

MERCADOS EMERGENTES EN MÉXICO: EL CONTEXTO, OPORTUNIDADES Y UNA MIRADA AL FUTURO*

Antonio E. Zarur Osorio

Profesor Investigador del Departamento de Administración de la UAM-A.

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 XX, están desapareciendo ante la imposición del modelo neoliberal a nivel global y otros fenómenos asociados, como la articulación de las tecnologías de la información y comunicación.

El crecimiento de las organizaciones se caracterizó, a través del siglo pasado, 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, de tal manera que era más o menos fácil predecir la tendencia y prepararse para el siguiente conflicto en el modelo.

* El presente trabajo es un avance del proyecto de investigación "El consumo pasa en la zona metropolitana de la ciudad de México", número de catálogo 646 DSCH.

Si bien los mercados tampoco fueron estáticos, es a partir de la década de los ochenta del siglo pasado cuando se hace evidente 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, lo que obliga a las organizaciones a ser más flexibles. Dijo Lester Thurow,¹ en la Expomanagement 2003 que se llevó a cabo en la ciudad de México, que el mundo está atravesando por un momento crucial: se están experimentando cambios profundos, conformados por una serie de acontecimientos inéditos en la historia de la humanidad, como es el surgimiento de una economía verdaderamente global, en la que casi cualquier cosa puede producirse en cualquier lugar del mundo y luego venderse en otro.

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

- Cambian los gustos y las necesidades de los consumidores; los mercados se fragmentan, cada vez

más, en segmentos diferenciados con necesidades específicas.

- El cambio tecnológico lleva a una revolución sin precedentes, que se vive y concentra, sobre todo, en los países más desarrollados.
- Los mercados se interconectan y cada vez son más agresivos y competidos.
- Se forma un mercado global articulado.
- Las grandes corporaciones son las principales beneficiarias de estos procesos; inclusive son libres de establecer y desarrollar estrategias basadas en la creación y destrucción de mercados.
- Los fenómenos del entorno y la tecnología han acelerado los tiempos para tomar decisiones, en sí, cada vez más difíciles y arriesgadas.

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

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).

En el presente artículo intento definir cómo han incidido los cambios operados en el entorno de las organizaciones mexicanas, a partir del desarrollo del nuevo modelo global y los fenómenos asociados a éste, en los criterios empresariales para conocer y comprender las oportunidades resultantes, que deben ser aprovechadas para crear y desarrollar oportunidades de crecimiento productivo ahora y en el futuro.

Identifico dos categorías fundamentales en este proceso –necesidad y potencial– para luego avanzar en este esquema, considerando algunos fenómenos del mercado y los significados que imponen: un mercado emergente es, en realidad, una oportunidad, con una serie de características que la hacen susceptible de ser explotada comercialmente en el futuro; es producto de los cambios tecnológicos, sociales, económicos, culturales y/o sociales que se registran en el ambiente global. Adelante presento algunas oportunidades emergentes muy específicas, como el naciente mercado gay mexicano, y enfatizo la importancia de la investigación y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, puesto que esta revolución está actuando como estímulo para la aparición e impulso de oportunidades lucrativas de mercado.

El objetivo del artículo, entonces, es presentar los cambios operados en el entorno global en términos de oportunidades para las organizaciones, donde el éxito o fracaso se relaciona con las capacidades de cada entidad para identificarlas y tomar decisiones.

La implantación del nuevo modelo no ha sido un cambio suave ni carente de complicaciones, por el contrario. Se trata de un proceso que se desarrolla en formas disparejas y que no está exento de contradicciones y conflictos. Se caracteriza por las desigualdades que genera y está atravesado por la estructura de poder que lo promueve. Así lo evidencian los datos que proporcionó el mismo Thurow en la citada conferencia magistral: en los últimos veinte años, el crecimiento de los ingresos en Estados Unidos sólo beneficio a 20% de la población del nivel económico más alto, mientras que para el resto o no significó nada (20% de estratos medios), o bien implicó disminución de los ingresos (60% restante, compuesto por los estratos más pobres);² así serán las cosas en las próximas dos décadas, predijo.

Otra evidencia clara de la naturaleza y el motor que impulsa al nuevo modelo neoliberal está en reciente invasión a Irak, por parte de Estado Unidos y Gran Bretaña que han reconocido públicamente (y con un cinismo que espanta) que la guerra fue por los recursos; seguramente los administrarán las grandes corporaciones de ambos países, puesto que: "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.

Hoy es común que las empresas se enfrenten a situaciones nuevas y hasta desconocidas, repletas de oportunidades y riesgos, donde lo importante es ser flexibles y creativos, tener sensibilidad, para vislumbrar el futuro y los cambios, 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 las demás por dos razones fundamentales. Por un lado, porque hay enormes diferencias entre ellas y el sentido del cambio, que está en la esencia del modelo, puede no tener la misma dirección ni la misma proporción para todas (por ejemplo, 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 EUA; recuérdese las dificultades de Telmex para operar en el mercado estadounidense, mientras acá las transnacionales operan ya desde hace años); y, por otro lado, porque 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; la mayoría tiene 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, aunado a la imperiosa necesidad de innovar, crear patentes, identificar y desarrollar segmentos lucrativos en medio de la creciente incertidumbre que caracteriza el panorama económico-político global.

Hoy se han multiplicado los conocimientos sobre los mecanismos de gestión organizacional 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 cada individuo para aprovecharlas y usarlas convenientemente. Un par de datos llama aquí mi atención; una investigación realizada por Logos Consultores internacionales, en torno de la productividad en empresas

nacionales, demostró que 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 (*El Universal*, 2 junio, 2003).

Retos y oportunidades

Los mercados cambiantes son de retos pero también de oportunidades. Aquí, los éxitos y los fracasos se relacionan con las capacidades y recursos que cada organización tiene para integrarse de manera efectiva en estos procesos; las decisiones tienen que ser rápidas, cada vez más arriesgadas y difíciles, en el entendido de que las oportunidades están ahí, pero no duran por siempre.

Al igual que el entorno, también las organizaciones se han vuelto más complejas e inestables, y están siendo sometidas a una creciente demanda de efectividad por parte de los propietarios y del mercado. La disciplina administrativa, que ha generado todo un cuerpo de conocimientos para la solución de los problemas, sugiere que las empresas, frente a los fenómenos del entorno, asuman una actitud de *esfuerzo sistemático* por conocerlos, a fin de identificar y desarrollar todo un complejo de respuestas orientadas a alcanzar los objetivos organizacionales, y más aún porque el cambio y las oportunidades ya no son producto de procesos que evolucionen a un ritmo relativamente lento, estable y limitado a ciertas áreas (que pudiéramos llamar cambio a retazos), sino todo lo contrario.

Un presupuesto fundamental para la elaboración de cualquier planteamiento sobre gestión debe partir del reconocimiento de que el entorno de los hombres y las organizaciones es altamente cambiante, y que la administración profesional no se sustenta necesariamente en la propiedad, sino en las habilidades que resultan del conocimiento y la experiencia, lo cual ha sido fundamental en la construcción de la disciplina administrativa y la resolución de problemas. Como un producto histórico, el desarrollo del cuerpo de conocimientos de la disciplina estuvo ligado, en sus orígenes, a la resolución de problemas derivados de la forma en que se relacionan los hombres para producir y para satisfacer sus necesidades. En muchos casos se trataba de productos del empirismo aplicado a la solución de problemas pero, desde

principios del siglo XX, empezó a desarrollarse el conocimiento administrativo con base científica.

Tomar decisiones en entornos cambiantes y con un alto grado de incertidumbre es un proceso complejo. Supone trabajar convenientemente la elección, sobre todo si se trata de productos o segmentos de mercado nuevos, que son los más arriesgados porque raramente son claros, o de decidir un cambio que rompe con lo establecido, como puede ser la intención de trabajar con el emergente mercado gay. En nuestro país, no se dispone de la información suficiente para perfilar al segmento y es notoria la presencia de una serie de factores culturales,³ que incide en el fenómeno de manera determinante y que debe tomarse en cuenta. De menor complejidad resulta, por ejemplo, el emergente mercado de la consultoría política (una mezcla de *marketing*, comunicación y relaciones públicas) para asesorar a organizaciones y personas, aun cuando los procesos electorales (que se dan abundantemente) están programados y cuentan con jugosos presupuestos asignados⁴ que se conocen de antemano.

Para dar respuestas a las interrogantes que originan los cambios, no hay una fórmula mágica diferente a 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 y que permiten, hoy, respuestas convenientes. La información juega un papel fundamental; es uno de los valores determinantes para las empresas en la toma de decisiones.

Frente a los retos y las oportunidades se requiere, antes que nada, de recursos y talento para tomar la iniciativa, evaluar y decidir. A los administradores del más alto nivel les corresponde la definición de una estrategia, para que después un equipo especializado proceda con 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 cuál hay una alta probabilidad de que una com-

pañía 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 y general, en el que interactúan 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 el modelo global impuesto; en suma, todos los factores que están fuera del control de las empresas, que viven en constante cambio.

En este ambiente, los cambios futuros de organizaciones implican una mayor consideración de los fenómenos del mercado; una percepción de lo *emergente* como oportunidad, que no se espera necesariamente pero que ahí está (aunque no aparece de la noche a la mañana ni es radical ni mucho menos espontánea), susceptible de ser explotada comercialmente, 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; para crecer, las empresas deben identificar y crear oportunidades, que están en las necesidades no satisfechas de los consumidores.

Necesidades, un concepto clave

Para trabajar esta parte, voy a ir de la mano de un clásico de la mercadotecnia, Theodore Levitt, quien considera los nuevos mercados a partir de necesidades compartidas. Hace más de cuarenta años, Levitt publicó un notable artículo, "Miopía de la Mercadotecnia" ("Marketing Miopía", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1960), donde presentó una serie de

hechos que le permitían atribuir el fracaso en el crecimiento de muchas empresas a errores de dirección. El autor remarcó que era un "objetivo fatal" tratar de establecer los planes ignorando al entorno, o centrar la actuación en el producto, olvidándose del entorno y de las necesidades de los clientes.

Centrar los planes y el objetivo de la empresa en el ambiente organizacional, y enfocarse en las necesidades de los clientes, propone y fundamenta Levitt, a fin de mantener la organización en un proceso de crecimiento, que habría 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 de definir un producto, una industria, de manera tan estrecha que todos los esfuerzos se centren en la producción en masa –para mejorar e innovar los procesos o para reducir los costos–, suponiendo que el mejoramiento constante de los productos garantizará por sí mismo el éxito en un mercado, por lo demás, cambiante.

El punto de vista de Levitt es particular en cuanto que ubica al cliente en el inicio de todo proceso; el enfoque está en él y en 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', podemos liberarlo de su dinero si utilizamos la astucia adecuada" (Levitt, T.:16). La mercadotecnia es 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 crucial porque atestigua la necesidad de modificar las estrategias empresariales y revela, además, el creciente interés por una mercadotecnia vinculada con el entorno organizacional y la investigación a fondo las necesidades humanas. Hasta entonces, al parecer, la mercadotecnia era menospreciada y limitada al fenómeno de las ventas y la publicidad; una "hijastra", decía Levitt, sometida al dominio de la investigación para la mejora de productos.

El trabajo de Levitt, que aún conserva vigencia, apareció en un momento en que se empezó a despertar un enorme interés no sólo por la mercadotecnia, sino por los estudios sociales en general y, en particular, por el papel de las necesidades y los símbolos en la vida humana. De este modo surgió el

enfoque moderno de la mercadotecnia, "la buena mercadotecnia" que llama P. 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 determinan la estrategia de una empresa y ésta, a su vez, determina la estructura de la organización misma. Esto, en la tesis de Chandler, significa que la "estructura sigue a la estrategia" (Dessler, 1988: 65). De ser así, la tarea de organizar presupone que en el principio y 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 atendidos. La tesis de Chandler tiene también ya su tiempo y puede que sea discutida pero, en términos de mi planteamiento, tiene la validez que le otorga el hecho de haber sido trabajada en empresas con un entorno de mercado explosivo y señalados avances tecnológicos.

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 de explotación futura de un mercado determinado. Los cambios y las oportunidades no se dan en el vacío, ni surgen porque se satisfagan necesidades *per se*, por el solo hecho de que existan en el mercado. Se requiere que el segmento tenga posibilidades de crecimiento, y una capacidad de compra a futuro que garantice la inversión y represente, fundamentalmente, 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, desempeñan las actividades que aseguran a la empresa una tasa de ganancia creciente. Uno de los mercados que reúne el potencial necesario para garantizar la inversión es, en México, el emergente mercado gay (ver: Zarur, 2001: 82), donde, claro, no interesan todos los gays, sino sólo aquellos que puedan pagar.

El cambio se planea y la única manera de constatar el potencial de un mercado es estudiarlo y trabajar

con él; investigarlo mediante un complejo sistema de información de mercados. Pero, no es un hecho nuevo que existen empresas que invierten sin hacer un análisis previo de los impactos, los riesgos, los periodos y las formas de recuperación, o que ponderen el tipo de solución, nueva o reciclada, que convenga para resolver los nuevos problemas. Kast (1994:510) habla de la *virtud de la vaguedad* en el diseño de objetivos y admite, inclusive, la posibilidad de la "chiripa" en el logro de metas; Mark Brownlow, por otra parte, registra 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 una combinación de acciones, algunas de las cuales no se planean. Aun así, para alcanzar los resultados deseados, los cambios a futuro implican algo de perspicacia, pero mucho más requieren de información sobre lo que las evidencias (algunas fácilmente reconocibles en la vida cotidiana) están sugiriendo.

¿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 si promete ocasionar mayores problemas que beneficios o, todavía peor, si implica conflictos con otras áreas de su interés (el mercado, la producción, etcétera). 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. 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 podrían, inclusive, dejar de funcionar adecuadamente, por lo que siempre es necesaria una conveniente evaluación, a fin de proyectar los sistemas a futuro en forma correcta.

En México, muchos estudiosos de los fenómenos del cambio organizacional (y no se diga los muchísimos estudios sobre cultura y psicología del mexicano, desde Alfonso Reyes hasta Octavio Paz, por ejemplo) han reconocido que en el país existe una cultura empresarial demasiado pobre, que impide arriesgarse y tomar caminos desconocidos. Endeavor trabaja con jóvenes empresarios mexicanos en mercados emergentes y admite que "hay una falta de cultura emprendedora (...) buscan que alguien les dé (...) en vez de arriesgarse" (*El Universal*, 2 junio, 2003).

Toda decisión sobre mercados tiene un riesgo (ver cuadro 1), que es susceptible de ser evaluado y debe ser expresado cuantitativamente, pero también existen riesgos subjetivos, como se observa en el caso del mercado gay; aquí es donde entran al juego la cultura organizacional, la misión, el criterio, los valores, la formación y la actitud de los responsables de la decisión.

CUADRO 1
Riesgos y pérdidas

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

Producto de todo un complejo proceso social, los gays (lesbianas y homosexuales) representan un *segmento emergente del mercado* más atractivo, al que se ha volcado un buen número de empresas en el mundo, y que se está haciendo cada vez más visible en distintas partes del planeta, incluido nuestro país (principalmente en las grandes ciudades). Hoy, un número creciente de empresas y académicos nos estamos dedicando a desarrollar metodologías y trabajos de investigación que nos permitan abordar a este complejo segmento. Por tratarse de una minoría, hay un alto grado de dificultad en el intento por identificarla y definir su entorno –aún prevalecen estigmas que lo obstaculizan– pero, en términos de mercado, la comunidad resulta muy atractiva por su capacidad de compra y un potencial crecimiento, representado en el número de consumidores que en el futuro podrían agregarse, accesibilidad y concentración.

El rasgo común de los gays es la orientación amorosa y afectiva por personas del mismo sexo, que es la base sobre la cual los colectivos construyen un *estilo de vida gay*. Tiene distintos matices, dependiendo de su ubicación geográfica, edad, ingresos, clase, conducta, lealtades, etcétera, y se expresa en el consumo de determinados bienes y/o servicios para construir una identidad en base a símbolos; en el entendido que el consumo no es únicamente comprar satisfactores, sino el espacio privilegiado de expresión de valores. Se trata de un conjunto lucrativo de consumidores con valores que dinamizan el mercado que requiere de constante renovación, tal y como sucede con la moda, por ejemplo.

Frente a este planteamiento, surge 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 ayuden a formar el futuro del negocio de tal manera que se puedan tomar decisiones, a pesar 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 Druker.

Literalmente existen decenas de mercados nuevos de bienes y servicios en México, entre otros emergentes: el de los *gays*, el de la asesoría mercadológica o *marketing político* aplicado a personas y organizaciones de la política nacional, el de los asociados a la *ecología*, como el llamado ecoturismo, el de la cosmetología y cirugía *cosmética* para hombres, antes reservadas casi exclusivamente a las mujeres, el de los metrosexuales, la llamada *industria de la autoestima* y, de manera muy particular los relacionados con *Internet*. Están también los ya muy conocidos proveedores de bienes y servicios que no requieren inventarios, que pueden crecer con un costo más bajo que otros y que tienen clientes dispuestos y no atendidos; también otros que han experimentado una expansión muy acelerada y algunos más que pierden terreno, conforme las situaciones del entorno afectan las posibilidades de desarrollo de distintas empresas, líneas de productos y segmentos del mercado.

Respuestas estratégicas

Los nuevos enfoques en el estudio de las organizaciones ponen particular énfasis en considerar la empresa como un sistema, con una base tecnológica, que se encuentra en constante interacción con su medio (dinámico y cambiante), donde la sobrevivencia no es posible sin ofrecer un bien o un servicio que cubra una necesidad específica en el mercado, de manera que la primera función de los administradores es buscar los mejores resultados, de acuerdo con los recursos de que dispongan.

En este sentido, es fundamental para una empresa con vocación por mercados emergentes: primero, utilizar la satisfacción de las necesidades como medio para lograr su fin último, que es ganar; segundo, contar –supuesto básico– con los recursos suficientes para producir y mantener una demanda continua y creciente de mercancías, que produzcan el máximo de ganancias, asimismo crecientes para continuar el ciclo.

Aunado a lo anterior, hay que considerar el entorno cambiante, el mercado cada vez más globalizado, competido y agresivo, y las grandes empresas, que son las principales beneficiarias que lo controlan y dominan.⁵ En nuestro país, muchas empresas carecen de una política de segmentación de mercados y, por consiguiente, no identifican oportunidades ni satisfacen necesidades vinculadas con los mercados emergentes; y no 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 (533,267 en datos de la Secretaría de Economía), mientras que las grandes, que controlan el mercado, representan un poco más de 1 % del total, es decir, 5,397 empresas.⁷ Las diferencias son tales que aun entre las mismas grandes hay algunas que dominan, para ejemplo están las empresas del Grupo Carso, de la familia Slim, que controlan ocho de las emisoras más importantes de la Bolsa Mexicana de Valores, al punto de representar 40% del valor total del mercado.

Los negocios pequeños no tienen recursos tecnológicos ni financieros ni humanos ni de mercado para ampliarse y acrecentar su tasa de ganancia en algún segmento que ya esté siendo trabajado o que se encuentre en estado latente o emergente. Entre sus alternativas está la explotación de los llamados mercados marginales, que no son interesantes para

las demás empresas por el escaso atractivo comercial que representan o porque están 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 se calcula 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).

Existen otros inhibidores de la participación de empresas, como los derivados de sistemas de distribución rígidos o de modelos de consumo complejos, además de las limitantes que pueden surgir de condiciones históricas y cultura.⁶ Sin embargo, las empresas con capacidad de elección, dada su naturaleza, tamaño y alcance, sí estarán en condiciones de desarrollar una estrategia global y de mercado; el éxito de la empresa está, en parte, en una adecuada construcción de este marco básico para la toma de decisiones.

La responsabilidad de arranque, como ya se mencionó, corresponde a los profesionales de la gestión de empresas. En el diseño de sus estrategias, es particularmente importante que proporcionen el marco para la formación futura de la empresa y que desarrollen los planes y programas necesarios para lograr los objetivos organizacionales, además de que las decisiones tomen, permitan satisfacer debidamente las necesidades de los consumidores y detectar las áreas de oportunidad lucrativa.

En el sentido de la satisfacción de necesidades y oportunidades comerciales, hay tres posibles puntos de vista para enfocar la estrategia empresarial y de mercado, que tienen que ver con el tamaño, los recursos, el alcance, la naturaleza de la empresa que se trate, su mercado y fundamentalmente el entorno en que está inmersa. Los tres niveles de rendimiento de marketing descritos por Philip Kotler, pueden servir de eje para caracterizar la naturaleza de tres estrategias, que giran en torno de las necesidades de los consumidores:

Estrategia reactiva. Refiere a la función más tradicional de la mercadotecnia, e implica dos fases secuenciales: identificar y satisfacer necesidades ya existentes y seguir su evolución en el mercado.

Estrategia anticipadora. Implica descubrir necesidades no percibidas, especialmente aquellas 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.

Estrategia 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 su punto de partida está la creación y destrucción de 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 mercados hasta ahora intocados y convertirlos en obra propia. El modelo es especialmente útil para empresas de gran magnitud, que pueden influir en el medio.

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 los mercados emergentes, pero también son importantes las transformaciones experimentadas en la cultura de la sociedad, particularmente en las empresas económicas, políticas y sociales en general, que están en la base del nuevo modelo global. Las nuevas tecnologías han afectado las oportunidades de las empresas y a las empresas mismas en la búsqueda y desarrollo de oportunidades comerciales. Uno de los pilares que articula todo este proceso es el entendido que la innovación tecnológica mejora las posibilidades de una empresa para satisfacer las necesidades y solucionar problemas.

En México, el uso de nuevas tecnologías es un problema multifactorial: tiene que ver con el origen de los avances, que se concentran fundamentalmente en los países desarrollados y ahí, en las grandes corporaciones, lo cual constituye un problema de costo; por otro lado, la mayoría de las empresas exitosas de México tienden a no ser tecnológicas y, por lo tanto, no invierten en investigación y desarrollo.

La economía global, sostiene M. Castells, está basada en la productividad generada por conocimientos e información. "Esta economía tiene una base tecnológica [formada por] tecnologías de información y comunicación de base microeléctrica 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" (Castells, 2000). (Este es un punto que habremos de retomar cuando nos refiramos específicamente, ya en otro documento, al emergente mercado gay en México.) La clave del desarrollo de nuevos mercados, productos y servicios está, entonces, en estas áreas vinculadas con las nuevas tecnologías de la información y comunicación, en el mercado mismo y en 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 esta 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.

Investigación y desarrollo

En el mundo globalizado, este es un rubro complejo, desigual y contradictorio. Actualmente, el desarrollo y la innovación de productos se han concentrado en las grandes corporaciones transnacionales –con Estados Unidos, Japón y la Unión Europea como principales beneficiarias del modelo neoliberal–, que se han extendido a los países periféricos para transferir sus productos y esquemas de consumo asociados. Sus intereses han tocado también a la investigación; atraídas por los sueldos, relativamente bajos, que se pagan a los equipos científicos, utilizan la investigación para, además, vincularse con la explotación de los recursos locales.

En la búsqueda de tasas de ganancia crecientes, la innovación es el motor y una necesidad imperiosa para esas empresas, rivales por naturaleza. Pero para otras, el avance tecnológico opera también en otros sentidos: favorece las fusiones de grandes conglomerados, haciéndolos más rentables al reducir estructuras y costos derivados de personal excesivo o espacios físicos innecesarios. Actualmente se están aliando, en un proceso de concentración creciente, para

crear nuevas patentes y productos que explotarán comercialmente, como ya ha sucedido en las industrias automotriz, electrónica y la de tecnología de información.

Existe una correlación entre cambio tecnológico y desarrollo de la empresa. Por ejemplo, hay empresas que propician el cambio tecnológico, trabajando en la investigación y desarrollo de nuevos productos; hay otras, 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; dos situaciones opuestas que coexisten. Pero, 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 controlan los mercados.

En México hay una pobre política de Estado y, en empresas privadas locales, no existe preocupación por la investigación y desarrollo con fines comerciales, lo que ha incidido en la vulnerabilidad de la economía mexicana, cada vez menos competitiva en un entorno dominado por aquellos que 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 de mayo, 2003), en México sólo se invierte 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 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 de 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 de 5 por ciento de las otorgadas a empresas extranjeras en México" (*La Jornada*, 13 de febrero, 2003).

Sin duda, este es un problema endémico nacional, pues si se revisan datos de hace veinte años, a los que hace referencia José Antonio de la Peña, se encontrará una situación más que reveladora, según leo en lo expuesto por el doctor Guillermo Soberón, entonces secretario de Salud:

En México, explicó el doctor Soberón, de 1970 a 1980 el gasto de 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 de 0.6 por ciento del producto interno bruto (*Excelsior*, 3 de diciembre, 1986).

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

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. Los cambios operados han encausado el desarrollo de distintas líneas de producción y han propiciado el surgimiento de nuevos grupos de consumidores, con necesidades específicas y diferenciadas, además de mercados emergentes, con un potencial interesante en términos comerciales. 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. En este entendido, un mercado emergente es un producto de la evolución de los procesos económicos, sociales y culturales que caracterizan nuestro tiempo.

Bajo estas premisas básicas, es posible aventurar –asumiendo que hay empresas con mayores posibilidades de cambio que otras– que las posibilidades de éxito para una empresa que incursiona en mercados emergentes son relativamente optimistas. Es necesario, sin embargo, que lleve a cabo un análisis objetivo, sustentado en la investigación del segmento de que se trate, sin perder de vista que los mercados en desarrollo son más riesgosos, por lo que debe considerar: 1) los recursos con que cuenta; 2) un programa sensible de oportunidades y de investigación; 3) la capacidad y el alcance de la empresa de que se trate; 4) establecer los límites de flexibilidad; 5) definir una estrategia adecuada para la elaboración

de los planes y la consecución de los objetivos establecidos; 6) ubicar las nuevas oportunidades comerciales en los cambios que ocurren en el medio, y 7) vigilar y evaluar sus decisiones.

En este sentido, el panorama para las pymes es verdaderamente desolador, pero hay que entender cabalmente que no se trata de un proceso voluntarista y que el problema está en la esencia misma del modelo dominante. Para concluir, y de acuerdo con Toffler (*El Independiente*, 5 de junio, 2003), el futuro para México (América Latina en general) será difícil porque no nos estamos preparando a conciencia para los cambios que se están dando y los que están por venir, como tampoco estamos atendiendo la revolución tecnológica que está en el sustrato de todo este proceso mundial.

Notas

- ¹ Lester Thurow es uno de los estudiosos más importantes de globalización. Participó en Expomanagemet 2003 (Centro Banamex, 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 de junio, 2003).
- ³ 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 que ese "es tema de la psicología o de la psiquiatría"; si fuera así, les daría la razón, pero no. El mercado gay está inmerso en un entorno cultural donde lo masculino y lo femenino están asociados exclusivamente con la heterosexualidad, mientras lo gay aparece como una desviación, construida como perversa, hasta hace poco castigada y aún hoy, rechazada en algunos segmentos de la población.
- ⁴ Tan solo en las elecciones locales en el Estado de México, un par de partidos se gastó 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 de 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 de junio, 2003). El CIDE ha ofrecido diplomados en mercadotecnia electoral.

- ⁵ "Las 53,000 empresas multinacionales y sus 415,000 subsidiarias organizan, en estos momentos, 25% del producto interno bruto mundial en términos de producción, representan más o menos 75% del comercio internacional, incluyendo 40% del comercio mundial que se realiza al interior de estas firmas y de sus empresas subsidiarias" (Castells, M. 2000: 2).
- ⁶ "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, 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).
- ⁷ <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/estadisticas/repsector.asp?gpo=1>

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agropecuario	517	202	44	8	771
Minería	136	38	34	32	240
Industria Manufacturera	22,927	7,760	4,168	2,098	36,953
Construcción	9,275	2,843	553	85	12,756
Total Industrial	32,855	10,843	4,799	2,223	50,720
Comercial	352,047	11,617	3,906	1,557	369,127
Total Comercial	352,047	11,617	3,906	1,557	369,127
Comunicaciones	3,392	740	186	256	4,574
Servicios	100,900	10,543	1,610	1,361	114,414
Total Servicios	104,292	11,283	1,796	1,617	118,988
Total	489,194	33,743	10,501	5,397	538,835

Fuentes bibliográficas

- Dessler G. (1988), *Organización y Administración*, México, Prentice Hall.
- Levitt, T. (1972), "Miopía en la mercadotecnia", en *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, México, Publicaciones Ejecutivas de México.
- Kotler, P. (1999), *Kotler on marketing. How to Create, Win, and Dominate Markets*, Nueva York, The Press, Davison of Simón & Shuster Inc.
- (2000), *El marketing según Kotler*, Buenos Aires, Paidós Empresa.
- Kotler, P. y Armstrong (1994), *Mercadotecnia*, México, Prentice Hall.
- Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. (1998), *Planeación estratégica aplicada*, Santa Fe de Bogotá, Mc GrawHill.
- Mercado, Salvador (2001), *Administración aplicada*. Teoría y práctica, México, Limusa-Noriega Editores.
- Morita Akio (1987), *Made in Japan*, Barcelona, Ediciones Versal.
- Pine, Joseph (1988), *El poder de las plataformas de productos*, Barcelona, Paidós.
- Wayland R. y Paul M Kole (1997), *Customers Conexions: New Strategies for Growth*, Bostón, Harvard Business School Press.

Publicaciones periódicas

- Zarur Osorio, Antonio (2001), "Una oportunidad comercial emergente: el mercado gay", en *Gestión y estrategia*, núm. 19, enero-junio, UAM-A.

Otras fuentes

- Castells, Manuel (2000), "La ciudad en la nueva economía", en *La Factoría*, <www.lafactoriaweb.com/articulos/>.
- El Universal*, ciudad de México.