

Innovar para los mercados emergentes

Los consumidores energeticos tienen necesidades insatisfechas. Momento ideal para profundizar la innovación y consolidar el acceso a mercados que emergen con fuerza e interés



Guillermo D'Andrea

Profesor de dirección de empresas en el IAE - Universidad Austral

Los mercados emergentes son el próximo mercado. Los mercados desarrollados han madurado y aparte de crisis como la actual, ofrecen crecimiento nulo o bajo según el sector de que se trate, fuerte competencia y márgenes decrecientes. Su atractivo es la demanda sofisticada, pero por la misma razón resultan desafiantes. No por nada las manufacturas de bajo precio de China y sus países vecinos se exportan principalmente a Europa y los Estados Unidos. Como dice Claude Hauser, presidente de Migros, la mayor cadena minorista suiza: 'los pobres necesitan precios bajos, y los ricos adoran los precios bajos'.

En cambio, los consumidores emergentes tienen una cantidad de necesidades todavía insatisfechas, y la posibilidad de acceder a ese inmenso mercado con productos accesibles es la mayor oportunidad que actualmente presentan los mercados globales.

La apertura de los mercados y el creciente ejercicio democrático aportan mayor estabilidad política en muchos países, y gradualmente mejora la condición de los pobres. Pero esta nueva clase media que se va formando tiene características diferentes. Se basa más en el éxito de pequeños emprendedores que en



pleos públicos, y esto trae otras características. No es necesario un determinado nivel de educación, y en cambio su éxito está basado en la iniciativa personal, lo cual implica orgullo y estima personal. Por lo cual no se sienten urgidos a ascender socialmente, ya que han conseguido sus logros en su mismo medio, adonde su progreso es reconocido. Por lo tanto es más fácil que permanezcan en su medio pero mejorando su estilo de vida y conservando costumbres, a que se muden a otro medio y adopten modelos que les son extraños. Y esto tiene implicancias para las empresas respecto a los productos y marcas a ofrecer.

Es necesario balancear la innovación para adaptarse a las necesidades locales, pues por ese mayor sentimiento de orgullo local, los productos exitosos en otras latitudes no tienen necesariamente que triunfar en los nuevos mercados. Los cereales

Los consumidores emergentes tienen una cantidad de necesidades todavía insatisfechas

pueden contribuir a un desayuno apetitoso, o ser un excelente snack en cualquier momento del día. El té helado puede ser tener adeptos, pero no necesariamente reemplazar al mate. Estos resabios de una antigua mentalidad colonial tropiezan con una creciente conciencia de lo propio de los nuevos mercados. En cambio el deseo de comprender y adaptarse explica muchos de los éxitos de las empresas en es-

tos mercados. Y esto es más importante que ser el primero. Empresas locales con natural sintonía con sus consumidores, muchas veces aprenden de los errores de los pioneros. Identificar las características y necesidades de los grandes mercados masivos es la clave. En un mundo en el que las capacidades son más relevantes que los productos, la de aprender e interesarse por los clientes suele ser el factor principal del éxito. Los directivos locales de empresas globales muchas veces requieren de coraje para defender a sus clientes locales contra la pereza intelectual que pretende aplicar la misma receta estratégica *-one size fits all-*, en todas partes.

En tanto los fuertes desbalances sociales de los países emergentes no sean resueltos, los despegues económicos serán periódicamente frenados por el peso de los excluidos. Es lo que caracteriza al 'vuelo de gallina' de nuestra economía. Despegues esperanzadores seguidos de aterrizajes muy poco elegantes. Pero el mercado permanece, y es en esos momentos críticos en que los consumidores aprenden quienes son las empresas que se interesan en servirlos, adaptando los productos o retirándose del mercado, y pagando más tarde altos precios al intentar volver al mercado.

Estamos en una temporada de crecimiento, menor según algunos pronósticos. Momento ideal para profundizar la innovación y consolidar el acceso a mercados que emergen con fuerza e interés. Innovaciones que en muchos casos han sido más de procesos que de tecnologías, por lo cual son más adecuadas para estos mercados, menos demandantes de riesgosas inversiones de I&D, y rápidas generadoras de valor y beneficios. Por lo cual no requieren de largas batallas en las casas matrices de las empresas globales. Es un gran momento para instalar la innovación en el centro de la estrategia, y poner a marchar a la iniciativa dentro de la empresa. Una receta que mejora el clima de trabajo, aparte de los beneficios que siguen alimentando el clima.