

ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD

En los Mercados Emergentes la oportunidades hay que crearlas

Autor: Joaquín Amat Royo



EL RETO PARA LAS EMPRESAS OCCIDENTALES

En la última década hemos asistido al desarrollo internacional de empresas originarias de países emergentes con una nueva idea de hacer negocios en cuanto a focalizar sus desarrollos en la creación de valor a consumidores de bajo poder adquisitivo. Las habilidades empresariales desarrolladas con paciencia y determinación plantean retos para las empresas occidentales con las que compiten tanto en los mercados occidentales como en países emergentes, y requiere reflexiones profundas acerca de la necesidad de agilizar procesos innovadores en mercados locales.

Los países emergentes se están convirtiendo en focos de innovación empresarial en la misma forma como lo hizo Japón en la década de 1960. Desarrollan nuevos productos y servicios que son drásticamente más baratos que sus equivalentes occidentales en automoción, electrodomésticos, informática, telefonía móvil y en especial en el sector servicios.

Sus empresas reinventan sistemas de producción y distribución, experimentando con modelos de negocio completamente nuevos. Todos los elementos de una empresa moderna, desde la gestión de la cadena de valor hasta la elaboración de métodos sofisticados para identificar oportunidades y esquemas de desarrollos innovadores.

Las empresas occidentales se han encontrado casi de forma súbita que, países en los que invertían para aprovechar la mano de obra barata, se están convirtiendo en líderes de la innovación buscando triunfar, no sólo en sus mercados, sino en los mercados internacionales.

El 78 % de la población mundial se estructura en dos segmentos que fundamentalmente se encuentran en los países emergentes. Los consumidores con bajos-ingresos ,con rentas de hasta 2.500 \$ anuales, y los consumidores con rentas medio-bajas, entre 2.500 \$ y 10.000 \$. Las tendencias actuales indican que en el año 2020 el segmento de bajos ingresos se reducirá un 24 %, en favor de medio-bajos.

Mercados y segmentos de población de bajos ingresos no han merecido tradicionalmente la atención de empresas occidentales, hasta que empresas locales han desarrollado productos y servicios específicos adaptados al poder adquisitivo de estos segmentos.

Se está gestando el cambio en estos países en que los consumidores de hoy en los segmentos de bajos-ingresos y medios-bajos, se forman opiniones y lealtades perdurables de confianza en marcas de referencia, que se mantienen en su evolución cuando mejore su capacidad adquisitiva.

MOTIVACION

No sólo las grandes multinacionales occidentales están ansiosas en no quedarse atrás al cambiar el escenario mundial, sino que medianas y pequeñas empresas acuciadas por la tendencia recesiva de sus propios mercados, ya no tienen dudas acerca de su dependencia de los mercados emergentes.



Muchas empresas han exportado su modelo de negocio a estos mercados con escaso éxito, en el intento de atender a los mismos segmentos de mercado tal como los conocen en Occidente, cuando realmente no existen en los países emergentes.

Lo cual indica que, si se quiere capturar una cuota de mercado en la parte media e inferior de la pirámide de ingresos, en los países emergentes (con el 80 por ciento de los consumidores del mundo), tendrán que innovar no sólo en productos o tecnología, sino en los modelos de negocio.

Tal situación, en la práctica, ha dado lugar a un amplio sumatorio de experiencias en cuanto a resultados, tanto en los procesos de prospección de nuevos mercados, como en la gestión de empresas subsidiarias en países emergentes.

Empresas occidentales asumen la Estrategia de Crecimiento partiendo del esquema inicial de entrar en nuevos mercados para conseguir nuevos clientes para sus productos actuales, sin darse cuenta que el cliente potencial se debe desarrollar a través de la creación de nuevos productos y servicios a través de profundos procesos innovadores.

Prospección y estudios de mercado

Las prospecciones pasivas de estudios de entrada en nuevos mercados, mediante acumulación informativa y estudios de mercado convencionales de los países a prospectar, han dejado de ser fundamentos de decisiones estratégicas dado que la característica tradicional de los mercados emergentes es la ausencia o escasa información de mercado, debido a que:

- a. No existen segmentos de mercado que encajen exactamente en las empresas occidentales, sin importantes modificaciones.
- b. Los productos a los que se pretende substituir no se encuentran plenamente identificados, o realmente no existen.
- c. Las estadísticas e informaciones fiables de mercado son escasas

d. La Distribución se encuentra desestructurada y no suele ser nada convencional.

La empresa occidental en países emergentes ha tenido que abandonar el esquema tradicional de investigación de mercados debido a las limitaciones anteriores mencionadas y a que cualquier indicio histórico de tendencias, se encuentra condicionado en forma y contexto limitativos y puede haber quedado obsoleto en el momento en que se analiza, a causa de la rápida evolución del consumidor.

El verdadero trabajo de prospección se fundamenta en la identificación de opciones de consumo que pueden surgir como resultado de iniciativas creativas que aporten valor al consumidor potencial, es decir creen “valor local” percibido y accesible por el potencial consumidor.

Todo ello constituye en sí mismo la opción de generar nuevos nichos de mercado aprovechando la oportunidad de crear una demanda actualmente inexistente que llegue a convertirse en un segmento de consumo.

Un aspecto relevante a considerar en los mercados de las economías emergentes es la demografía, así como el crecimiento económico que conlleva una expansión del mercado. Los mercados de estas economías crecen cuando más personas están usando el producto (crecimiento de la penetración) o a través del incremento en el uso (cantidad utilizada per cápita aumenta).

Normalmente, el crecimiento por penetración de un producto en las economías emergentes como China, Brasil, Sudáfrica o India, es más rápido que el aumento de la profundidad de su uso. De acuerdo con ello se crea el espacio de mercado y se generan tendencias de incremento de consumo que se mantendrán durante años.

RETOS EMERGENTES

Hay que pensar que, el proceso de desarrollo de los atributos estratégicos y organizativos, constituyen los factores claves del desarrollo internacional de una empresa, a través de los cuales creará su posición competitiva en nuevos mercados internacionales.

Este proceso no siempre se puede diseñar con suficiente antelación y conocimiento de los mercados a prospectar y suele construirse mediante una combinación de análisis racional, oportunismo y suerte; factores difíciles de discernir si se analizan los procesos desarrollados por las empresas locales que constituyen casos de éxito.

Lo que efectivamente es un factor a considerar, es la necesidad de generar la “oportunidad” como resultado de análisis racional de escenarios posibles.

MERCADO

Oportunidad en los mercados emergentes

A medida que los ingresos per cápita, la educación y la exposición a los medios crece, los niveles de consumo se incrementan en los mercados urbanos y rurales; todo ello acelera la expansión, pero en términos generales la cantidad media de consumo por hogar o de la persona aumenta lentamente.

Porque tienen ventaja las empresas de Países Emergentes?

Las empresas con éxito de países emergentes, ya se encuentran entre las más innovadoras del mundo y disfrutan de algunas ventajas sobre las empresas occidentales, debido a que

en su desarrollo, han tenido que superar factores que limitan la innovación, como la inestabilidad política, volatilidad de los tipos de cambio y sobre todo infraestructuras pobres y limitadas.

El diseño de modelos de negocio se ha fundamentado en la necesidad de superar los escasos y anticuados esquemas de distribución, restricciones gubernamentales, complejidad cultural con poblaciones dispersas en zonas rurales aisladas y, en especial, atendiendo a los segmentos objetivo de consumidores potenciales, con pocos e impredecibles ingresos.

Las empresas occidentales han venido ignorando tradicionalmente los segmentos de mercado de bajo poder adquisitivo, radicados fundamentalmente en países con bajos niveles de desarrollo y en países emergentes.

Las empresas que dominan estas dificultades no se limitan a ajustar sus modelos de negocio existentes, sino más bien reinventarlos.

Crear valor mediante la innovación

Es decir, los segmentos de mercado se forman en la medida que se resuelven necesidades, gracias a la innovación que crea valor a través de desarrollos de carácter disruptivo e identificando espacios de mercado anteriormente inexistentes. Todo ello lo permite el acceso de nuevos consumidores a nuevos productos y servicios.



La literatura de casos de éxito en países emergentes, es cada vez más abundante y constituye ejemplos de adaptación de productos asequibles que son muestra de iniciativas innovadoras, a considerar como modelos de creación de valor, gracias a la confluencia de necesidades, hábitos, costumbres y poder adquisitivo

La empresa Godrej en India, ha lanzado el modelo "nano" de refrigerador, llamado Chotukool; no tiene compresor y se parece a una nevera de 43 litros (pesa 7,8 Kg. con carga superior, y puede funcionar con batería). Tiene 20 componentes casi 10 veces menos que los refrigeradores convencionales que tienen 200 y cuesta 69 \$, casi el 35 por ciento menos que los refrigeradores de gama baja del mercado. Dada la escasez de energía en zonas rurales, cuenta con aislamiento que le permite mantener el frescor durante horas sin electricidad y consume la mitad de la energía de los frigoríficos convencionales.

Novatium Solutions con sede en India, presentó el NetPC Nova, un ordenador personal para el mercado indio a un precio de 104 \$. Los equipos no disponen de almacenamiento local o de programación. En cambio, los usuarios pagan una cuota de 3\$ de suscripción mensual por conectarse a una red en la que un servidor central aloja aplicaciones y archivos de hasta 50 Gb.

La iniciativa de Renault en el diseño de un automóvil a un precio de venta de 3.000 \$ para el mercado de la India, se ha visto parcialmente truncada por la empresa local Tata, que ha anunciado una alternativa por 2.500 dólares. En este caso la empresa no reduce prestaciones en un modelo existente, sino que desarrolla un vehículo espacioso, para los consumidores en India, utilizando mano de obra, logística y red de ventas local.

Haier ha adaptado un modelo de lavadoras para zonas rurales en China dónde además de lavar ropa se limpian patatas y verduras. O se preparan frigoríficos especiales para evitar sean hábitat de roedores. Además de asumir esquemas de innovación básicos y adaptables localmente ha logrado el liderazgo mundial en fabricación de lavadoras conjugando prestaciones mucho más complejas frente a los grandes competidores mundiales.

Casas Bahía, líder minorista en electrodomésticos en Brasil, con aproximadamente 430 tiendas en ocho estados, es mayor que sus cinco competidores juntos. Pone electrodomésticos al alcance de consumidores con bajos y variables ingresos, (o difíciles de justificar), a través de planes de pagos con cuotas reducidas. La mayoría de su competencia no identificó esta población como un segmento deseable del mercado, ni siquiera como un mercado, pero Casas Bahía hizo que el mayor segmento de la población fuera parte de su éxito. Casas Bahía ha invertido en el ajuste emocional mediante la proximidad y la creación de un sentimiento de comunidad con sus clientes. La mayoría de vendedores son de la zona, lo que ayuda a aprovechar los conocimientos locales y prestar apoyo a las decisiones de crédito. Los vendedores educan a los clientes a comprar de acuerdo a sus presupuestos, con el fin de prevenir y evitar la sentimientos de frustración. Los programas obligan a realizar los pagos directamente en las tiendas, por lo que los clientes visitan al menos una vez su establecimiento; ello permite una interacción y vinculación emocional entre empresa y cliente, a la vez que prepara futuras ventas.

Mientras en Occidente los cargadores solares no han tenido un éxito masivo con precios que oscilan entre 120 \$ y 200 \$, la empresa Toughstuff ha introducido en África (a través Kenia, Madagascar y Sudáfrica) una placa solar por 35 \$, que cubre las tres necesidades imprescindibles de sus clientes: luz, telefonía móvil y radio, además de estar construida para resistir las condiciones de servicio más extremas.

M-PESA en Kenia ha generado un nuevo segmento de mercado en colaboración con Vodafone y Safaricom (el operador dominante en telefonía móvil del país), basado en la utilización del móvil como medio de pago y transferencia. Permite a los usuarios guardar dinero, operando con sus teléfonos móviles en un e-cuenta, además de transferir y retirar dinero en efectivo en cualquiera de las localizaciones de los numerosos agentes de M-PESA. La utilidad se generó debido a que el país infrutiliza el sector bancario tradicional, el servicio postal es ineficiente, y otros medios son complejos, arriesgados y caros en cuanto a envíos de dinero. La empresa inició sus actividades en marzo de 2007, cuenta ya con 13 millones de clientes (el 50% de la población de Kenia) y con 28.000 agentes en el país.



INNOVACIÓN

Durante los últimos años los países emergentes han generado nuevos consumidores entre las clases medias y bajas, gracias a lo que se puede observar, que la innovación tecnológica con perfiles más disruptivos (menores prestaciones, consumidores menos exigentes y con un poder adquisitivo menor), proceden de desarrollos locales o bien han sido concebidos después de prolongados procesos de adaptación empresarial al entorno local.

Las condiciones que concurren en la creación de valor en productos donde la clase media emergente es el consumidor potencial, se fundamentan en principios como:

- Utilidad para el consumidor
- Precio asequible
- Coste reducido para el fabricante
- Facilidad de adaptación local

que conllevan decisiones estratégicas no siempre fáciles de asumir por las empresas occidentales.

Con el paso del tiempo los retos para las empresas occidentales se acumulan, debido a que las empresas nacidas locales se están transformando en grandes Corporaciones y competidores más potentes.

Han surgido empresas en mercados emergentes con el reto de tener que enfrentarse a grandes Compañías occidentales con tradición innovadora, equipos adiestrados, mercados fuertes e imagen solvente de marca. Todos ellos, atributos difíciles de emular en primeras etapas de desarrollo empresarial.

No obstante y gracias a sus desarrollos, han identificado la posibilidad de hacerse un lugar a nivel global y han potenciado sus propias habilidades utilizando el desarrollo de nuevos modelos de negocio en su mercado local, aprovechando las oportunidades nacientes. La dinámica innovadora generada localmente y su mercado con crecimientos exponenciales les han conducido hacia una presencia global y en algunos casos a liderar sectores de actividad, creando su propio espacio de mercado siendo extremadamente competitivos.

No se pueden obviar empresas como: La china Haier en electrodomésticos que ya es líder mundial de fabricación de lavadoras; CEMEX, la compañía mexicana, ocupa el tercer lugar mundial en ventas de cemento. Ranbaxy es la mayor farmacéutica en India y la doceava mayor fabricante de genéricos del mundo. La fabricante brasileña de aviones Embraer, está compitiendo por los primeros puestos mundiales en el sector aeronáutico. La corporación india TATA (existen pocos sectores de actividad en los que no esté presente), ha quintuplicado sus ventas desde el año 2002 al 2010 y liderado innovaciones mundiales. Goodbaby cuenta con el 80 % de la cuota de mercado de cochecitos de niño en China y el 28 % en Estados Unidos. AirTel, el líder indio de telefonía, que ofrece los precios más bajos del mundo en llamadas nacionales, gracias a un modelo innovador de negocio en el que subcontrata gran número de operaciones a las grandes multinacionales IBM y Ericsson. Natura (Brasil) se ha consolidado como un ejemplo de competencia empresarial y como un modelo de responsabilidad socio-ambiental, siendo el mayor fabricante de cosméticos en América Latina.

RETOS PARA LA EMPRESA OCCIDENTAL

No hay duda de que, los intentos de las compañías occidentales por crecer internacionalmente, sea cual sea su tamaño, pasa por la redefinición de modelos de negocio adaptados a los espacios de mercado que las propias empresas sean capaces de generar en los países emergentes.

Existen empresas occidentales que no llegan a percibir el potencial que ofrecen los países emergentes y observan la existencia de multinacionales con escaso éxito, que deciden la vía de adquisición de empresas locales como forma de entrada. Este modo de entrada no hará más que aplazar en el tiempo el reto de enfrentarse a la necesidad de diseño de esquemas innovadores propios.

Otras empresas se dan cuenta de las oportunidades, pero no son capaces de actuar, ya que consideran muy difícil el desarrollo de nuevas ideas en entornos desconocidos, y no se ven capaces de desarrollar innovaciones disruptivas, cuando no lo han hecho anteriormente en sus mercados tradicionales.

Sin innovación no se puede tener éxito en los mercados emergentes, aunque muchas empresas se aproximen insistentemente a estos mercados, con la idea preconcebida de reproducir productos y modelos de negocio que han tenido éxito en países occidentales.

Tampoco la clave del éxito radica en productos a bajo precio en la finalización de su ciclo de vida. Lo que esperan estos mercados, es el desarrollo de tecnologías de última generación adaptadas al entorno del mercado local.

El éxito en Estrategias de Crecimiento Corporativo, en empresas occidentales en países emergentes, se fundamenta en la búsqueda del equilibrio entre desarrollos innovadores y su adaptación al mercado local, con bases estratégicas que se apoyen en:

- a. Alianzas locales, que en muchos casos no constituirían fundamentos estratégicos en los mercados occidentales.
- b. Creación de modelos empresariales adaptados local y específicamente en cada uno de los componentes de la cadena valor.
- c. Creación de valor para el consumidor mediante el desarrollo y potenciación de las Habilidades y Recursos de la propia Organización local.

Joaquín Amat Royo
Consultor y Profesor especializado en Estrategia Internacional
jamat@joaquinamat.com

Documento preparado por D. Joaquín Amat Royo. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión a terceros destinatarios de ninguna otra forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización específica escrita del autor.