



AUTOR: AMAT ROYO, Joaquín

TÍTULO: El desafío del marketing en países emergentes

LOCALIZADOR EN EL BUSCADOR WEB: DT000184186 

DESCRIPTORES:

- Marketing internacional
- Internacionalización
- Estrategias de marketing

RESUMEN:

El gran reto del éxito en marketing en los países emergentes lo constituye la capacidad de identificación y comprensión de las pautas de consumo local, además de la capacidad innovadora de las propias organizaciones. No siempre son capaces de identificar los ejes del diseño de las estrategias de marketing de entrada en países emergentes, independientemente de sus capacidades de adaptación. La creación de sinergias en desarrollos de marketing en Occidente para países emergentes sugiere dificultades de acceso al consumidor local debido a las distancias culturales, económicas, administrativas y geográficas.

El mal llamado marketing global, si alguna característica se le puede atribuir como tal, es su difícil y compleja implementación. A las empresas con éxito internacional se les atribuye la existencia de capacidades y habilidades para diseñar e implementar proyectos de marketing mix adaptados por regiones y países en los mercados emergentes.

VEA EL INFORME SOBRE PAÍSES EMERGENTES EN:

www.marketingmasventas.es 

En el presente artículo subyace la capacidad y propósito de las organizaciones por identificar el nivel de adaptabilidad de las estrategias de marketing a países emergentes, más allá de la consideración de las capacidades innovadoras de las propias empresas.

En la última década, la economía mundial ha duplicado su tamaño a la vez que se ha producido un desequilibrio de la riqueza, que se ha desplazado de Europa y Estados Unidos hacia los países emergentes, que ya constituyen la mitad de la economía mundial.



El desafío del marketing en países emergentes

Las compañías occidentales deben contar con la suficiente capacidad de adaptación y flexibilidad, no solo para adaptarse a los mercados emergentes, sino para hacer frente a las empresas de estos países que muestran un interés creciente por los mercados occidentales.

Joaquín Amat Royo, consultor y profesor de Estrategia y Marketing Internacional

Los crecimientos previstos en PIB para 2015 (FMI, Banco Mundial, UN, OECD) en los países occidentales de la Unión Europea son del 2,1%, en Estados Unidos del 2,7% y en Japón del 1,2%, mientras que en los distintos países emergentes se prevén crecimientos tales como en China: 9,4%, India: 8,1%, Etiopía: 8,1%, Tanzania: 7,2%, Congo y Ghana: 7%, Zambia: 6,9%, Nigeria: 6,8%, Panamá: 5,3%, Benín: 6,5%, Angola: 6,3%, Camboya: 6,7%, Kenia: 6,6%, Laos: 9,3%, Marruecos: 5,4%, Perú: 5,7%, Egipto: 6%, Sri Lanka: 6,5%, Senegal: 5,4%, Uzbekistán: 6%, Turkmenistán: 6,8%, Vietnam: 7,2%, Omán: 5,7%, Mozambique: 7,8%, Costa de Marfil: 6% y Mauritania: 5,6%.

A su vez, los mercados emergentes ya representan 10 de las 20 economías más grandes del mundo: India, mayor que Alemania; Rusia, tradicionalmente muy compleja, ya ha adelantado a Reino Unido; Turquía, mayor que Australia; y China podría llegar a superar a Estados Unidos.

Según el FMI, en el año 2014 los mercados emergentes habrán superado a las economías desarrolladas en términos de porcentaje del PIB mundial.

El proceso de entrada y desarrollo en cada mercado internacional es altamente complejo. Muchas

compañías lo identifican como la clave en el desarrollo de las capacidades globales de las empresas.

En contraposición a la comercialización en Occidente, la singularidad del marketing internacional en países emergentes se lleva a cabo en entornos de creciente complejidad e incertidumbre y condicionados por el comportamiento cambiante del consumidor y las regulaciones gubernamentales.

Desde el empresariado occidental, habría que considerar dos aspectos básicos en su aproximación a los mercados emergentes:

1. La entrada en un nuevo país es muy parecida a una situación de puesta en marcha de una nueva empresa, es decir, sin ventas ni infraestructura de marketing y comercial y con un escaso conocimiento del mercado. A pesar de ello, las empresas suelen tratar esta situación como si fuera una extensión de su negocio y una fuente de ingresos adicionales para los productos y servicios existentes.

La penetración en un mercado extranjero es un proceso de base cero. Es el punto inicial de entrada de la empresa extranjera que no tiene ningún negocio operativo en el país y carece de la capacidad de gestión necesaria para operar en el nuevo entorno comercial.

2. En segundo lugar y desde una perspectiva de marketing, muchas empresas rompen el principio básico de marketing, cuando el primer paso lo constituye el análisis del mercado y, únicamente después, se debe decidir la oferta en términos de producto, servicio y plan de marketing.

Es habitual focalizar la expansión en mercados internacionales como una oportunidad para aumentar las ventas de los pro-

ductos existentes y para adoptar una estrategia push en lugar de utilizar un enfoque de mercado.

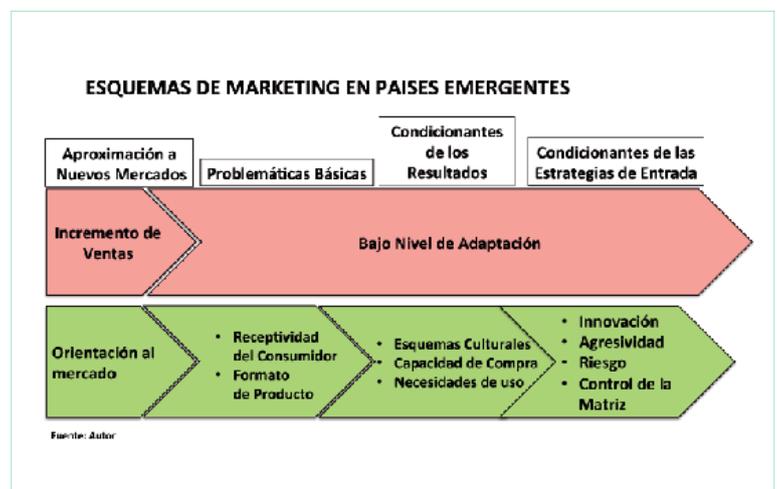
Debido a ello no debería extrañar las dificultades que han sufrido muchas empresas occidentales al entrar en mercados emergentes, en los que han cosechado resultados decepcionantes en ventas y rentabilidad, sin obviar las dificultades operativas de las propias organizaciones empresariales.

Todo ello ha redundado en la dificultad de obtener los retornos esperados de las inversiones y la necesidad de mantener créditos renovados en espera de mejores resultados, lo que ha implicado reticencias y limitación de acceso a recursos financieros externos para seguir financiando su expansión internacional.

Especialmente en Europa se ha difundido la creencia empresarial de que las empresas de la Unión Europea que operan en distintos mercados han acumulado experiencia y habilidades que son propias de las compañías internacionalizadas.

Los distintos países europeos gozan en términos generales de diferencias de mercado basadas en estructuras de comercialización y peculiaridades específicas de cada país.

Estas diferencias constituyen típicas distancias menores, que no afectan ni a creencias y



Muchas empresas asumen que, si su marca es conocida y respetada en mercados internacionales, lo será en todos los demás

valores, ni a niveles de capacidad adquisitiva ni a estructuras económicas y administrativas.

Se da la paradoja de que el mercado español se encuentra más cercano cultural y socialmente a los países escandinavos que a Marruecos, del que le alejan geográficamente solo 10 kilómetros y sin embargo actualmente es un mercado con mayor potencialidad que Escandinavia.

En los casos en los que se trata de explotar una ventaja competitiva y replicar una estrategia de marketing utilizada en los mercados occidentales, se incurre en elevados riesgos. La salvaguarda de los riesgos induce a verificar y comprobar los fundamentos básicos necesarios de acceso y adaptabilidad, de acuerdo con la identificación de “las problemáticas básicas” y “los condicionantes de los resultados y de las estrategias de entrada” (ver figura).

No obstante, si la empresa quiere enfatizar en el “más de lo mismo”, atendiendo a éxitos pasados, es que desea realizar poca o nula adaptación a los mercados emergentes e implica, en primera

instancia, un incremento de la incertidumbre de respuesta del mercado y la reducción de la capacidad de acceso a consumidores locales.

Receptividad del mercado

Las actitudes del consumidor hacia bienes y servicios extranjeros, sus percepciones del país de origen y de las empresas extranjeras son factores importantes que constituyen una medida de su receptividad como forma para neutralizar el nivel de riesgo y distancia psíquica percibida.

La creciente población juvenil con mentalidad abierta, el incremento de renta del consumidor, la mayor demanda de bienes y servicios y el acceso a información internacional mediante avanzadas tecnologías de comunicación son elementos determinantes y características diferenciales de los países emergentes, por lo que cada vez son más atractivos y se incrementa el conocimiento y receptividad de los consumidores a las marcas extranjeras.

Después de que entraran las compañías occidentales en China y tras largos procesos de desarrollos tecnológicos locales, las empresas chinas continuaron en solitario y entraron en competencia directa con sus antiguos socios en el resto del mundo.



Formato de producto

El aspecto más relevante es el encaje del producto en el perfil del mercado. No suele ser recomendable entrar con una línea estandarizada de perfil elevado. Es decir, es conveniente realizar un mix de producto-precio en formato adaptado a la cobertura de necesidades, de acuerdo con el perfil de la capacidad adquisitiva del potencial consumidor.

Se da la paradoja de que el mercado español se encuentra más cercano cultural y socialmente a los países escandinavos que a Marruecos, del que le alejan solo 10 Km y sin embargo es un mercado con mayor potencialidad que Escandinavia.

Un producto que se fabrica y vende en mercados occidentales puede no ser bien recibido en uno emergente. Por ello se requiere una revisión de aceptación específica de formato de producto y función por grupo de clientes objetivo.

Muchas empresas asumen que su marca es reconocida y respetada en mercados internacionales y por ello lo será igualmente en todos los demás. No siempre es una suposición correcta, especialmente en los emergentes. Si la fortaleza de marca es un factor importante de marketing, se debería realizar una evaluación previa en el país objetivo.

La dependencia excesiva de un pequeño segmento en un nuevo mercado puede crear un “falso indicador” en el diseño de la estrategia de marketing, lo que inducirá a realizar un menor esfuerzo promocional de entrada.

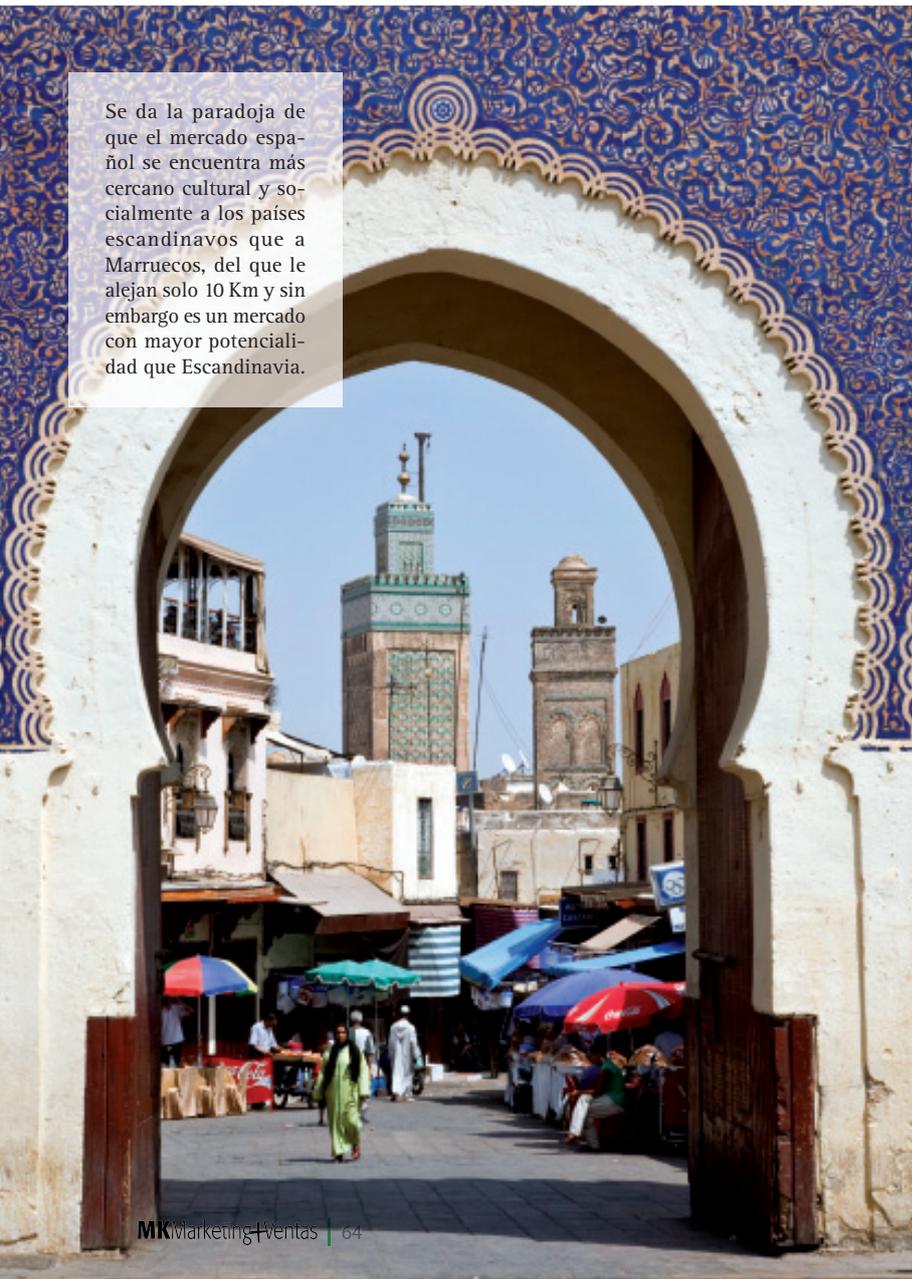
Retos para las compañías internacionales

Las empresas occidentales se encuentran estratégicamente en desventaja en el desarrollo de nuevos productos para mercados emergentes, debido a razones geográficas, económicas, sociales, culturales y gubernamentales (Ghemawat, 2001).

Las distancias se manifiestan en aspectos básicos, tales como el packaging, que es visto en Asia como un reflejo de la calidad “real” del producto, cuyo atributo es considerablemente más importante que en Occidente.

En la tradición musulmana, el perro es considerado un “sucio” entre los animales, por lo que aparecer en publicidad como “el mejor amigo del hombre” es contraproducente.

Muchas culturas observan mayores niveles de formalidad que los directivos occidentales. Los japoneses tienden a observar siempre una pausa en silencio en consideración al interlocutor. Sin embargo, en China, a pesar de la formalidad



General Electric, acostumbrada al diseño de productos de elevada tecnología para captar un elevado margen de beneficios, fracasó en sus primeros pasos en India y China

inicial, el carácter circular de su estilo de negociación frente a la forma secuencial occidental constituye una fuente de desesperación para cualquier directivo occidental.

Estrategia de entrada

Los objetivos para cada mercado se encuentran vinculados directamente a la estrategia de la compañía y su propia organización. Las estrategias de entrada basadas en las experiencias internacionales en países occidentales no se ven reflejadas de igual modo en los países emergentes.

Los modos de entrada de baja intensidad, con escaso compromiso de recursos, ofrecen pocas opciones de futuro, en algunos casos debido a cuestiones estrictamente comerciales y, en otros, a barreras técnicas y legislativas. Dejan la única forma de entrada viable y operativa a opciones de alta intensidad y compromiso local de recursos, mediante el establecimiento de empresas locales y, en determinados países, mediante la creación de empresas mixtas con socios locales.

Nivel de competitividad local

La competencia en los mercados emergentes solía ser, hasta el inicio del presente siglo, mucho menos intensa que en los mercados occidentales. La competencia más relevante procedía de las organizaciones locales establecidas. Disponían de recursos financieros y técnicos limitados, y estructuras administrativas no habituadas a las complejidades de un entorno competitivo de mercado. Se daba específicamente en economías emergentes surgidas de economías de planificación centralizada, donde el proceso de comercialización no era un elemento importante de la gestión empresarial.

No obstante, cuando la competencia provenía de empresas de propiedad estatal, era habitual que dispusieran de concesiones proteccionistas

frente a las extranjeras. Estas ventajas podían adoptar muchas formas, algunas referidas a aspectos legislativos de entrada en el mercado: aranceles elevados, impuestos discriminatorios o restricciones de acceso al mercado que reducían la eficacia de los competidores extranjeros.

Algunas de las concesiones a determinados sectores de actividad protegidos, eran lo suficientemente trascendentes como para que empresas occidentales aplazaran la entrada para posteriores etapas o seleccionaran otros países con entornos operativos menos proteccionistas.

Es el caso de lo sucedido en China en el sector de los ferrocarriles. Las empresas extranjeras alentadas por la potencialidad del mercado entraron mediante creación de joint ventures con socios locales, debido a limitaciones legislativas en las contrataciones. Después de largos procesos de desarrollos tecnológicos locales en construcciones de ferrocarriles de media y alta velocidad, las empresas chinas continuaron en solitario, entrando en competencia directa en el resto del mundo con sus antiguos socios. El mismo proceso ha seguido en el sector de la automoción.

El contundente desarrollo de los mercados emergentes se ha visto afectado en este siglo por el desarrollo de las Tecnologías de la Información, que han impulsado el incremento del nivel competitivo con el desarrollo de empresas locales gracias a la rápida difusión de las innovaciones.

La mayoría de las empresas extranjeras establecidas es competidora activa en países occidentales y también fuertemente en los mercados emergentes. No obstante, las hay especialmente competitivas en mercados occidentales que no han sido capaces de trasladar el mismo nivel de superioridad a los emergentes.

Con la intensa globalización de los mercados y el incremento tecnológico, las economías emergentes están generando en poco tiempo el mismo entorno competitivo que ya existe en los países más desarrollados.

Conclusiones

La disponibilidad de recursos, habilidades y procesos que permiten a las empresas desarrollar con éxito productos y servicios en los mercados occidentales, no asegura el éxito en los emergentes.

Aunque los emergentes representan una enorme oportunidad para la mayoría de las empresas occidentales, no existen garantías de que puedan explotar y aprovechar sus ventajas competitivas en el desarrollo y adaptación de productos y servicios a los nuevos mercados.

Los métodos clásicos de gestión estratégica no encajan ni se aplican correctamente, debido a la inexistencia de información básica disponible en los mercados emergentes. Un ejemplo es el modelo de las “Cinco Fuerzas Competitivas de Porter” (Porter, 2008) que se utiliza para evaluar el nivel de intensidad competitiva en un sector, su atractivo y las oportunidades del mercado.

La información relacionada con las fuerzas es extremadamente limitada y por tanto es muy difícil completar el análisis; de igual manera ocurre con otros métodos utilizados en investigación de mercados en los países occidentales.

Todo ello implica que la complejidad e incertidumbre de los mercados emergentes sea elevada y requiera aceptar la consciencia del nivel de riesgo asumido. La correcta planificación de entrada y las necesidades de adaptabilidad requieren que las empresas establezcan sistemas adicionales de seguimiento permanente del entorno local, con objeto de mantenerse sintonizadas con las tendencias y problemáticas del mercado debido a la rápida evolución y crecimiento que experimentan.

La capacidad de adaptación del marketing occidental y las prácticas de gestión empresarial al entorno local constituyen las claves del éxito en los países emergentes. Los esquemas de adaptación cultural y sus comportamientos

requieren procesos estratégicos que implican no solo a las filiales en los países emergentes, sino a toda la organización, que debe tomar conciencia de los retos a los que se enfrentan en estos países.

General Electric (GE) figura en la revista *Fortune* en el puesto número 15 de las “50 compañías más admiradas en el mundo” en sus prestigiosas listas de 2012 y en el número 1 en cuanto al sector de la electrónica. Sin embargo, se ha enfrentado a enormes desafíos en sus primeros esfuerzos para penetrar en los mercados emergentes, en particular en India y China. GE estaba acostumbrada al diseño de productos de elevada tecnología para capturar un elevado margen de beneficios en los mercados desarrollados. Su comercialización inicial en países emergentes no tuvo éxito. El precio de sus equipos en el sector sanitario era elevado y difícil de usar en los hospitales de India. También sucedió lo mismo con los primeros equipos de ultrasonidos comercializados en China durante la década de los 90.

Los equipos fueron diseñados originariamente para los países desarrollados, donde el factor más importante era el rendimiento. Sin embargo, en los emergentes como China e India el precio era el factor decisivo, seguido de la facilidad de uso y portabilidad. GE Healthcare India comenzó a ofrecer menores precios mediante servicios de rehabilitación y actualización de equipos antiguos, creando una nueva línea de equipos portátiles para desplazamientos médicos. En China, GE adoptó un enfoque más radical, mediante el rediseño de equipos de ultrasonidos con objetivo de abaratarlos. Su rendimiento no era elevado, pero en aplicaciones sencillas resultó útil y viable.

GE ha sido tradicionalmente y durante décadas un ejemplo de excelencia en innovación y gestión empresarial. Actualmente diseña y comercializa nuevos productos en países emergentes para verificar su viabilidad y explotarlos posteriormente en los occidentales. En

Zara es todo un ejemplo de modelo de negocio que combina la globalización con la adaptación

2012, GE Healthcare ha presentado 20 nuevos productos en India, donde invierte anualmente 50 millones de dólares en investigación y desarrollo (I+D).

Las empresas internacionales deben reconocer que las locales tienen ambiciones globales y están creando un combinado de recursos y capacidades estratégicas para acceder a los mercados occidentales.

La empresa china Haier tuvo que adaptar un modelo de lavadoras para zonas rurales en China donde, además de lavar ropa también limpian patatas y verduras. O preparar frigoríficos especiales para evitar que fueran hábitat de roedores. Además de asumir esquemas de innovación básicos y adaptables localmente, Haier ha logrado el liderazgo mundial en fabricación de lavadoras, conjugando prestaciones mucho más complejas frente a los grandes competidores mundiales, combinando los avances en sensores electrónicos de los fabricantes asiáticos, el ahorro de agua de los europeos y la rapidez de los norteamericanos. El resultado es una lavadora que consume la mitad de agua que las convencionales, alcanza un 50% más de poder de lavado en la mitad de tiempo y reduce el desgaste de la ropa en un 60% (Amat, 2010).

El riesgo existe cuando las empresas occidentales no cuentan con la suficiente capacidad de adaptación y flexibilidad, no solo para adaptarse a los mercados emergentes, sino para hacer frente a las empresas de estos países que muestran un interés creciente por los mercados occidentales.

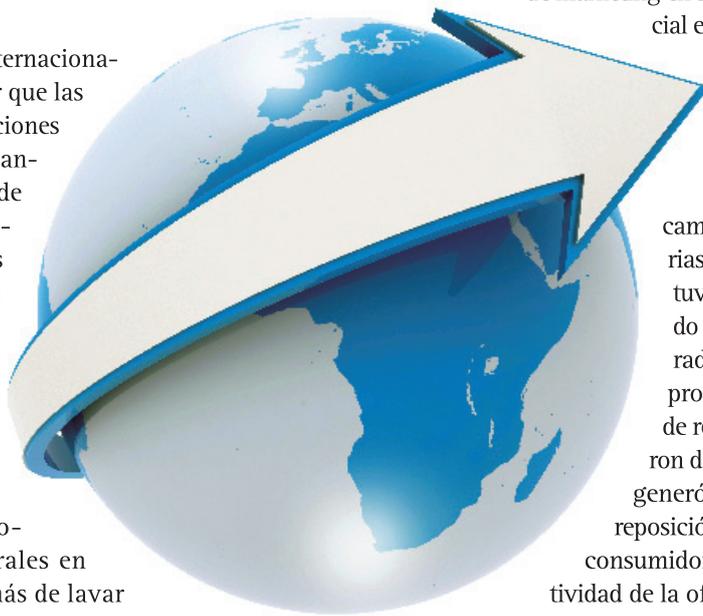
Si por alguna característica se identifican los inicios de la expansión internacional de Wal-Mart (líder mundial del retail), es por sus reiterados errores de marketing en su expansión inicial en Latinoamérica, especialmente en Brasil y Argentina.

En Brasil, sus campañas publicitarias de bajos precios tuvieron un resultado contrario al esperado, dado que sus productos de oferta de reclamo se agotaron de inmediato. Esto generó dificultades de reposición, hizo dudar al consumidor de la competitividad de la oferta global de la compañía y deterioró su imagen.

La corporación equivocó su visión de Argentina. El marketing estratégico falló de nuevo, dado que el consumidor percibió que las campañas se dirigían a personas con alta capacidad adquisitiva, ya que el mensaje enaltecía la cultura burguesa.

Recomendaciones para alcanzar el éxito en los mercados emergentes

1. Identificar las necesidades de los clientes potenciales mediante investigaciones directas de mercado.
2. Seleccionar los mercados locales específicos como objetivo del análisis.
3. Identificar la forma de satisfacer las necesidades del cliente potencial.
4. Identificar los niveles de adaptación local del marketing-mix.
5. Analizar las ventajas competitivas necesarias para desarrollar una estrategia específica de marketing local.



6. Implicar a directivos de alto nivel en la implantación y gestión de filiales en mercados emergentes.

El interés en crear sinergias en marketing global se ve afectado negativamente cuando se intenta establecer una plataforma de marca común para productos y marcas con ligeros ajustes por países, al igual que se viene realizando con éxito entre países occidentales.

La búsqueda y mantenimiento de marcas y precios a escala mundial, así como las ventajas derivadas de ahorros en costes de publicidad y campañas de marketing, no se ven reflejadas cuando se trata de países emergentes.

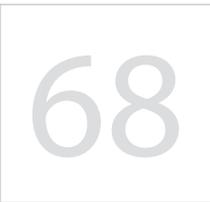
El modelo de negocio desarrollado por Zara, con sus logros emblemáticos en la gestión de cadena de suministros, logística y producción globalizada conlleva el efecto adaptación, del aquí y ahora. Tales capacidades le permiten no solo gestionar el desarrollo de nuevos diseños locales durante la temporada, con plazos que median entre tres y cuatro semanas hasta la entrega en el punto de venta, sino adaptarse inmediatamente a las tendencias emergentes de cada temporada y de cualquier mercado, en

el momento en que se producen, en cualquier punto de venta de Zara en el mundo.

En este caso, no solo explota las habilidades generadas para gestionar las innovaciones en la cadena de suministro, sino que se adapta a las tendencias de moda emergentes en cualquier cultura y país del mundo durante la misma temporada. El caso constituye el mayor modelo de combinación entre ambas fuerzas: globalización versus adaptación.

He aquí algunas preguntas claves que las empresas debieran considerar frente a competidores de países emergentes:

- ¿Ha desarrollado una estrategia de crecimiento que sintonice con los cambios que se están produciendo a escala mundial en modelos de negocio y zonas geográficas ?
- ¿Ha desarrollado innovaciones más rápidamente que sus competidores?
- ¿Entiende su equipo humano cómo afecta la tecnología a la estrategia, el marketing y las operaciones? ■



Zara no solo gestiona el desarrollo de diseños locales, sino que se adapta a las tendencias emergentes.



PUBLICIDAD