

Mercados Emergentes en México: Elementos en Común y una mirada al Futuro*

Antonio E. Zarur Osorio¹



RESUMEN

En el presente documento me refiero a una serie de elementos en común que conforman el entorno y propician el surgimiento de los llamados **mercados emergentes**, en particular a la imposición del modelo neoliberal global. Identifico una serie de conceptos que se deben tomar en cuenta para configurar una oportunidad comercial emergente como: oportunidad, necesidad, potencial, respuestas estratégicas, la revolución tecnológica como sustrato de este proceso y me refiero finalmente el futuro como una variable.

Señalo que el **futuro** de los **mercados emergentes** está marcado por el modelo neoliberal global donde los cambios ambientales operados han incidido en el desarrollo de distintas líneas de producción y nuevos grupos de consumidores con necesidades específicas y diferenciadas, dando lugar al surgimiento de nuevos mercados con un potencial interesante en términos comerciales, donde la revolución tecnológica cada vez más compleja, por su misma naturaleza, ha actuado como un estímulo para la aparición de oportunidades lucrativas en el mercado y también de nueva tecnología. En este entendido un mercado emergente es un producto de la evolución de los procesos económicos, sociales y hasta culturales que caracterizan a nuestro tiempo.

*Este es un avance del Proyecto de investigación "El Consumo Rosa en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. Núm. de catálogo: 646

¹ Profesor-investigador del Dpto. de Administración. UAM-A.

ABSTRACT

In this document I mention a series of elements in common that conform the environment and pave the way for the arise of the so called emergent markets, in particular to the imposition of the neo-liberal global model. Identify a series of concepts that must be taken into account to configure an emergent commercial opportunity as: opportunity, need, potential, strategic responses, the technological revolution as a layer of this process, and finally I mention the future as a variable.

I also mention that the future of the emergent markets is marked by the neo-liberal model where the environmental changes have affected the development of different lines of production and new groups of consumers with specific and different needs, giving place to the appearance of new markets with an interesting potential in commercial terms, where the technological revolution, more complex every time by its own nature, has acted as a stimulus to the appearance of profitable opportunities in the market and also of new technology. Considering this, an emergent market is the product of the evolution of the economic, social and even cultural processes that characterize our time.

Palabras clave: Mercados emergentes, necesidades emergentes, desarrollo potencial, cultura organizacional.
Keywords: Emergent markets, emergent necessities, potential development, organizational culture.

1.- EL MARCO DE REFERENCIA GENERAL: UN ENTORNO DINÁMICO Y COMPLEJO

En un entorno cambiante, el éxito de los negocios no se produce en forma automática y la subsistencia de las empresas es una tarea sumamente compleja. Los negocios están inmersos en un medio dinámico, donde todo está cambiando y a una velocidad mayor. Las organizaciones y los mercados relativamente estables y protegidos que caracterizaron la mayor parte del siglo veinte, están desapareciendo ante la imposición del modelo neoliberal a nivel a global y otros fenómenos asociados, como la articulación con las tecnologías de la información y comunicación.

El crecimiento de las organizaciones se caracterizó en la mayor parte del siglo XX por largos periodos de relativa calma y fases de desarrollo, donde la sucesión de cada una estaba marcada o era consecuencia de la crisis de la anterior, en un sentido relativamente lineal y generalmente ascendente, que era más o menos fácil predecir y prepararse para el siguiente conflicto en el modelo.

Si bien los mercados tampoco fueron estáticos, es a partir de la década de los ochenta del siglo pasado que se hacen evidentes una serie de cambios que los han revolucionado.

Con la creación de una nueva normatividad para el libre flujo de capitales y mercancías, el nuevo modelo de acumulación ha promovido el acortamiento de los ciclos de realización y satisfacción de los bienes y servicios que se producen en el mercado y ha reducido los periodos de estabilidad característicos en las décadas precedentes, que obliga a las organizaciones a ser más flexibles. Dijo Lester

Thourow (1) en la Expomanagemet 2003, en la ciudad de México, que el mundo está atravesando por un momento crucial, donde se están experimentando cambios profundos que conforman una serie de acontecimientos como que por primera vez en la historia de la humanidad asistimos al surgimiento de una economía verdaderamente global en la que casi cualquier cosa puede producirse en cualquier lugar del mundo y luego venderse en otro.

Las industrias operan hoy en un entorno, señalado por los constantes cambios en los mercados y la tecnología:

- En una dicotomía de cambio y estandarización universal, se están modificando los gustos, cambiando las necesidades de los consumidores y los mercados se fragmentan cada vez más en segmentos diferenciados con necesidades específicas.
- Cambia la tecnología y hoy se vive una revolución sin precedentes que se concentra en los países más desarrollados.
- Los mercados cambian, están interconectados y son cada vez más agresivos y más competidos.
- Se puede hablar de un mercado global articulado.
- Las grandes corporaciones son las principales beneficiarias de estos procesos que les permiten inclusive establecer y desarrollar estrategias basadas en la creación y destrucción de mercados. Son las grandes corporaciones las que pueden generar ventajas competitivas en costos y sinergias de negocios.
- Los fenómenos del entorno y la tecnología han acelerado los tiempos para tomar decisiones que son cada vez más difíciles y arriesgadas.

Todo está cambiando bajo el nuevo orden impuesto desde la metrópoli, hay cambios en el entorno económico, político, social y cultural de las organizaciones, donde la dimensión del cambio es cada vez más global y menos parcializada, y llega a niveles de homogeneidad y detalle nunca antes vistos.

“El Gobierno de Estados Unidos promoverá la certificación de los aeropuertos internacionales, incluidos los de México, buscando homologar los rígidos sistemas de seguridad que reduzcan los riesgos de actos terroristas”

“Marion C. Blakey, encargada de la Administración Federal de Aviación de los Estados Unidos, comentó que México será de los primeros países en ser certificado”

“... la funcionaria comentó que la idea es crear una red de transporte aéreo que sea eficiente e integrado, libre de riesgos en materia de seguridad y protección”

“abarca todas las áreas, desde las instalaciones de los aeropuertos pasando por aerolíneas, hasta las operaciones mismas, incluida la tecnología que se usa en cada país”

“Buscamos eliminar sistemas aeronáuticos ineficientes que no sólo garanticen calidad en los servicios sino evitar ataques terroristas” (El Universal. 4 junio, 2003).

La implantación del nuevo modelo no ha sido un proceso dúctil y carente de complicaciones, por el contrario. Se trata de un fenómeno que se desarrolla en forma desigual y no está exento de contradicciones y conflictos, que se caracteriza por las desigualdades que genera, y está atravesado

por la estructura de poder que lo promueve, lo que se hace evidente en los datos que proporcionó el mismo Thurow en la citada conferencia magistral, al predecir cómo podrán ser las cosas en las próximas dos décadas con base en información de años recientes: en los últimos veinte años, citó, el crecimiento de los ingresos en Estados Unidos sólo benefició al 20% de la población del nivel económico más alto, mientras que para el resto o no significó nada (el 20% de estratos medios) o bien el mayoritario 60% restante, compuesto por los más pobres, sufrió una disminución en sus ingresos (2). El fenómeno se reproduce de igual manera al interior del grupo mayormente beneficiado, donde los ingresos se concentran a su vez entre los más ricos: Bill Gates, Joseph Ellison Lawrence, Michel Dell y demás. Otra evidencia clara de la naturaleza y el motor que impulsa al nuevo modelo neoliberal está en la reciente invasión a Irak (y en la reconstrucción), por parte de Estados Unidos y la Gran Bretaña que han reconocido públicamente (y con un cinismo que espanta) que la guerra fue por el petróleo que seguramente administrarán las grandes corporaciones petroleras de ambos países: “el país nada sobre un mar de petróleo” (Milenio, 5 junio, 2003).

En este mismo sentido y en una especie de progresión geométrica el impacto de los cambios no ha sido igual para todos (ni para los individuos, ni para las organizaciones, ni para las naciones), y muchas empresas han sucumbido por ineficiencia frente a los imperativos de este nuevo orden que agrava las desigualdades (hasta en la “distribución” de las enfermedades endémicas hay desigualdades).

Hoy es común decir que los tiempos que las empresas viven se caracterizan por situaciones nuevas y hasta desconocidas (3), llenas de oportunidades y riesgos, donde

lo importante es tener sensibilidad para percibir el futuro y los cambios, flexibilidad, creatividad y sobre todo: capacidad de respuesta, pero los tiempos y la dimensión de los cambios del entorno no son iguales para todas, y lo que es cierto para algunas empresas no lo es para todas, por dos razones fundamentales: uno, porque hay enormes diferencias entre ellas - si bien el mercado es global, no es igualmente para todas -, y el sentido del cambio, que está en la esencia del modelo, no juega en el misma dirección y en la misma proporción para todas. No ha sido lo mismo la apertura comercial de México para una empresa grande (las menos) que para las miles de pequeñas y medianas que han desaparecido por obra de ese mismo cambio (tampoco ha sido lo mismo la apertura para México que para EE UU, si no recuérdese las dificultades de Telmex para operar en el mercado yanqui, mientras acá las trasnacionales operan ya desde hace años), y dos, las soluciones demandan de un equipo de profesionales preparados y sin ellos difícilmente se tienen soluciones adecuadas.

En este sentido son relativamente pocas las empresas que pueden desarrollarse y mantener una presencia importante en el mercado globalizado, y muchas las que tienen dificultades para sobrevivir en un futuro dominado por el impulso de las nuevas tecnologías, los proyectos de management, la articulación de la producción los mercados y la gestión con las tecnologías de información y comunicación, la imperiosa necesidad de innovar, crear nuevas patentes, identificar y desarrollar segmentos lucrativos, y la creciente incertidumbre en el panorama económico-político global, entre otros.

Hoy se han multiplicado los conocimientos sobre los mecanismos para la gestión de las organizaciones y las técnicas

para asegurar el crecimiento de los negocios, pero esos mismos medios que sirven para ese fin, se relacionan también con la habilidad de los individuos para aprovecharlas y usarlas convenientemente. Un par de datos llama aquí mi atención; en una investigación realizada por Logos Consultores internacionales en torno a la productividad en empresas nacionales: el 72.5 % de los ejecutivos mexicanos analizados carece de una metodología para tomar decisiones y 40.25% de las empresas mexicanas no actualiza su planeación estratégica (en El Universal, 2 junio. 2003).

1.1. Retos y oportunidades

Los mercados cambiantes son de retos pero también de oportunidades, donde los éxitos o el fracaso están relacionados con las capacidades y recursos con que la organización cuenta para integrarse de manera efectiva en estos procesos, además hay que tomar decisiones rápidas, cada vez más arriesgadas y difíciles, en el entendido de que las oportunidades están ahí pero no duran por siempre.

Con los cambios que se vienen operando en el entorno, las organizaciones se han vuelto también más complejas e inestables y están siendo sometidas a una creciente demanda de efectividad por parte de los propietarios y del mercado. Los cambios se suceden constantemente, y la disciplina administrativa ha generado todo un cuerpo de conocimientos para la solución de los problemas, donde la actitud que las empresas asuman frente a los fenómenos del entorno, debe ser la de un *esfuerzo sistemático* por conocerlo e identificar, y desarrollar todo un complejo de respuestas orientadas a alcanzar los objetivos organizacionales, más aún cuando el cambio y las oportunidades ya no son producto de procesos

que evolucionan a un ritmo relativamente lento, estable, y limitado a ciertas áreas (que pudiéramos llamar cambio a retazos) sino todo lo contrario.

Tomar decisiones en entornos cambiantes y con un alto grado de incertidumbre es un proceso complejo: supone trabajar convenientemente la elección, más cuando se trata de productos o segmentos de mercado nuevos, que son de las más arriesgadas porque raramente son claras, más aún cuando se trata de decidir un cambio que rompe con lo establecido, como la decisión de trabajar con el emergente mercado gay en un país como el nuestro, donde no se dispone de la información suficiente para perfilar al segmento y existe una serie de factores culturales (4) que inciden en el fenómeno de manera determinante y que se deben tomar en cuenta. Menor complejidad representa, por ejemplo, el emergente mercado de la consultoría política en México (una mezcla de marketing, comunicación y relaciones públicas) para asesorar a organizaciones y personas, en un país donde los procesos electorales (que se dan abundantemente) están programados y cuentan con jugosos presupuestos asignados (5) que se conocen de antemano.

Para dar respuestas a las interrogantes que originan los cambios, no hay una fórmula mágica diferente de trabajar en ello, con las herramientas desarrolladas. Los procesos de cambio, la rapidez con que se dan y los peligros que representan para las organizaciones han estimulado el desarrollo sistemático de trabajos fundamentales para la solución de los problemas de gestión que se derivan y que permiten hoy respuestas convenientes. La información juega un papel fundamental. Es uno de los valores para las empresas en la toma de decisiones.

Frente a los retos y las oportunidades se requiere

primero que nada de recursos y talento para tomar la iniciativa, evaluar y decidir. La primera responsabilidad corresponde a los administradores del más alto nivel en la definición de una estrategia global a fin de enfrentar los cambios, para que después un equipo especializado proceda a la formulación de los planes estratégicos ligados en forma realista con los factores del medio: las grandes variables macroeconómicas, las necesidades de los consumidores, el mercado y su estructura, la tecnología, los competidores, etcétera.

Conceptos clave en este proceso son: *necesidad y potencial*, ya que de acuerdo con Kotler, una oportunidad comercial es:

“... un aspecto de la necesidad e interés del comprador en el cual hay una alta probabilidad de que una compañía pueda sacar provecho satisfaciendo esa necesidad. El atractivo de la oportunidad de mercado depende de varios factores: la cantidad de compradores potenciales, su poder adquisitivo, su disposición de comprar, etcétera. Una oportunidad... existe cuando un vendedor identifica un grupo de suficiente magnitud cuyas necesidades están insatisfechas” (Kotler, P. 2000: 59)

2.- MERCADOS EMERGENTES: SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y DESARROLLO POTENCIAL

El marco de referencia para los negocios, es un todo complejo general en el que se desplaza la estructura de la sociedad, la economía, la tecnología, las necesidades de los consumidores

que se traducen en demanda en el mercado, la política gubernamental y la naturaleza del modelo global impuesto, en suma todos los factores que están fuera del control de las empresas que viven en constante cambio.

Mirando este ambiente, los cambios futuros de organizaciones pasan por una mayor consideración de las evidencias sobre los fenómenos del mercado, donde lo *emergente* se caracteriza por tratarse de una oportunidad que no esperábamos necesariamente pero que ahí está (aunque no surgió en modo alguno de la noche a la mañana, no son radicales y mucho menos son espontáneos), con una serie de características que la hacen susceptible de ser explotada comercialmente y que son producto de los cambios tecnológicos, sociales, económicos, culturales y/o sociales que se registran en el ambiente global.

Para iniciar el análisis de un mercado emergente, la revisión pasa forzosamente por dos conceptos clave alrededor de los cuales se construyen los mercados: necesidades y ganancias. Los cambios exitosos generalmente vienen de la presión y las empresas para crecer necesitan identificar y crear oportunidades que están en las necesidades no satisfechas de los consumidores.

2.1. Necesidades, un concepto clave

Para trabajar esta parte me voy a ir de la mano de un clásico de la mercadotecnia, Theodore Levitt, ya que los nuevos mercados se consideran a partir de necesidades compartidas, veamos. Hace ya algunos años, más de cuarenta, escribió su ya clásico “Miopía de la Mercadotecnia” (Marketing Miopía. Harvard Business Review, julio-agosto, 1960), donde presenta una serie de hechos que le permiten atribuir el fracaso en el

crecimiento de muchas empresas a errores de dirección en el establecimiento de los planes que, ignorando al entorno, centran su actuación en el producto, en vez de ponerla en el entorno y las necesidades de los clientes: objetivo fatal, remarca.

Centrar los planes y el objetivo de la empresa en el ambiente organizacional y particularmente en las necesidades de los clientes, propone y fundamenta Levitt, para mantener el desarrollo de la organización en un proceso de crecimiento que habrá de potenciar las posibilidades de un producto en el mercado, aún después de haberlo explotado en todas sus posibilidades.

La miopía de la mercadotecnia es el error de ignorar el entorno y definir a un producto, a una industria de manera tan estrecha que todos los esfuerzos se centran en la producción en masa para mejorar e innovar los procesos y reducir los costos, suponiendo que por el solo hecho de mejorar constantemente los productos tienen garantizado el éxito en un mercado que se caracteriza por ser cambiante.

El punto de vista particular de Levitt es que en el inicio de todo proceso está el cliente, el enfoque al cliente y sus necesidades. En este sentido la función de la mercadotecnia refiere a “un esfuerzo estrechamente integrado para descubrir, crear, incitar y satisfacer las necesidades del consumidor. El consumidor está ‘allí afuera’ a quien podemos liberar de su dinero si utilizamos la astucia adecuada” (Levitt, T.:16).

La propuesta contempla a la mercadotecnia como un proceso que excede a la venta, al mero intercambio y va más allá al trabajar con el fenómeno de la satisfacción de las necesidades en forma lucrativa, por supuesto.

La importancia del ensayo de Levitt es fundamental y estriba en que atestigua la necesidad de modificar las

estrategias empresariales, y el creciente interés por una mercadotecnia (hasta entonces aparentemente menospreciada y limitada exclusivamente al fenómeno de las ventas y la publicidad, “hijastro” le llega a llamar, cuando la ubican por debajo de la investigación para la mejora de productos) vinculada con el entorno organizacional y la investigación a fondo de las necesidades humanas.

El trabajo aparece a principios de los años sesenta del siglo XX (y conserva vigencia), en el momento en que se empieza a dar un enorme interés no sólo en la mercadotecnia, sino en los estudios sociales en general y por el papel de las necesidades y los símbolos en la vida humana. De este modo surge el enfoque moderno de la mercadotecnia, la buena mercadotecnia que llama Kotler, “fundamental para el éxito de cualquier organización, sea grande o pequeña, lucrativa o no lucrativa, nacional o global” (Kotler, P.1994: 5).

Las oportunidades de mercado van a determinar la estrategia de una empresa, lo que a su vez tiene validez sobre la estructura de la organización misma, que es la tesis de Chandler: la “estructura sigue a la estrategia” (Dessler: 65) y en este sentido la tarea de organizar supone la definición de que en el principio y el fin de las actividades de la empresa están las necesidades de los consumidores, después la estructura, los procesos y productos y/o servicios para ser atendidas. La tesis de Chandler tiene también ya su tiempo y es discutida y puede que hasta discutible, pero en términos de mi planteamiento tiene la validez que le da haber sido trabajada en empresas con un entorno de mercado explosivo y señalados avances tecnológicos.

2.2. El potencial

Una de las características más importantes para juzgar la

viabilidad comercial de un mercado emergente es su potencial, que entraña la correlación directa entre crecimiento de la tasa de ganancia de la empresa y las posibilidades del mercado que se trate a futuro para ser explotado. Los cambios y las oportunidades no se dan en el vacío, ni se trata de satisfacer necesidades per se, por el sólo hecho de que existan en el mercado. Se requiere que el segmento tenga posibilidades de crecimiento y capacidad de compra a futuro que garantice la inversión y fundamentalmente que represente una tasa de ganancia atractiva.

Ninguna empresa con deseos de obtener ganancias diseñará o comercializará bienes y/o servicios en mercados sin recursos económicos. Los empresarios invierten para ganar y los empleados que contratan para trabajar en sus empresas se ocupan en las actividades que aseguren una tasa de ganancia creciente.

Esto sucede con el emergente mercado gay, ahí está y con un potencial suficiente que garantiza la inversión (ver: Zarur: 82), pero no nos interesan todos los gays, sino sólo aquellos que pueden pagar.

El cambio se planea y la única manera de constatar el potencial de un mercado es estudiarlo y trabajar con él. No es un hecho nuevo reconocer que algunas empresas han dispuesto inversiones sin hacer un análisis previo de cómo impactará, los riesgos, cuándo se recuperarán y de qué forma, o bien reciclando antiguas soluciones para resolver los nuevos problemas. Kast admite inclusive la posibilidad de la “chiripa” en el logro de metas, cuando habla de la *virtud de la vaguedad* en el diseño de objetivos (Kast. 1994: 510) y Mark Brownlow habla de la necesidad de un sexto sentido. Ciertamente los cambios a futuro pueden enfrentarse con intuición y hasta con soluciones ya probadas en otros casos, es más, el cambio es consecuencia de varias acciones algunas

de las cuales no se planean, pero es cierto que para alcanzar los resultados deseados, los cambios a futuro implican algo de perspicacia pero requieren mucho más de información sobre lo que las evidencias (algunas de las cuales pueden reconocerse fácilmente de la vida cotidiana) están sugiriendo, para alcanzar los resultados deseados.

2.3. ¿Cómo sacar provecho de esta situación?

El dilema en un principio es: cambiar o no frente al nuevo escenario, para aterrizar proyectos y justificar inversiones. Para muchas empresas explorar nuevos mercados y aventurarse a la conquista de segmentos desconocidos resulta un episodio inútil, más aún cuando incursionar en un área nueva puede ocasionar mayores problemas que beneficios y peor aún cuando abordar un nuevo segmento implica entrar en conflicto con otras áreas de nuestro interés (el mercado, la producción, etc.). Esta afirmación puede ser particularmente válida cuando se trata del mercado gay.

Frente a este dilema básico, lo primero que hay que hacer es evaluar las alternativas para tomar una decisión, y aquí hay dos caminos: si privilegiamos la estabilidad por encima de todo, sólo habrá que limitarse a hacer cambios necesarios en situaciones críticas y dejar pasar, es decir seguir por donde vamos con las soluciones que ya hemos probado y con el mercado que hemos trabajado. Pero si optamos por la otra alternativa, hay que tener claro que el espectro se abre y los problemas son el común denominador. Algunas áreas de la empresa pueden inclusive dejar de funcionar en forma adecuada por lo que es necesaria una conveniente evaluación para poder proyectar los sistemas a futuro en forma correcta.

Ciertamente muchos estudiosos de los fenómenos del

cambio organizacional en México (y no se diga los muchísimos estudios sobre cultura y psicología del mexicano desde Alfonso Reyes hasta Paz, por ejemplo) suelen reconocer que en el país existe una pobre cultura para hacer empresa, para arriesgarse por caminos no conocidos. Endeavor trabaja con jóvenes empresarios mexicanos en mercados emergentes y admite que “hay una falta de cultura emprendedora en México...buscan que alguien les dé...” (El Universal. 2 junio, 2003) en vez de arriesgarse.

Toda decisión sobre mercados tiene un riesgo, que es susceptible de ser evaluado y debe ser expresado cuantitativamente, pero también existen riesgos subjetivos, como en el caso del mercado gay, y aquí es donde entra la cultura organizacional, la misión, el criterio, los valores, la formación y la actitud del o de los responsables de la decisión.

Decisión de Mercadotecnia	Riesgo	Pérdida
Mercados emergentes	Identificar inadecuadamente las necesidades del segmento	Pérdida de la inversión
Abordar el emergente mercado gay	Entrar en conflicto con otras áreas de interés y nuestro mercado tradicional	Perder en ambos mercados

Frente a todo este planteamiento, surgen una serie de preguntas básicas que requieren respuesta: ¿qué hacer?, ¿cómo?, ¿en qué momento?, ¿quién y dónde?

La respuesta a todas estas preguntas y el marco para enfocar los esfuerzos de la empresa, detectar áreas de oportunidad, eliminar amenazas y debilidades, mejorar fortalezas, y desarrollar los programas para lograr los fines, está en la formulación de una estrategia de mercado y los

planes que nos ayuden a formar el futuro del negocio para poder tomar decisiones en medio de la incertidumbre que caracteriza al entorno organizacional, más aún cuando se trata de nuevos mercados donde no existe suficiente claridad y precisión como ya señalé arriba, valiéndome de Drucker.

Literalmente existen decenas de mercados nuevos de bienes y servicios en México que emergen —el de los **gays** y el del creciente número de solteros que viven solos, el de la asesoría mercadológica o **marketing político** aplicado a personas y organizaciones de la política nacional, los asociados a la **ecología** como el llamado ecoturismo, o el de la cosmetología y cirugía **cosmética** entre hombres y antes reservado casi exclusivamente a las mujeres y en general los de la llamada industria de la autoestima (maquillajes, perfumes, píldoras dietéticas, servicios de cuidado de la piel y cabello, etc.) y de manera muy particular los relacionados con **Internet**, más allá de los ya muy conocidos proveedores de bienes y servicios: los que no requieren inventarios, los que pueden crecer con un costo más bajo que otros, y fundamentalmente los que tienen clientes dispuestos y no atendidos, que han experimentado una expansión muy acelerada, mientras que algunos otros pierden terreno, conforme las situaciones del entorno afectan las posibilidades de desarrollo de distintas empresas, líneas de productos y segmentos del mercado.

2.4. Respuestas estratégicas

Los nuevos enfoques en el estudio de las organizaciones ponen particular énfasis en considerar a la empresa como un sistema en constante interacción con su medio ambiente (dinámico y cambiante), con una base tecnológica en el que su

sobrevivencia no es posible sin ofrecer un bien o un servicio que cubra una necesidad específica en el mercado y la primera función de los administradores, con base en ello, es buscar los mejores resultados de acuerdo con los recursos de que dispongan.

En este sentido hay que rescatar dos elementos clave para el planteamiento que viene a continuación: es fundamental para una empresa con vocación por **mercados emergentes** la satisfacción de las necesidades (que ya abordé) como un medio para lograr su fin último que es ganar, y el segundo punto se refiere a los recursos, ya que todo sistema debe contar como supuesto básico con los recursos suficientes para producir y mantener una demanda continua y creciente de mercancías que produzcan el máximo de ganancias, también creciente, para continuar el ciclo.

Además de lo anterior hay que considerar el contexto que sigue cambiando, caracterizado por un mercado cada vez más globalizado, competido y agresivo, donde son las grandes empresas las principales beneficiarias que lo controlan y dominan (6). Muchas empresas en nuestro país carecen de una política de segmentación de mercados (de identificación y satisfacción por tanto que las vincule con los **mercados emergentes**) y no es porque no quieran, sino porque no pueden actuar ahí. No hay que olvidar que en México hay una estructura industrial diversa, contradictoria y desigual, donde las empresas micro, pequeñas y medianas conforman la abrumadora mayoría, mientras que las grandes, que controlan el mercado, representan un mínimo porcentaje del total. Las diferencias son tales que aún entre las mismas grandes hay algunas que dominan, para ejemplo están las empresas de la familia Slim, que controla ocho de las emisoras más importantes de la Bolsa Mexicana de Valores al punto

de que representan el 40% del valor total del mercado.

Los negocios pequeños no tienen recursos tecnológicos, ni financieros, ni humanos, ni de mercado para ampliarlo y acrecentar su tasa de ganancia en algún segmento que ya esté siendo trabajado o que se encuentre en estado latente o **emergente**, su única alternativa para explotar son los llamados mercados marginales que a las demás empresas no les interesan por el escaso atractivo comercial que representan, o se trata de mercados ligados a la economía informal.

“Ante el creciente desempleo y la falta de oportunidades, el número de mexicanos que encuentran cabida en la economía informal sigue creciendo. Al primer trimestre de este año (2003) se calcula que 10.65 millones de trabajadores mexicanos se encontraban en esa situación”

De acuerdo con la primera Encuesta Nacional de Empleo Trimestral, que elaboró el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI), 26.2% del total del personal ocupado en el país labora en el sector no estructurado de la economía informal”. (El Universal. 22 mayo, 2003).

Si bien, hay otros inhibidores para la participación de empresas como los derivados de sistemas de distribución rígidos, modelos de consumo complejos o la existencia de una serie de condiciones históricas y de **cultura** (7) que las limitan. Sin embargo las empresas con capacidad de elección dada su naturaleza, tamaño y alcance, si estarán en

condiciones de desarrollar una **estrategia** global y de mercado. El éxito de la empresa está en parte en la adecuada construcción de este marco básico para la toma de decisiones.

La responsabilidad de arranque corresponde a los profesionales de la gestión de empresas, para quienes es particularmente importante el diseño de las estrategias que proporcionen el marco para la formación del futuro de la empresa, desarrollar los planes y programas necesarios para lograr los objetivos organizacionales, y para la toma de decisiones que permitan satisfacer debidamente las necesidades de los consumidores y detectar las áreas de oportunidad lucrativa.

En este sentido (de la satisfacción de necesidades y oportunidades comerciales) hay tres posibles puntos de vista para enfocar la estrategia empresarial y de mercado que tiene que ver con el tamaño, los recursos, el alcance, la naturaleza de la empresa de que se trate, su mercado y fundamentalmente el entorno en que está inmersa:

- Reactiva
- Anticipadora, y
- Formadora del mercado.

De acuerdo con los tres niveles de rendimiento de marketing descritos por Philip Kotler, los posibles puntos para enfocar la estrategia giran en torno a las necesidades de los consumidores, y los podríamos caracterizar así:

- Reactiva: El modelo refiere a la función más tradicional de la mercadotecnia, e implica dos fases secuenciales: identificar y satisfacer necesidades ya existentes y su evolución en el mercado.

- Anticipadora: El modelo implica descubrir necesidades no percibidas. Es especialmente útil para reconocer necesidades con un potencial comercial, que están soterradas y no han sido atendidas, pero que son susceptibles de explotación comercial. Supone el desarrollo de formas muy creativas para conquistar a esos nuevos clientes en mercados cada vez más fragmentados.
- Formadora del Mercado: este modelo difiere de los anteriores en un punto: crea nuevas necesidades a través de una forma distinta de hacer las cosas, en cuyo punto de partida está la creación y destrucción del valor de uso de manera acelerada para los clientes, a partir de la investigación y el desarrollo tecnológico. La innovación tecnológica es una de las claves que permiten a las empresas abrir nuevos mercados hasta ahora intocados, pues de alguna manera éstos van a ser obra de éstas. El modelo es especialmente útil para empresas de gran magnitud que pueden influir sobre el medio ambiente.

3.- LA IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA

Los cambios del orden tecnológico son los que han tenido y seguramente tendrán un impacto mayor en las empresas que buscan a los **mercados emergentes**, como también importantes son las transformaciones experimentadas en la cultura de la sociedad y las empresas (para el emergente mercado gay, particularmente), y por supuesto las económicas, políticas y sociales en general que están en la base del nuevo modelo global. Los cambios tecnológicos han afectado las oportunidades de las empresas y a las empresas mismas en la búsqueda y desarrollo de nuevas oportunidades comerciales, donde uno de los pilares que

articula todo este proceso es el desarrollo de tecnologías, en el entendido de que la innovación tecnológica mejora las posibilidades de una empresa para satisfacer necesidades y solucionar problemas.

En México, el uso de nuevas tecnologías es un problema multifactorial que tiene que ver con el origen de los avances, que se concentran fundamentalmente en los países desarrollados, y ahí en las grandes corporaciones; aquí hay un problema de costo, además de que la mayor parte de las empresas exitosas de México tienden a no ser tecnológicas y, por otra parte, la evidente falta de inversión en investigación y desarrollo.

La economía global está basada en la productividad generada por conocimientos e información, dice Castells (Castells, M. 2000) y agrega: Esta economía tiene una base tecnológica. Esa base tecnológica es de información y comunicación con base microelectrónica y tiene una forma central de organización cada vez mayor que es Internet. Internet no es una tecnología, es una forma de organización de la actividad. Este es un punto que habremos de retomar cuando nos refiramos ya en otro documento al **mercado emergente gay** en México de manera específica. La clave del desarrollo de nuevos mercados, productos y servicios está pues en estas áreas vinculadas con las nuevas tecnologías de la información y comunicación, el mercado mismo y la investigación científica.

La exposición de este problema tiene diversas vertientes, y hasta ahora me he referido a un modelo donde se propicia la investigación efectiva para la mejora o creación, pero ésta no es la única vía para que un negocio pueda contar con nuevos productos en el mercado, existe también la compra de marcas y patentes.

3.1. Investigación y desarrollo

Éste sin duda es un proceso complejo, desigual y contradictorio, particularmente en la era de la globalización, donde el desarrollo e innovación de productos se ha concentrado en las grandes corporaciones transnacionales (particularmente de Estados Unidos, Japón y la Unión Europea), principales beneficiarias del modelo neoliberal, que se han extendido a los países periféricos para transferir sus productos y esquemas de consumo asociados, y también para investigar, atraídos por los sueldos que se pagan a los equipos científicos que son relativamente bajos, además de vincularlo a la explotación de los recursos locales.

En la búsqueda de una tasa de ganancias creciente, la innovación es el motor y una necesidad imperiosa para esas empresas que son rivales por naturaleza, pero para las que el avance tecnológico también está operando en el otro sentido, al favorecer las fusiones de grandes conglomerados -para hacerlos más rentables al reducir estructuras y costos derivados de personal excesivo o espacios físicos ya innecesarios- y actualmente se están aliando, en un proceso de concentración creciente, para crear nuevas patentes y productos que explotarán comercialmente, como ha sucedido en la industria automotriz, electrónica o de tecnología de información.

Existe una correlación entre cambio tecnológico y desarrollo de la empresa; Es así que el cambio tecnológico puede vivirse desde dos situaciones opuestas que coexisten: la que lo propicia, trabajando en la investigación y desarrollo de nuevos productos; y la de las otras, las empresas tributarias de aquellas, que tienen que ajustarse a los cambios dictados desde la vanguardia con los costos económicos, políticos y de mercado que ello implica.

El desarrollo tecnológico no es una consecuencia inevitable, ni un producto espontáneo, más bien es la parte de un proceso que tiene una explicación histórica. Es propiciado por las empresas que invierten en este activo y que generalmente son las que controlan los mercados.

En México hay una pobre política de Estado y en las empresas privadas locales no hay preocupación en la investigación y desarrollo con fines comerciales, lo que ha incidido en la vulnerabilidad de la economía mexicana que es cada vez menos competitiva en un entorno donde los que dominan se mueven en sentido contrario. Mientras Microsoft invirtió alrededor de 200 millones de dólares sólo en el desarrollo del sistema operativo Windows Server 2003 (El Universal. 19 mayo, 2003) en México sólo se invierte el 0.4% del PIB en investigación, alrededor de 2 mil millones según datos de José Antonio de la Peña, Presidente de la Academia Mexicana de Ciencias:

“Entre los países del mundo; México ocupa uno de los primeros diez primeros lugares por el volumen de su producción económica. Sin embargo no llega al lugar 40 en lo que se refiere a su competitividad industrial y está todavía más abajo en lo que se refiere a la inversión en ciencia y tecnología”

“El país sigue invirtiendo en ciencia y tecnología lo mismo que hace 20 años, es decir, menos del 0.4 por ciento del producto interno bruto, lo que significa un gasto de 20 dólares anuales por habitante en ciencia, mientras que en Estados Unidos -nuestro principal socio comercial- se gastan más de 800 dólares al año y en Brasil 60”

“La falta de interés de las empresas en la investigación, que se refleja en un patético número de 200 patentes concedidas a mexicanos cada año, que representa menos del cinco por ciento de las otorgadas a empresas extranjeras en México” (La Jornada. 13 Febrero, 2003).

Éste es sin duda un problema endémico nacional, pues buscando datos de hace 20 años, a los que hace referencia José Antonio de la Peña, la situación era más que reveladora, según leo en lo expuesto por el doctor Guillermo Soberón, secretario de Salud entonces:

“En México, explicó el doctor Soberón, de 1970 a 1980 el gasto en investigación científica y tecnológica pasó de 52 a 316 millones de dólares”

“Agregó que como consecuencia de la crisis económica se frenó el crecimiento a partir de 1981, y ya en 1985 el gasto total estos estudios de investigación fue de 432 millones de dólares, lo que representa un total del 0.6 por ciento del producto interno bruto” (Excélsior. 3 Diciembre, 1986).

Es decir que hace 20 años se invertía en ciencia y tecnología el 0.6 por ciento del PIB y 20 años después el 0.4%.

A todo esto hay que agregar que, según datos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (La Jornada. 30 junio, 2003), de la totalidad de las empresas en México

únicamente treinta invierten en investigación para el desarrollo de nuevos productos y tecnología aplicada y por otro lado existe una abrumadora mayoría que no investigan, ni desarrollan productos propios y tampoco invierten en tecnología, y está confinada a la producción de baja calidad y condenada, de alguna manera, a la desaparición.

Frente a este complejo panorama que no se agota aquí, quiero concluir el texto señalando que el **futuro** de los **mercados emergentes** está marcado por el modelo neoliberal global donde los cambios ambientales operados han incidido en el desarrollo de distintas líneas de producción y nuevos grupos de consumidores con necesidades específicas y diferenciadas, dando lugar al surgimiento de nuevos mercados con un potencial interesante en términos comerciales, donde la revolución tecnológica cada vez más compleja, por su misma naturaleza, ha actuado como un estímulo para la aparición de oportunidades lucrativas en el mercado y también de nueva tecnología. En este entendido un mercado emergente es un producto de la evolución de los procesos económicos, sociales y hasta culturales que caracterizan a nuestro tiempo. Con la administración republicana de Bush en los Estados Unidos se ha dado un poderoso impulso a los ejes sobre los que se construye el nuevo modelo global, tal como se observa con la invasión a Irak, tras la cual se han empujado los procesos de privatización de infraestructura, poniéndola en manos de las poderosas corporaciones estadounidenses (Bechtel Inc.)

Bajo estas premisas básicas es posible aventurar, en el entendido de que hay empresas que tienen mayores posibilidades de cambio que otras, que con base en un análisis objetivo sustentado en la investigación del segmento de que se trate, las posibilidades de éxito de una empresa en un

mercado emergente son relativamente optimistas, esto sin perder de vista que los mercados en desarrollo son más riesgosos, donde hay que tomar en cuenta:

- Los recursos con que se cuenta
- Un programa sensible de oportunidades y de investigación
- La capacidad y el alcance de la empresa de que se trate
- Se puede ir lejos con flexibilidad, pero también hay límites. La flexibilidad es un problema de grado
- La definición de una estrategia adecuada para la elaboración de los planes para lograr los objetivos establecidos
- Las nuevas oportunidades comerciales se originan en los cambios que ocurren en el medio ambiente
- Vigilar y evaluar nuestras decisiones

Para concluir y de acuerdo con Toffler (El Independiente, 5 junio, 2003), el futuro para México (él se refiere a América Latina en general) será difícil pues no nos estamos preparando a conciencia para los cambios que se están dando y los que están por venir, y tampoco estamos atendiendo a la revolución tecnológica que está en el sustrato de todo este proceso mundial.

NOTAS

(1) Lester Thurow es uno de los estudiosos más importantes sobre globalización. Participó en Expomanagement 2003 en el centro Banamex de la Ciudad de México, con la Conferencia magistral “El Futuro del Capitalismo”, en la que presentó la información que aquí retomo.

(2) “Alrededor de 3 mil millones de personas, la mitad de la población mundial, vive en la pobreza al tener ingresos de menos de dos dólares diarios. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) presentó cifras que muestran que el desempleo está en el punto más elevado, al registrarse 180 millones de personas sin trabajo en el mundo, una tendencia que va al alza”.

“El documento pone en evidencia que la pobreza no se limita a los países en desarrollo. Más del 10% de la población de las 20 naciones más industrializadas vive con menos de la mitad del salario promedio en sus países”

“La OIT resalta que la pobreza evoluciona diferente en las regiones del mundo”

“En los últimos 40 años la brecha de ingresos entre los más ricos y los más pobres se ha ensanchado. En el informe indica que mientras en 1960 era de 30 a 1, en 1999 llegó a ser de 74 a 1” (El Independiente. 7 junio.2003).

(3) Es el caso de las nuevas enfermedades epidémicas como el Síndrome Agudo Respiratorio que está afectando a algunas industrias, en particular la aviación, pero veamos: “La finlandesa Nokia advirtió el martes que las ventas de su unidad de aparatos portátiles, su negocio principal, podrían ser menores de lo previsto en el segundo semestre por la debilidad del dólar y de la economía, y también por el impacto del virus del Síndrome Agudo Severo (SARS)”. (Milenio. 11 junio, 2003).

(4) A muchos profesionales de la administración les resulta verdaderamente imposible entender que hay factores culturales que inciden en decisiones administrativas vinculadas con el marketing, más aún cuando el tema en cuestión es el segmento de mercado homosexual. Suelen alegar alegremente que ese “es tema de la psicología o de la

psiquiatría”. Si es así les daría la razón, pero no. El mercado gay está inmerso en un entorno cultural donde lo masculino y lo femenino están asociados a la heterosexualidad, mientras lo gay aparece como una desviación construida como perversa, y que hasta hace un tiempo era castigada y hoy sigue siendo rechazada en algunos segmentos de la población.

(5) Tan sólo en las elecciones locales en el Estado de México, un par de partidos se gastaron 69 millones de pesos. “Según indicadores del Grupo Visión Marketing Integrado, la coalición PRI-PVEM ha utilizado dicha suma sólo en spots de televisión. El PAN ha gastado 11 millones 390 mil pesos, y el PRD 1 millón 215 mil pesos. En total, hasta el 22 de enero, los partidos políticos habían invertido 142 millones 807 mil pesos” (Milenio, 31 enero. 2003). Todo esto en unas elecciones locales intermedias, mientras que a nivel nacional:

“El Proceso electoral de julio –de 2003- significará recursos por 60 millones de dólares para las compañías de medios de comunicación, estimó Estándar & Poor’s en un

reporte sectorial para América Latina” (El Universal, 2 junio. 2003).

El CIDE ha ofrecido diplomados en mercadotecnia electoral

(6) “Las 53,000 empresas multinacionales y sus 415,000 subsidiarias organizan, en estos momentos, el 25% del producto interno bruto mundial en términos de producción, representan más o menos en 75% del comercio internacional incluyendo un 40% del comercio mundial que se realiza al interior de estas firmas y de sus empresas subsidiarias” (Castells, M. 2000: 2)

(7) “ La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, en la forma como se invierte el tiempo y la energía, qué hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano, cuáles opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, qué tipo se seleccionan a fin de trabajar para y dentro de la empresa y prácticamente cómo se hace todo allí” (Goodstein, Notan y Pfeiffer. 1998: 21)

BIBLIOGRAFÍA

• Dessler G. Organización y Administración. Prentice Hall. México.1988.

• Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. Planeación Estratégica Aplicada. Ed Mc GrawHill. Santa Fe de Bogotá. 1998.

• Kotler, P. y Armstrong. Mercadotecnia. Prentice Hall. México.1994.

• Kotler, P. El Marketing según Kotler. Paidós Empresa. Buenos Aires. 2000.

• Levitt, T. Miopía en la Mercadotecnia, en Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Ed. Publicaciones Ejecutivas de México. México. 1972.

Publicaciones Periódicas

• Castells, Manuel. (2000), La Ciudad en la nueva economía, en La Factoría, www.lafactoriaweb.com/articulos

• Zarur Osorio, Antonio. (2001), “Una Oportunidad Comercial Emergente: El Mercado Gay”, en Gestion y estartegia, Enero-junio, UAM-A