haciéndole propaganda a los buenos y derrotando a los malos. Y estimulará a los buenos a ser cada vez mejores. Así el facultamiento de clientes e interesados actúa como un catalizador que lleva a un mejoramiento continuo en las ofertas de competidores serios.

Por la misma razón, la recomendación oral tiene el potencial de crear turbulencia y caos a los vendedores. Una persona que experimenta un servicio terrible durante un vuelo comercial puede crear un sitio en la red dedicado a hablar mal de la aerolínea y a acoger a otros que hayan tenido malas experiencias para que cuenten lo que les pasó. Un cliente o un consumidor bravo

puede, potencialmente, arruinar una compañía establecida. Las compañías que se cuidan tienen que ponerse como metas una mayor satisfacción del cliente y el monitoreo de lo que se dice en Internet para estar seguras de que un cliente o consumidor bravo no las destruya. En el mundo de hoy, una vocecita airada tiene el potencial de afectar a miles.

British Airways y Virgin Atlantic son dos ejemplos de compañías que se vieron perjudicadas por una mala propaganda a través de las redes sociales — y les costó caro. En octubre del 2008, Virgin despidió a trece de sus tripulantes de cabina que habían circulado en un foro de Facebook comentarios peyorativos sobre sus estándares de seguridad y algunos de sus pasajeros. Entre otras cosas, los tripulantes de Virgin bromeaban con el cuento de que algunos aviones de Virgin estaban infestados de cucarachas, y describían a sus clientes como *chavs*, un término despreciativo británico para gente de evidente mal gusto. Una semana más tarde, British Airways enfrentó el mismo problema cuando empezó a investigar el comportamiento de varios empleados que en sus correos de Facebook habían descrito a sus pasajeros como “hediondos” y “fastidiosos”. Aunque ambas aerolíneas declararon que tenían políticas que prohibían a sus empleados poner información de ese tipo en línea, y que tenían canales internos para que su personal ventilara sus frustraciones, ninguna medida pareció lo bastante eficaz para evitar que los empleados hablaran mal de las compañías en público a través de la Internet<sup>51</sup>.

La Economist Intelligence Unit (EIU) hizo en el 2008 un estudio<sup>52</sup> que incluía retroalimentación de más de 650 ejecutivos empresariales, más de la mitad de los cuales tenían altas posiciones. El estudio muestra que una fuerza clave impulsora de cambio es la interacción, basada en la tecnología, entre empleados, proveedores, inversionistas y, lo más importante, clientes. Los datos también muestran que a lo largo de los próximos cinco años el correo

electrónico consolidará su posición como el más importante canal de comunicación para establecer y mantener fuertes interacciones empresariales en línea con esas audiencias. Entre lo más destacado del estudio de la EIU se encuentra lo siguiente:

- El correo electrónico (según el 93% de los encuestados) y la Red de redes (conforme al 81%) mantienen su posición de líderes como canales preferidos para las comunicaciones empresariales, y seguirán teniéndola hasta el 2013.

- Hacia el 2013 habrá un incremento general de adopción de otros canales “interconectados” emergentes, lo cual permitirá a las compañías armar nuevas competencias internas y colaborar con socios externos.

- El facultamiento del cliente a través de la tecnología tendrá un efecto profundo y positivo en los negocios. Más del 76% de los encuestados creen que ese facultamiento impactará positivamente el desarrollo de nuevos productos y servicios, y un 73% espera que tenga un efecto positivo en los ingresos.

- Las organizaciones creen que el impacto más significativo sobre sus modelos empresariales, entre hoy y el 2013, vendrá como resultado de los cambios operativos determinados por la tecnología.

- Los ejecutivos prevén que los cambios tecnológicos afectarán considerablemente el servicio al cliente en sus compañías (40% de los encuestados) y las iniciativas de ventas y marketing (24%) que dependen en gran medida de las comunicaciones por correo electrónico y por la Red.

En vista del acelerado avance del cambio social y tecnológico, el correo electrónico se está convirtiendo en “el nuevo correo”. Las compañías tradicionales probablemente no reconozcan esto con la debida rapidez y por ello perderán ventaja frente a aquellas



que adopten los medios de comunicación más rápidos. Internet permite comunicación y colaboración entre los clientes facultados y las empresas escogidas por ellos. A medida que los clientes demanden un mayor aporte en la forma en que las empresas interactúan con ellos, importantes organizaciones de todos los tamaños obtendrán ventajas al transformar en oportunidad y éxito a largo plazo el aparente riesgo de esa incrementada vinculación de los clientes.

## Conclusión

Habiendo revisado los principales factores que causan cambio y turbulencia, las empresas deben reconocer que no pueden operar como lo han hecho en el pasado, con un manual para mercados normales y prósperos y otro para mercados decaídos y de recesión. Hoy en día, las empresas en todos los mercados deben ser capaces de bandearse y comercializar en entornos expuestos a cierto nivel de turbulencia. *En vista de la intermitente e impredecible turbulencia, lo que se necesita ahora es un nuevo marco de referencia estratégico para operar.*

Cuando escribió sobre turbulencia durante la profunda recesión de los años 90, Peter Drucker declaró:

En épocas turbulentas, una empresa tiene que ser administrada *tanto para* resistir súbitos ataques *como para* aprovechar súbitas e inesperadas oportunidades. Esto significa que en tiempos turbulentos hay que manejar los fundamentos, y manejarlos bien.<sup>53</sup>

La turbulencia está ocurriendo a un ritmo vertiginoso, dejando a muchas empresas mal preparadas y vulnerables al caos que ella

acarrea. La entrada en esta nueva era es un momento de tremendas oportunidades pero también de riesgos sustanciales. Y aunque la turbulencia no puede evitarse, las compañías pueden ciertamente elegir la manera como la enfrentan. Pueden navegar a través de la turbulencia o verse atrapadas por ella. Pueden hacer caso omiso o resistir el caos de la turbulencia mientras tratan de aguantar y sobrevivir, o pueden prever y apalancar en su provecho las fuerzas de la turbulencia.

Ahora las empresas tienen que desarrollar las pericias, los sistemas, los procesos y las disciplinas requeridos para detectar y predecir rápidamente la turbulencia en su entorno, e identificar las vulnerabilidades y oportunidades que acarreará el caos consiguiente — y la empresa tiene que responder prudente y deliberadamente y en forma decisiva.

Hemos escrito *Caótica* con ese preciso propósito en mente. Aquí compartimos lo que percibimos y observamos en compañías que han confrontado turbulencia con turbulencia acentuada, y lo que han hecho para sobrevivir mejor que sus competidoras. Presentamos orientaciones para desarrollar sistemas de alarma temprana para reconocer *señales débiles* y *débiles signos* para detectar y predecir turbulencia y que son pasados por alto por la gran mayoría de compañías. Describimos escenarios para imaginar lo que puede pasar como resultado de las diferentes fuerzas nuevas. Consideramos respuestas a cada escenario que pueda evitar o minimizar el daño. En el capítulo tres introducimos metodologías y listas de verificación para diseñar *sistemas de gerencia y marketing de Caótica* que ayuden a crear una empresa robusta y capaz de recuperarse, que administre competentemente el riesgo y la incertidumbre y aproveche diestramente las oportunidades durante tiempos caóticos.

*Caótica* presenta un enfoque disciplinado para detectar las fuentes de turbulencia, predecir las consiguientes vulnerabilidades

y oportunidades, y desarrollar respuestas críticas y apropiadas para asegurarse de que la empresa subsiste exitosamente y prospera. El objetivo es conseguir lo que llamamos *sostenibilidad de la empresa* (más sobre esto en el capítulo seis).

Todos los líderes empresariales están concentrados intensamente en producir estrategias, estructuras organizacionales y cultura empresarial para producir “valor superior para el cliente” a lo largo de la vida de la empresa. En la era de la turbulencia, maximizar la creación de valor en forma constante y continua requerirá una nueva serie de comportamientos.

En *Caótica* no propugnamos un enfoque estratégico conservador, que evite riesgos, sino más bien un enfoque alerta y prudente que no solo proteja la empresa de las fuerzas perturbadoras que impactan los negocios durante tiempos turbulentos sino que favorezca sus intereses. Es un enfoque profiláctico del riesgo empresarial, que aleja la probabilidad de que la vanidad y la codicia sustituyan una gerencia más sobria de los asuntos empresariales.

Consideramos que *Caótica* suministra a los líderes empresariales, a través de una amplia gama de industrias, un manual único que pueden utilizar para preparar a sus compañías a enfrentar las situaciones caóticas que les esperan, y triunfar en la era de la turbulencia.