

OPINION

El nuevo mercado

Con la irrupción de innovaciones como los automóviles baratos de la India y China, surgen mercados donde antes había nada. ¿Cómo adaptarse y sacar provecho de los nuevos océanos azules?

Por **Guillermo Oliveto**
VICEPRESIDENTE DE LA AAM
Y PRESIDENTE DE CONSULTORA W

Los países en desarrollo se están volviendo el centro de la innovación en los negocios como lo fue Japón a partir de los años 50. Vienen con nuevos productos y servicios dramáticamente más baratos que sus equivalentes occidentales. Hoy, ya son capaces de fabricar autos de tres mil dólares, computadoras de 300 y celulares de 30 dólares. Ellos están reinventando los sistemas de producción y distribución y experimentando con modelos de negocios totalmente nuevos.

¿Qué podemos aprender de ellos? Lo que la prestigiosa revista de negocios *The Economist* define como la irrupción abrupta de "modelos de negocios totalmente nuevos". Tal como lo demuestran los exitosos y recientes lanzamientos del Tata Nano, un

pequeño auto fabricado en la India que cuesta 2.500 dólares y otro pequeño auto fabricado en China que cuesta 3.600 dólares, ambos de próxima comercialización en la Argentina.

Los países de "los bordes" están diseñando autos para ganarle mercado a la bicicleta o al pie, no al resto de los automóviles ya existentes. Venden donde nadie vendía. Y tienen todo para ganar. En los Estados Unidos hay 815 autos cada mil habitantes. En China y la India, 25 cada 1000. Esto es lo que hoy en estrategia competitiva se llama descubrir "océanos azules", desarrollar conceptos capaces de crear mercados totalmente nuevos.

Estamos entrando en otro mundo. Las oportunidades de negocio serán otras. Nuevas. Diferentes. Nos encaminamos hacia una lógica según la cual las estrategias de producto y de precio deberán considerar la existencia de múltiples segmentos, todos ellos atractivos.

Se suman millones de nuevos individuos al mercado y por ello surgen nuevos mercados. Segmentos anteriormente inviables o marginales están hoy en el centro de la escena. Sucede en China y en la India, pero también en Brasil, en Rusia, en Perú, en Paraguay, en Colombia, en Uruguay y en nuestro propio país.

Mientras Europa abandona el Estado de Bienestar y varias de sus economías crujen, América latina crece un 5 por ciento en 2010: Brasil al 7 por ciento y la Argentina al 8 por ciento.

La industria automotriz es "la madre de todas las industrias". La que inventó el concepto de consumo masivo al comenzar el siglo XX. La actual disrupción que hoy se da en este emblemático sector de los negocios nos envía un mensaje que la trasciende. No se trata sólo de entender qué está pasando con los autos. Se trata de comprender qué movimiento de fondo se esconde de-

trás de los cambios visibles. La producción automotriz del siglo XXI nos está señalando la nueva lógica que emerge en el consumo masivo. Nos muestra de una manera contundente la crucial importancia de comprender el surgimiento de un nuevo mercado: el del "acceso".

El mercado del "acceso" es el de "la primera vez", el que permite transformar un sueño, que fue por muchos años inalcanzable, en realidad. Es la puerta de ingreso a un tipo de consumo anteriormente vedado, inaccesible. Nace a partir de la mejora creciente y constante en los ingresos de millones de consumidores que hasta hace muy poco miraban al mercado de afuera.

Naturalmente, continuará habiendo mucho mercado para vender MercedesBenz, BMW y Audi de 50 mil dólares o más, y Ford, Chevrolet, VW o Toyota de 25 mil dólares. Pero, ahora, con innovaciones como el Tata Nano o el

Chery QQ, también habrá oportunidades en perfiles de consumidores anteriormente no considerados por la industria. Y, en ese espejo, se pueden mirar cada uno de los negocios para descubrir cuáles serán sus Tata Nano o sus Chery QQ.

El portfolio de productos y la capacidad de construir vínculos sustentables con cada *target*, a partir de comprender sus lógicas y códigos, serán vitales para aprovechar las oportunidades de negocio que nos generan estos nuevos mercados. Estamos siendo testigos de la historia. Esto no es viento de cola, esto es un cambio estructural que nos deja parados en un nuevo mundo.

Nuestra mirada, nuestra capacidad de reflexión y nuestra vocación por el aprendizaje deberán estar a la altura de semejante disrupción, si pretendemos que nuestros modelos de gestión sean capaces de dar cuenta de semejante oportunidad. ■