

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

**“Beneficios de la implementación de estrategias de nicho como
mecanismo de obtención de ventaja competitiva en pequeñas empresas.”**

Andrea Carolina Cáceres Echeverría

Tesis de Grado presentada como requisito

para la obtención del título de Licenciada Marketing

Valeria Alejandra Carrera Estrada

Tesis de Grado presentada como requisito

para la obtención del título de Licenciada en Economía

Diego Peñaherrera, MBA, Director Tesis

Quito, mayo 2013

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración del Desarrollo**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**“Beneficios de la implementación de estrategias de nicho como
mecanismo de obtención de ventaja competitiva en pequeñas
empresas.”**

**Andrea Carolina Cáceres Echeverría
Valeria Alejandra Carrera Estrada**

Diego Peñaherrera, MBA
Director de Tesis

Magdalena Barreiro, PhD
**Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo**

Quito, mayo 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Andrea Carolina Cáceres Echeverría

C. I.: 1719926535

Fecha: Mayo 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Valeria Alejandra Carrera Estrada
C. I.: 1715468334
Fecha: Mayo 2013

Resumen

La presente investigación abarcará el tema de las estrategias de nicho como herramientas para enfrentar mercados que día a día son más competitivos. Esta temática de estudio es de mayor importancia en un país como el Ecuador en donde las empresas que pertenecen a la categoría PYMES son de gran importancia para la generación de empleo y producción de bienes y servicios. Es así que lo que se pretende hacer es conocer el significado de las diferentes estrategias, las ventajas de su aplicación, conocer las ventajas de su implementación en empresas ecuatorianas y relacionar dicha implementación con el desempeño de las mismas, tanto en lo que se refiere a ingresos como beneficios. Asimismo se pretende investigar las ventajas de las estrategias de nicho en el mix de marketing, como también conocer factores internos y externos que llevan a la implementación de dichas estrategias. Esto se realizará a través del estudio de cinco empresas que atienden nichos de diferentes mercados.

Abstract

The present work is about niche strategies as tools to use against the nowadays increasingly competitive markets. This matter is a major importance case of study for a country such as Ecuador where most of the businesses are small and medium size and they are of great importance for employment and goods and services creation. Therefore, what the study pretends to do is to learn about the different strategies, the advantages of their application, the advantages to applying them to Ecuadorian businesses, and to relate the use of these strategies to the performance of the businesses in their income and profit. Also, the study will investigate about the advantages of niche strategies in the marketing mix, as to know the internal and external factors that lead to the use of these strategies. This will be done by five businesses case study.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	10
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	10
OBJETIVOS	12
HIPÓTESIS	12
VARIABLES DE ESTUDIO	12
METODOLOGÍA.....	13
MARCO TEÓRICO.....	14
SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	14
NICHOS DE MERCADO: DEFINICIÓN Y VENTAJAS	18
DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO	22
BENEFICIOS ECONÓMICOS Y ESTRUCTURA DE MERCADO	27
APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA ECUATORIANA	30
FARMACIA DERMATOLÓGICAS.....	30
RACING HOBBIES.....	34
GIVING TREE BOOKS	37
CAPRILLI.....	40
KIWA.....	43
RESULTADOS EN EL MARKETING MIX.....	46
PRODUCTO	46
PRECIO	51
PROMOCIÓN	54
DISTRIBUCIÓN	58
RESULTADOS EN LOS BENEFICIOS	60
CONCLUSIONES	62

BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS.....	68
ANEXO 1: GUIÓN DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.....	68
ANEXO 2: CARTA DE CONSENTIMIENTO	70

Introducción

Justificación del Tema

El Ecuador es un país en donde las pequeñas y medianas empresas son muy importantes en la producción de bienes y servicios, así como en la generación de empleo. Muchas de ellas utilizan materias primas ecuatorianas lo que las vuelve aún más importantes en la economía del país. Las denominadas PYMES aportaron el 26% de las ventas locales dentro del país y generaron el 68% del empleo en el año 2012, según información del INEC y el SRI citadas en El Comercio (Redacción Negocios, 2013). La revista EKOS, afirma que en el 2011 existieron alrededor de 27 646 PYMES y que el 70% de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías pertenecían a este grupo, habiendo mayor concentración de las mismas en Pichincha y Guayas con el 43.3% y el 44.4% respectivamente. Esta publicación sostiene que la concentración en ambas provincias corresponde en parte al hecho de que varias de las pequeñas y medianas empresas son proveedoras de bienes y servicios especializados para empresas grandes. (Unidad de Análisis Económico e Investigación, 2012)

Los sectores donde se desempeñan las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador son principalmente la construcción, metalmecánica, textil, calzado y telecomunicaciones. (Redacción Negocios, 2013) No hay que dejar de lado el comercio al por menor y por mayor. El giro económico de estas compañías generó USD 23 000 millones en ingresos para el 2011 y una contribución de USD 270 millones en impuestos de acuerdo a EKOS Negocios. (2012) La Constitución del Ecuador en el art. 284 establece el pleno empleo como uno de los objetivos de la política económica de nuestro país. Esto hizo que las PYMES se establezcan como un “sistema económico Social y Solidario, el

cual fomenta la producción en todas sus formas y busca el incentivo de la competitividad entre todos los actores económicos” (Unidad de Análisis Económico e Investigación, 2012)

Sin embargo la competencia entre empresas cada vez es más fuerte en el mundo actual y con la llegada y afianzamiento de empresas multinacionales que cuentan con gran experiencia en procesos de producción, estrategias de marketing y además un alto capital, las empresas pequeñas tienen que buscar mejores y más eficientes maneras para llegar a sus clientes y lograr un buen desempeño. Wylson Araque, coordinador del Observatorio de las PYMES, menciona que este ambiente “obliga [a las PYMES] a centralizar su preocupación en la práctica de la diferenciación” así como al fomento de la creatividad y la innovación como parte de la cultura empresarial. (Araque, 2012) Estas son solo algunas de las estrategias que las empresas pequeñas deberían adoptar para generar ventajas competitivas. Tomando esto como punto de partida, el presente trabajo busca estudiar cómo las estrategias de nicho pueden contribuir al desempeño de estas empresas, las cuales se ajustan realidad nacional y además son importantes para el desarrollo económico del Ecuador, teniendo en cuenta que al enfocarse en nichos podrían atender mercados ignorados por empresas grandes y centrar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de un grupo determinado de consumidores.

Por otro lado, es interesante estudiar este tema ya que una de las aspiraciones de las autoras es tener un negocio propio en el futuro, el cual empezará siendo una empresa pequeña, por lo cual es de interés conocer cómo la implementación de estrategias de nicho ha ayudado a empresas ecuatorianas reales que la hayan aplicado en sus inicios o la estén aplicando actualmente, cuál ha sido enfoque que le han dado y cuáles son las ventajas reales que han encontrado para poder contrastarlas con la teoría y así lograr mejores resultados en el emprendimiento personal.

Objetivos

Objetivos generales.

1. Conocer las ventajas que se han encontrado hasta ahora relativas a la aplicación de estrategias de nicho y contrastarlas con las halladas en empresas ecuatorianas pequeñas que han aplicado dicha estrategia.

Objetivos específicos.

1. Determinar en qué se asemejan y difieren las diferentes definiciones de estrategia de nicho.
2. Investigar acerca de las ventajas que ofrecen las estrategias de nicho en la introducción, promoción, distribución y fijación de precios de productos de empresas pequeñas.
3. Conocer acerca de la trayectoria de empresas seleccionadas.
4. Establecer una medida del éxito o fracaso de estas empresas.
5. Conocer los factores internos que han influenciado en el desempeño de las empresas analizadas, tanto en ingresos como en beneficios (utilidad).
6. Determinar los factores externos que han influenciado en el desempeño de las empresas analizadas.

Hipótesis

La aplicación de estrategias de nicho implica el diseño de una estrategia de marketing que promueva la diferenciación por lo que aquellas empresas que la utilizan pueden competir de mejor manera con empresas grandes.

VARIABLES DE ESTUDIO

El tema propuesto se analizará en el contexto ecuatoriano para que sea más aplicable y relevante. Para esto se elegirán algunas empresas pequeñas enfocadas en nichos. Al investigar a estas empresas se pondrá atención a variables como:

- Tamaño del mercado meta
- Forma de segmentación del mercado meta
- Grado de especificación del mercado meta

- Años de permanencia en el mercado.
- Número de competidores.
- Volumen de ventas y crecimiento.
- Número de clientes atendidos actualmente.
- Medios de comunicación utilizados.
- Presupuesto destinado a actividades de marketing.
- Precio de venta promedio.
- Precios de la competencia.
- Estrategia de fijación de precio.
- Bases de diferenciación del producto o servicio.
- Criterios de selección del mercado meta.
- Penetración de la marca en el mercado meta.

Metodología

La elaboración del presente proyecto de titulación contó con una parte teórica y con una práctica. Por una parte, se analizaron libros de marketing de autores importantes para establecer un marco teórico que permita comprender de mejor manera el problema de investigación planteado. La parte teórica se complementó también con artículos académicos en donde se plantean posibles ventajas para cada uno de los elementos del marketing mix, dentro del contexto de estrategias de nicho. Con el fin de contrastar la teoría con la práctica, se estudiaron algunas empresas pequeñas que aplican esta estrategia. La finalidad de esto era ver cuál es el enfoque real que se le da y qué tan útil es en el giro diario de estos negocios.

Se seleccionaron cinco empresas enfocadas en nichos, pertenecientes a distintos sectores y ubicadas en la ciudad de Quito. Para abordarlas se empleó un método de estudio cualitativo, el cual se llevó a cabo por medio de entrevistas a profundidad con los propietarios de las mismas, los gerentes generales o ejecutivos importantes. La realización

de estas entrevistas se basó en un guión diseñado previamente, el cual se realizó tomando en cuenta los objetivos planteados y las variables de estudio (Anexo 1) para asegurar que se discutan los diversos subtemas de interés planteados.

Para la realización de las entrevistas se pautaron citas con las personas pertinentes. Antes de comenzar se firmaron cartas de consentimiento para poder grabar las conversaciones (Anexo 2). Estas grabaciones fueron analizadas posteriormente con los fines académicos descritos. Las entrevistas realizadas tuvieron una duración promedio de treinta minutos y fueron el insumo más importante de esta investigación. En base a ellas se analizó la trayectoria, competencia, tipos de productos y posicionamiento de las empresas seleccionadas. También se observó como estas estrategias han aportado a la evolución de los ingresos y beneficios económicos. Finalmente se analizó el comportamiento de cada uno de los elementos del marketing mix, para encontrar elementos comunes entre las compañías de nicho y determinar la existencia de ventajas competitivas.

Marco Teórico

Segmentación de Mercados

Al desarrollar la estrategia de Marketing de cualquier empresa, sea esta grande o pequeña, nueva o madura, es importante definir el segmento meta al que queremos llegar, de manera que el producto, precio, plaza y promoción sean diseñados y planificados de manera eficiente, haciendo buen uso de los recursos de la compañía. Para lograr esto, la teoría propone pasar por un proceso de segmentación de mercados, el cual consiste en “dividir un mercado en segmentos o grupos identificables, más o menos similares y significativos” (Lamb, Joseph, & McDaniel, 2008, p. 224). Tras realizar esta clasificación, las empresas deben elegir el o los segmentos a los que se van a dirigir y en base a esto

diseñar una estrategia de marketing específica. Lo que se busca al aplicar esta herramienta es por un lado conocer de mejor manera los gustos y necesidades del segmento de mercado seleccionado para así satisfacer dichas necesidades mejor que la competencia y por otra parte determinar con mayor precisión el tamaño de mercado al que se dirigirá la compañía para así poder trazar objetivos y asignar recursos de la manera más eficiente posible.

(Lamb, Joseph, & McDaniel, 2008)

Existen varios enfoques o bases sobre las cuales se puede segmentar un mercado. Entre las más comunes y tradicionales tenemos por ejemplo a la segmentación geográfica, la cual divide el mercado de acuerdo a localidades tomando en cuenta que las personas o negocios que se desenvuelven en un sector específico comparten ciertas necesidades, sin embargo utilizar esta base de segmentación ha ido perdiendo validez debido a que la tecnología ha ido desvaneciendo las fronteras geográficas. (Schiffman & Kanuk, 2005) También está la segmentación que utiliza datos demográficos tales como edad, sexo, estado civil, educación, ingresos, entre otros. Este tipo de segmentación es una de las más usadas debido a que dichos datos suelen ser fáciles de conseguir y además proporcionan información que tienen implicaciones claras. Por ejemplo, el nivel de ingresos de una persona refleja su poder adquisitivo, lo cual puede definir la posibilidad de comprar o no un artículo de determinado precio. Otra base de segmentación popular es la psicográfica, la cual toma en cuenta los estilos de vida del consumidor. La teoría sugiere que dichos estilos de vida están determinados por las actitudes, intereses y opiniones que tienen los consumidores, los cuales pueden generar perfiles vívidos de clientes con implicaciones prácticas. Estos perfiles se obtienen a través de cuestionarios que contienen un gran conjunto de declaraciones que permiten saber cuáles aspectos son importantes para la persona analizada y ayudan a definir la personalidad del consumidor. (Schiffman & Kanuk, 2005) Las bases de segmentación mencionadas anteriormente se conocen como

“características generales del consumidor”, las cuales se deberían complementar con las llamadas “características específicas del consumidor”, como son la situación del uso del producto, patrones de compra, actitudes, situaciones de consumo, beneficios buscados, entre otros. (Wind, 1978)

Actualmente, algunos teóricos sostienen que para segmentar de mejor manera, las empresas deberían empezar por identificar grupos que compartan necesidades específicas, ya que al hacerlo de esta forma serán justamente las necesidades de los consumidores lo que dirija el proceso de segmentación y posteriormente el resto de la estrategia. (Best, 2007) Una vez que se ha agrupado a los clientes en base a necesidades, es importante identificar a las personas que forman parte de dichos segmentos para de esta manera tener una mejor idea de cómo llegar a ellos. En esta parte es donde la segmentación por características, mencionada previamente, debería utilizarse. (Greengrove, 2002) Para que este tipo de segmentación se pueda llevar a cabo es importante que la empresa desarrolle un programa de investigación que le permita caracterizar con eficacia los requerimientos de los consumidores y vincularlos con sus perfiles específicos.

Luego de haber seleccionado las variables para segmentar a los consumidores en la categoría relevante para la empresa y de haber determinado segmentos potenciales, la empresa debe determinar el o los segmentos a los que se va a dirigir. Para esto se sugiere analizar qué tan atractivo es el segmento, tomando en cuenta algunos aspectos como los que mencionan Lamb, Hair y McDaniel (2008) y que son expuestos a continuación. En primer lugar hay que observar qué tan identificable es el segmento. Generalmente, cuando se utilizan bases de segmentación como las necesidades o beneficios buscados, los segmentos pueden ser más difíciles de identificar por lo que una investigación más minuciosa es requerida. En segundo lugar hay que estudiar qué tan rentable puede llegar a ser cada segmento. Las empresas deben asegurarse que el grupo objetivo sea lo

suficientemente grande como para que justifique el desarrollo y mantenimiento de un producto o servicio, con toda la inversión en promoción, investigación, infraestructura, distribución, etc. que esto implica. Para hacer esto se debe calcular un aproximado del tamaño del segmento en dólares, teniendo en cuenta variables como el número de consumidores, la intención y frecuencia de compra. Para obtener estos datos pueden usarse fuentes secundarias, como el INEC, pero también es importante que se realicen investigaciones primarias, de manera que los datos se ajusten con mayor precisión a la empresa en cuestión. En tercer y último lugar, se debe determinar la accesibilidad del segmento, es decir con qué grado de facilidad podrá la empresa llegar a los consumidores que le interesan.

Una vez que se ha valorado el atractivo de los distintos segmentos, y teniendo en cuenta los recursos de la empresa, se debe elegir el mercado meta para el que se diseñará la estrategia de marketing. Existen varias estrategias de segmentación que la compañía podrá seguir, yendo de estrategias de mercado masivo a estrategias de nicho. Para explicar cada una de ellas, nos basaremos en el libro de Roger Best (2008), el cual presenta una visión bastante general pero lo suficientemente detallada.

La estrategia de mercado masivo se utiliza cuando las diferencias entre las necesidades de los clientes no son significativas. Por este motivo, la compañía diseña una estrategia de marketing no diferenciada en donde hay una sola proposición de valor que responde a una necesidad y posicionamiento genéricos. Este tipo de estrategia suele aplicarse en empresas que comercializan productos como la harina, arroz, frutas, entre otros. Tenemos también la estrategia del segmento de mayor tamaño, en donde se piensa que la empresa tiene recursos limitados pero suficientes, por lo que opta dirigirse a un grupo grande que tenga necesidades específicas. De este modo la compañía puede beneficiarse de las ventajas de la segmentación pero llegar a un segmento bastante amplio.

Otra estrategia de segmentación es la que se conoce como estrategia del segmento adyacente, en donde una firma, luego de haber conquistado un segmento específico, opta por ampliar su mercado meta al dirigirse al segmento más relacionado al que eligió inicialmente para así aprovechar el conocimiento y posicionamiento ya alcanzados. Adicionalmente se encuentra la estrategia del segmento del menor tamaño, la cual es utilizada por empresas que disponen de pocos recursos y quieren dirigirse a segmentos pequeños que podrían no ser tan atractivos para empresas grandes. Por su parte, la estrategia multisegmento se da cuando una organización se dirige a varios segmentos, con estrategias de marketing específicas para cada uno de ellos. En este caso la empresa en cuestión debe contar con recursos bastante amplios. Un ejemplo de la estrategia multisegmento es Coca-Cola, la cual tiene en el mercado varias bebidas gaseosas como Fanta, Sprite y Coca-Cola, las cuales cuentan con posicionamientos diferentes. Por último, encontramos a la estrategia de nicho, la cual se enfoca en un grupo específico de consumidores dentro de un segmento en particular, lo cual le permite a la empresa personalizar sus esfuerzos y focalizar sus recursos en las necesidades específicas de su nicho. Esta es la estrategia en la que nos vamos a enfocar durante el presente trabajo de titulación.

Nichos de mercado: Definición y ventajas

Al revisar literatura de marketing se puede observar que no hay una definición lo suficientemente específica de qué es un nicho de mercado. En el libro de Roger Best encontramos que un nicho de mercado se refiere a un grupo concreto de público objetivo, el cual es definido de forma más estrecha que un segmento de mercado cualquiera. (2007, p. 396) Se menciona también que puede ser tanto una pequeña empresa con recursos limitados como una empresa grande que haya optado por focalizarse en un grupo

específico. Por su parte, en el libro de Lamb, Hair y McDaniel dice que un nicho es un segmento de mercado definido de manera estricta, mediante el que se busca alcanzar una mayor concentración de recursos y una mejor satisfacción de necesidades. (2008, p. 241)

En la página web de Business Dictionary encontramos una definición un poco más amplia en la que se define a un nicho de mercado como un segmento pequeño pero rentable que necesita una atención focalizada. Según esta página web los nichos de mercado no existen por sí solos si no que se crean al identificar necesidades que no están siendo atendidas por los competidores existentes y al diseñar productos o servicios para satisfacerlas. (Business Dictionary) En el libro de Philip Kotler, llamado “Dirección de Marketing” se define a un nicho como un grupo de mercado con una definición más estrecha, el cual se puede identificar al dividir un “segmento en subsegmentos o definiendo un grupo que busca una combinación distintiva de beneficios” (Kotler, Dirección de Marketing: Conceptos esenciales, 2002, p. 144).

El “Advanced Dictionary of Marketing” nos proporciona una definición similar a las demás al decir que el marketing de nicho es una estrategia que supone hacer de un grupo o segmento pequeño y específico, el foco de los esfuerzos de una firma. Sostiene también que las compañías que optan por esta estrategia tratan de dominar su nicho al concentrarse únicamente en desarrollar estrategias para atenderlos. Al hacer esto, desarrollan conocimientos y procesos especializados para atender las necesidades de su grupo objetivo, lo cual a la larga se convertiría en una ventaja competitiva frente a empresas que usan sus recursos y esfuerzos de manera más amplia. (Dacko, 2007, p. 362)

Con las definiciones presentadas se podría inferir que un nicho de mercado es un segmento que ha sido definido con mucha precisión, probablemente utilizando diversas variables de segmentación o subdividiendo segmentos más grandes. Son segmentos relativamente pequeños, pero rentables y de un tamaño importante. Un nicho sería

entonces un grupo con características, gustos y necesidades muy específicas, homogéneas y claramente definidas, las cuales serían suplidas por empresas que concentren sus esfuerzos en el desarrollo de productos, servicios y procesos especializados para ellos.

Las empresas que optan por seguir una estrategia de nicho pueden beneficiarse de ciertas ventajas que les permitirían competir de mejor manera en el mercado altamente fragmentado y competitivo en el que vivimos. Las empresas pequeñas, que tienen recursos limitados, suelen optar por este enfoque para poder enfrentarse a las empresas grandes. (Lamb, Joseph, & McDaniel, 2008, p. 241) Algunas de las razones para ello es que dirigirse a un nicho sería menos costoso debido a que los consumidores pertenecientes al mismo son fácilmente identificables y alcanzables. (The Economist, 2009) El rubro de gastos promocionales es uno de los que más se beneficiaría ya que la empresa puede optar por pautar en medios especializados que les permitan llegar a su público objetivo con menores costos. Tomemos como ejemplo a una compañía que vende equipo deportivo para realizar ciclismo y que podría promocionarse en revistas de deporte, lo cual tendría un menor costo que pautar en revistas de interés general, con mayor tiraje. Tener esta opción, le permite a la empresa pequeña llegar a sus consumidores con presupuestos más bajos pues sus recursos se concentran en un grupo definido. De igual manera, estas empresas pueden optar por utilizar las redes sociales para llegar a sus consumidores a bajos costos o incluso gratis, lo cual vuelve a estos medios una interesante herramienta.

Por otro lado, hay que considerar que las empresas grandes usualmente tienen los recursos suficientes para producir a gran escala, lo cual a su vez reduce los costos por unidad, y les permite satisfacer las necesidades de segmentos amplios. Las empresas pequeñas que buscan atender a grandes segmentos, usualmente no cuentan con el aparataje para producir en grandes cantidades por lo que sus costos de producción son mayores, lo que hace casi imposible poder competir con los grandes. En estos casos las empresas

pequeñas se benefician al dirigirse a nichos a los que pueden atender sin problemas y que las empresas grandes ignoran porque por su tamaño no les permiten sacar provecho de las economías de escala tanto en producción como en marketing. (Bailey & Ward, 2008) Bajo este esquema, los autores citados sostienen que sería de esperarse que las empresas grandes se dirijan a segmentos grandes y las pequeñas a segmentos pequeños. Si esto fuera totalmente cierto, las empresas pequeñas se estarían enfrentando a una menor competencia si se dirigen a nichos, lo cual esta acorde a lo que afirma Kotler al decir que no es muy probable que un nicho de mercado atraiga a muchos competidores. (Kotler, Dirección de Marketing: Conceptos esenciales, 2002)

Otra de las ventajas que trae el dirigirse a un nicho de mercado es que los productos diseñados bajo esta estrategia suelen tener altos grados de diferenciación o especificidad lo que hace que tiendan a tener demandas inelásticas. (Bailey & Ward, 2008) Esto quiere decir que existe menos susceptibilidad hacia el precio del producto, por lo que los consumidores podrían estar dispuestos a pagar una prima. Sin embargo, si ingresaran nuevos competidores al nicho, con productos similares, los precios podrían bajar considerablemente. Por este motivo es importante que al entrar a un nicho, las empresas pequeñas no se descuiden de la competencia, de manera que puedan seguir aprovechando la ventaja que ofrecen las demandas inelásticas.

Para hacer frente a los competidores que puedan presentarse en el nicho de mercado elegido, las empresas deben optar por estrategias defensivas y ofensivas que les permitan permanecer en posición de liderazgo, ya que si bien se desarrollan en segmentos pequeños y la participación de mercado en la categoría general no sea significativa, estas empresas necesitan adoptar las estrategias de un líder para consolidarse en esa posición. Best señala que las compañías especializadas en nichos pueden lograr esto al ofrecer un alto valor para el cliente lo cual se puede lograr con “una calidad relativa del producto por

encima de la media, y un contacto con el cliente por encima del promedio” (Best, 2007, p. 396)

Generar fidelidad en los clientes es también muy importante para estas empresas. Para esto hay que empezar a posicionar al producto como único y además comunicar esto a los consumidores. (Bailey & Ward, 2008) Luego es importante empezar a generar relaciones más estrechas con los clientes para lo cual pueden implementarse bases de datos y posteriormente sistemas de CRM. Al tratar con un segmento pequeño, la puesta en marcha del CRM puede ser menos costosa que para empresas grandes.

Finalmente, es muy importante que las empresas desarrollen productos y servicios innovadores y diferentes, que suplan las necesidades específicas del nicho de mercado. Para esto es substancial que las empresas conozcan a sus clientes de manera profunda por lo que se recomienda realizar una investigación minuciosa del mercado. Esto hace que las empresas puedan trazar objetivos más precisos y que establezcan estrategias de marketing especializadas.

Diferenciación y posicionamiento

Una vez entendida la segmentación de mercados y lo que es un nicho es necesario saber qué es la diferenciación y el posicionamiento. La diferenciación en simples palabras consiste en ser diferente. La cuestión a considerar es ser diferente en qué. La diferenciación de productos es distinguir el producto a través de sus atributos intrínsecos o de imagen (Talaya, 2008), es decir el diferenciar es dar características que varíen de aquellas que tenga el producto de la competencia. El fin de diferenciar un producto consiste en que este pueda llegar a ser percibido como único y que ningún otro producto sea identificado como un sustituto perfecto (Talaya, 2008). Para que el producto sea percibido como diferente se le da paso al posicionamiento, tema que será tratado más adelante.

El libro “Diferenciarse o morir “establece que el proceso de diferenciación es un proceso lógico que requiere de un pensamiento sensato y racional más que de un pensamiento creativo (Trout, Peralba, & Rivkin, 2009). Lo que significa que debe haber un argumento que diferencie al producto de los demás. Esto significa que más que buscar ideas nuevas se puede desarrollar la diferenciación de forma racional. Para esto el autor establece que existen cuatro pasos para diferenciarse. El primero consiste en determinar los atributos que el producto de la empresa y de la competencia poseen en la mente de consumidor, lo cual formará el contexto desde donde se partirá a crear el argumento de diferenciación. Una vez formado el argumento lógico, el siguiente paso es concentrarse en que el atributo determinado sea construido para beneficio del cliente. El atributo diferenciador debe ser un argumento que sea creíble y pueda ser demostrado al cliente. Finalmente, lo que se debe hacer es crear un plan de comunicación íntegro sobre el atributo que va a diferenciar al producto. Este mensaje debe ser simple, lógico, alentador, consistente y enfocado (Trout, Peralba, & Rivkin, 2009).

Ahora bien cuales son los posibles atributos diferenciadores. De acuerdo al libro diferenciarse o morir existen 14 opciones de donde puede surgir o no la diferenciación (Trout, Peralba, & Rivkin, 2009). A continuación se detallara cada idea así como el posible uso de las misma para crear un diferenciación en los mercados actuales.

1. La creatividad: de acuerdo a los autores este elemento no es diferenciador en cuanto a la publicidad pues puede llegar a ser una pérdida de tiempo y de recursos. Es así que ellos establecen que cuando un anuncio es sencillo y lógico tiene más éxito que uno creativo pues promueve el argumento lógico que hace a la persona comprar el producto.
2. La calidad: en la actualidad este atributo ya no puede ser un atributo diferenciador pues ahora las personas dan por sentado que el producto será de

calidad. Es así que hoy en día este elemento ya no es una idea fuertemente diferenciadora.

3. La orientación al cliente: al igual que con la calidad, en la actualidad se exige que las empresas vayan acorde a las necesidades del cliente lo cual hace que esto ya no sea un atributo diferenciador muy convincente.
4. El precio: El precio es el enemigo de la diferenciación. Por definición, ser diferente debería tener algún valor, es la razón que respalda que se pague un poco más o por lo menos la misma cantidad por un producto o servicio. Pero cuando el precio se convierte en el centro de un mensaje o de las actividades de marketing de una empresa, se empieza a socavar las posibilidades de ser percibido como único. “El precio pasa a ser la principal razón para que le elijan a uno frente a la competencia” (Trout, Peralba, & Rivkin, 2009). Es decir que cuando se utiliza al precio como único atributo diferenciador esto es muy fácil de copiar por los competidores y es así que no puede sostenerse en el tiempo. Sin embargo, el precio puede ser un diferenciador sustentable cuando la empresa hace algo más de manera diferente, ya que como se menciona al inicio de la cita anterior el precio es el valor de ser diferente.
5. Ampliar la línea de producto: el ofrecer todo en un mismo lugar no impide que la competencia haga lo mismo (Trout, Peralba, & Rivkin, 2009).
6. Ser el primero: esto es un atributo diferenciador puesto que el entrar a la mente del consumidor con un producto nuevo o idea nueva hace que cada nuevo competidor quede como un copión. A pesar de ser un buen atributo diferenciador se requiere un gran esfuerzo para mantenerlo así pues la competencia hoy en día está llena de imitadoras, por lo que la empresa debe marcar la diferencia con su liderazgo.

7. Apropiarse de un atributo: esto significa hacer de un atributo parte de la compañía. De esta manera la empresa se vuelve conocida por ese atributo específico. Para lograr esto el atributo a apropiarse debe ser simple y orientado al cliente.
8. El liderazgo: ser líder en el mercado es el reflejo de un constante trabajo por lo que puede ser un diferenciador. El liderazgo en la actualidad puede darse en varios aspectos como por ejemplo en ventas, tecnología o rendimiento, por lo que las empresas deben identificar en qué son líderes y explotar este elemento como argumento diferenciador.
9. La tradición: este argumento es un gran diferenciador pues tiene un peso de tiempo, ya que las tradiciones se dan por años de años y esto da una sensación de tranquilidad al cliente.
10. Ser un especialista: la especialización es un argumento diferenciador pues da una sensación de experiencia. Esta sección se ahondará más adelante.
11. Ser el preferido: este argumento es diferenciador porque cuando el cliente está en un mercado que no conoce asume que el líder de el mercado es el mejor. Este argumento es muy difícil de explotar por lo que se debe realizar mucho trabajo para usarlo.
12. El proceso: la forma de hacer un producto es buen diferenciador. Para lograr que esto funcione no se debe informar sobre todo el proceso, sino que se debe promocionar el ingrediente mágico que hace de su producto diferente al resto.
13. Ser el último: es una estrategia que puede ser diferenciadora ya que al tener una nueva generación de productos se puede hacer énfasis en lo nuevo sobre lo obsoleto de la generación anterior.

14. Estar de moda: significa promocionarse sin miedo. Esto puede ser un elemento diferenciador ya que las empresas están en la boca de todos. El boca a boca debe ser algo positivo para que esta estrategia funcione.

Debido al tema a tratar en esta sección, es necesario expandir lo que mencionamos sobre ser especialista. La especialización consiste en enfocarse en una línea de productos específica. Esencialmente la ventaja competitiva que se logra con la especialización es que la empresa pueda atender más eficientemente a un grupo o segmento de mercado que un competidor que atienda a la totalidad (Escribano, Fuentes, & Alcaraz, 2006). Las ventajas de esta estrategia se pueden ver reflejadas en los costes y poder de mercado. La especialización permite líneas de producción más grandes lo que genera economías de escala y por ende costos más bajos (Carbaugh, 2009).

Una vez identificado el elemento diferenciador se debe continuar con el siguiente paso que es el posicionamiento. Philip Kotler describe el posicionamiento como la manera en que los consumidores precisan el producto sustentados en los atributos más importantes del mismo, es decir, el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor en relación a la competencia (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing). A través de este paso se pretende “implantar los beneficios distintivos y la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing). Este abarca todas las percepciones, impresiones y sentimientos del consumidor al producto y a la competencia (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing).

El posicionamiento de un producto o servicio consiste de tres pasos que son: identificar las ventajas competitivas que dan base al posicionamiento, seleccionar las ventajas competitivas correctas y elegir una estrategia de posicionamiento general. Al momento de identificar las ventajas competitivas la empresa debe buscar aquellos atributos que añadan valor a su producto (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing).

Una vez identificadas las ventajas competitivas se debe elegir cual se promociona. Para esto es necesario evitar tres errores. El primero no caer en el sub posicionamiento que es no posicionar a la empresa en lo absoluto. El sobre posicionamiento en donde se da una imagen demasiado precisa de la empresa. Y el posicionamiento confuso que es dar una imagen ambigua de la empresa. Entonces para elegir la ventaja competitiva a promocionar se debe tener en cuenta si la diferencia es importante, distintiva, superior, comunicable, exclusiva, costeable y rentable. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing)

Ahora, para seleccionar la estrategia general de posicionamiento se debe hacer en base a la propuesta de valor que consiste en “la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing). Kotler y Armstrong establecen las siguiente propuestas de valor:

- Más por más, que significa más beneficios por un mayor precio.
- Más por lo mismo, que significa más beneficios a un mismo precio.
- Lo mismo por menos, que es dar los mismo beneficios a menor precio.
- Menos por mucho menos, que es reducir algunos beneficios para reducir aún más el precio.
- Más por menos, que consiste en dar más beneficios a menor precios.

Finalmente, al escoger la posición que se desea tener se debe implementar mediante un plan integral de marketing en donde los elementos de la mezcla de marketing apoyen la dirección que se ha elegido.

Beneficios económicos y Estructura de Mercado

Para abarcar la temática de los efectos generados con la aplicación de estas estrategias sobre los ingresos y utilidades es importante abarcar el tema de los beneficios económicos de las empresas y la estructura de mercado de los nichos.

En el presente trabajo al referirse a beneficios económicos este se entiende como los ingresos de la empresa menos los costos de producción y distribución de la misma y además considera los costos de oportunidad que podría tener la empresa (Pindyck & Rubinfeld, 2001), sin embargo, debido a la limitación en la obtención de esta información, el presente trabajo tratará con los beneficios contables es decir aquellos que son definidos como el ingreso menos los costos de producción y distribución pero que no consideran los costos de oportunidad.

Adicionalmente, es importante conocer las características correspondientes a la estructura de mercado de un nicho para de esta manera también poder entender el comportamiento de los beneficios. Cuando los mercados se vuelven cada vez más competitivos y por ende concentrados, las empresas tienen la posibilidad de desenvolverse en lo que se conoce como competencia monopolística (Isabella & Prieto, 2008). Un mercado monopolístico competitivo se caracteriza por vender productos diferenciados que son fácilmente sustituibles por otros pero no son sustitutos perfectos y también por la libre entrada y salida de las empresas. (Pindyck & Rubinfeld, 2001) Es decir las empresas nuevas tienen facilidad de entrar a competir en este mercado y las empresas antiguas tienen facilidad de abandonarlo en caso de así decidirlo. En este tipo de competencia las empresas a través de la diferenciación pretenden crear un mercado diferente para su bien o servicio, para de esta manera poder abarcar una mayor disposición de los consumidores a pagar más y así controlar el precio de venta. Es importante mencionar que las pocas empresas que ofrecen productos similares pone límites a la empresa que logra diferenciar su producto para tender a transformarse en una empresa con características monopolísticas. (Isabella & Prieto, 2008)

Ahora bien los nichos de mercado caen en este tipo de competencia, sin embargo como se menciona anteriormente los nichos se dirigen a un subsegmento de mercado

estrechamente definido el cual es el mercado objetivo para las empresas que se desenvuelven en nichos de mercado. Los nichos de mercado son “mercados tiernos” a ser explotados es así que al corto plazo la empresa saca provecho del mismo y obtiene beneficios. Sin embargo, en el largo plazo, a medida que el mercado va madurando es decir van entrando nuevos competidores los beneficios se van haciendo cada vez más pequeños. Estas explicaciones serán desarrolladas de manera práctica en base a la información que las empresas desearon proporcionarnos.

Aplicación de la estrategia en la empresa ecuatoriana

En la presente sección se expondrán diferentes casos de empresas pequeñas que han aplicado estrategias de nicho en el mercado ecuatoriano. Se procederá a exponer su historia, su experiencia, la forma en que han aplicado la estrategia y los resultados que han obtenido. Toda la información presentada se obtuvo por medio de entrevistas a profundidad realizadas a sus gerentes y/o propietarios. Las ventajas que han alcanzado en las 4 Ps de Marketing serán presentadas en la siguiente sección.

Farmacia Dermatológicas



Entrevistado: René Navarrete

Cargo: Gerente/Propietario

Este negocio tiene como objeto proveer productos dermatológicos, sean medicamentos o dermocosméticos, a todas aquellas personas que tengan alguna patología o problema en la piel y que residan en la ciudad de Quito. En el largo plazo, lo que su propietario, René Navarrete, quisiera es que la farmacia pueda volverse también un laboratorio donde se desarrollen productos para la piel y que además ofrezca servicios complementarios en esta área.

La mencionada empresa tiene cinco años en el mercado. Los dueños de la misma vieron que en la ciudad de Quito existían distribuidoras dermatológicas que ofrecían una

amplia variedad de productos de venta libre. Sin embargo, estos negocios no tenían los permisos necesarios para vender medicamentos ya que el reglamento de establecimientos farmacéuticos afirma que éstos pueden venderse solamente en farmacias y boticas. Bajo ese contexto lo que se buscaba era diferenciarse de las farmacias de cadena y entrar a la categoría “rompiendo esquemas”, como afirma René, trabajando de acuerdo a lo que dice la ley y ofreciendo una amplia variedad de productos especializados en el cuidado de la piel que puedan conseguirse en un solo lugar, con un trato personalizado y a precios cómodos.

En lo que respecta a la competencia a la que esta compañía se enfrenta, Navarrete cree que no existe en la ciudad una competencia directa ya que según él “ningún negocio cumple con los requisitos necesarios” para la expensa de medicamentos y cosméticos exclusivos para el cuidado de la piel. Sin embargo, afirma que las farmacias de cadena vendrían a ser los principales competidores ya que estas cuentan con precios bajos, gran número de locales y una amplia gama de productos para el cuidado de la salud. No hay que dejar de lado los distribuidores que venden al por mayor productos de venta libre para el cuidado de la piel, los cuales tienen una forma de operar muy similar a la de “Farmacias Dermatológicas”.

Con el pasar del tiempo, esta farmacia ha ido posicionándose de mejor manera en la mente de sus consumidores. Al comienzo, esto significó un gran reto puesto que para los pacientes dermatológicos, los distribuidores usuales ya estaban bastante posicionados. Para hacer frente a esta realidad lo que se propuso la empresa fue brindar un servicio que transmita seguridad, estabilidad y confianza a todo el sistema que conforma la prescripción de una receta o tratamiento dermatológico, el cual está compuesto por el paciente, el médico y el laboratorio. Esto significa que el paciente podrá encontrar el producto prescrito por su médico, el médico tendrá la seguridad de que su paciente recibirá el

medicamento recetado y no uno similar y el laboratorio sabrá que los productos que presenta al médico existirán en el stock de la farmacia. De esta manera, la empresa sería un actor que mantiene el equilibrio y el vínculo de este sistema. La farmacia se encuentra comprometida con el hecho de proveer los productos específicos para cada tratamiento, siguiendo los lineamientos del doctor, y no solo realizar ventas, por lo que han logrado posicionarse como dispensarios de confianza, que asesoran a los clientes con honestidad.

A lo largo de los años, esta empresa de nicho ha experimentado un crecimiento en ventas “acelerado” según su dueño, con un promedio del 35% anual. Para el presente año, la gerencia espera alcanzar un crecimiento del 30% respecto al año anterior. Es decir que el negocio ha ido creciendo a buen ritmo. Una de las razones para esto es que hace 2 años esta compañía decidió incursionar en la elaboración de preparaciones magistrales y fórmulas. Estos productos son preparados especiales que solicita un médico con una mezcla específica de principios activos que usualmente no vienen en los medicamentos comerciales fabricados por laboratorios. Al hacer esto, la compañía estableció en el mercado su línea magistral que se ajusta a requerimientos muy específicos y permite ofrecer productos “personalizados”, hechos a la medida de las necesidades de cada paciente. Gracias a ello, lograron llegar a mayor número de clientes, atraer a más médicos y además empezar a posicionarse como pioneros en el Ecuador en la realización de preparaciones magistrales para el cuidado de la piel, un nicho que no está desarrollado en el país. Como referente, “Farmacias Dermatológicas” utiliza a “Farmacia Once” en Argentina, que ha recorrido un largo camino y hoy en día está fuertemente posicionado en el nicho mencionado.

Conjuntamente esta empresa busca incursionar en el área de cosmeceúticos, que son productos que tienen principios activos tanto de medicamentos como de cosméticos y que aún no se encuentran en el país. De acuerdo a René, esta nueva tendencia ha tenido

mucho éxito en Asia, tiene bastante presencia en Europa y está entrando a los EEUU por lo que se espera que tenga también buenos resultados en América Latina.

La cartera de clientes de la empresa también ha crecido, ya que actualmente son más reconocidos entre los dermatólogos de la ciudad, los cuales a su vez dan a conocer los servicios de la farmacia a sus pacientes. Esto se ha logrado gracias a visitas médicas y recomendaciones entre doctores, que hoy por hoy confían en la farmacia y están al tanto de los diversos descuentos y promociones que se pueden encontrar en la misma. Además, se ha procurado tener un trato personalizado con los clientes actuales de la farmacia, lo cual ha generado un ambiente de familiaridad entre los mismos, traduciéndose en mayor fidelidad y recomendaciones.

Farmacias Dermatológicas ha logrado crecer dentro del nicho en el que se encuentra. La especialización y la orientación hacia el cliente han sido ingredientes clave para que ganen terreno dentro del mismo. Los resultados en crecimiento en ventas y en número de clientes han sido muy alentadores para la empresa, lo cual les ha permitido trazar metas a futuro y buscar nuevas maneras de satisfacer a su público meta. Cabe recalcar que a pesar de dirigirse a un nicho específico, la empresa quiere especializarse aún más para poder mantener y aumentar la diferenciación existente frente a las grandes farmacias de cadena.

Racing Hobbies



Entrevistado: Danilo Monje

Cargo: Gerente/Propietario

Esta empresa fue fundada hace 10 años por Danilo Monje, un hobbista aficionado a los autos a control remoto, quien vio que los “hobby shops” que él conocía ya no se encontraban en el mercado. Como él afirma, “un hobby shop es una tienda que vende artículos a escala, manejados a radio-control, para usuarios avanzados, no una juguetería normal, sino una juguetería enfocada a adultos con productos muy específicos”. Al estar familiarizado con este hobby, Danilo identificó una necesidad insatisfecha en el mercado de la ciudad de Quito y decidió abrir su negocio, para lo cual se dirigió a EE.UU para buscar una distribución.

El público objetivo al que se busca atraer, y quienes significan la gran parte de consumidores actuales, son hombres mayores de 25 años, mayormente de un segmento medio-alto o alto y apasionados o interesados por esta actividad. Una de las variables más importantes para establecer su segmento meta es justamente el compartir esta afición, por lo que se podría decir que se realiza un segmentación por estilos de vida y por necesidades para llegar a definir el grupo objetivo. Contrario a lo que se podría pensar, el segmento meta de esta compañía no son niños, ya que si bien algunos de los clientes lo son, se necesita de una persona mayor que entienda por qué los costos son altos y que se

comprometa con el correcto mantenimiento del producto. Por esta razón, Danilo considera que es una actividad a realizarse entre padre e hijo y que incluso se puede volver un pretexto de unión entre ambos.

Racing Hobbies empezó vendiendo autos a control remoto, un producto que ya era conocido por los hobbistas de la ciudad. Posteriormente se trajeron los primeros aviones y helicópteros a control remoto eléctrico, lo cual atrajo a muchos nuevos consumidores por la novedad que implicaba. Sin embargo, la empresa decidió no solo limitarse a la venta de los mencionados artículos sino que también provee servicios complementarios como asistencia técnica, reparaciones y venta de repuestos. Además, hace algún tiempo implementaron una pista de aerodelismo en Cumbayá, en donde se enseña a los usuarios el correcto manejo de los equipos y además se promueve la práctica de este hobby. Dicha pista sigue los lineamientos internacionales y se encuentra muy bien equipada.

Danilo menciona que el proceso de aprendizaje es muy importante en este negocio. Los consumidores deben aprender a dominar su avión, helicóptero o auto, un proceso que puede tomar alrededor de tres o cuatro meses. Por este motivo, se puede afirmar que este hobby requiere de destreza y práctica, volviéndose incluso una disciplina. Para contribuir con esto, el equipo de Racing Hobbies ofrece “clases” gratis todos los sábados y domingos de 8 a 10 de la mañana. Durante estas sesiones se vuelan aviones de esponja que no causan daño en caso de caerse.

La empresa es líder en esta categoría, según su propietario, ya que ha sabido imponer tendencias y marcar el ritmo a través de nuevas estrategias de negocio que les aportan diferenciación. Esto se ve respaldado por el hecho de que sus proveedores son también líderes en la industria y en el desarrollo de nuevos productos y además porque Danilo cuenta con conocimiento y experiencia en el mercado desde hace muchos años.

Actualmente existen en la ciudad otros hobby shops, es decir tiendas especializadas en aparatos a control remoto, entre los que se pueden mencionar a “Hobby Shop” y “Hobby Store”. Sin embargo, el gerente de esta empresa no considera que esta sea su principal competencia, sino que esta vendría a estar conformada por otros hobbies que puedan llegar a quitarles espacio en la billetera de sus clientes. Es decir que Racing Hobbies mide el “share of wallet” al momento de ver el espacio que tiene sus negocio respecto a otros. Algunos de los productos con los que competirían son bicicletas de montaña caras, motos de enduro o de calle, autos deportivos “tuneados”, equipo para paintball, etc. Adicionalmente, la venta de artículos por Internet, con en apoyo de la nueva ley 4-400, se ha vuelto un fuerte competidor, ya que con esa regulación las personas residentes en Ecuador pueden hoy en día traer artículos que pesen hasta 4 kg. y cuesten hasta USD 400 por Correos del Ecuador u otros couriers. Esto ha significado una reducción en la venta de repuestos e incluso de productos a escala, lo cual se ha traducido en una disminución en el margen de ganancia para la mencionada empresa.

Para hacer frente al incremento en la competencia, lo que Racing Hobbies se ha propuesto es no solo vender un objeto a escala sino toda una experiencia de adrenalina, un sentido de pertenencia a la comunidad de hobbistas y un espacio donde puedan desarrollar su afición. El brindar estos servicios adicionales crea un sentido de compromiso con la tienda, por lo que los usuarios se vuelven más leales y recurrentes en sus compras.

A pesar de los retos a los que se han tenido que enfrentar, Danilo considera que la evolución y crecimiento de la industria y de su negocio en particular han sido favorables. Por una parte, este mercado ha crecido debido al desarrollo que ha habido en los productos y la facilidad de uso que se ha derivado de ello, lo cual ha ido atrayendo a usuarios menos expertos, “ampliando el abanico de personas que pueden acceder a él”. Por otra, este negocio ha ido incrementando su nivel de ventas en un promedio del 25%, siendo el año

pasado el mejor año para la empresa. Sin embargo, debido a la nueva competencia se prevé que el 2013 sea un año difícil para mantener este crecimiento.

Giving Tree Books



Entrevistado: Kathryn Carey

Cargo: Propietaria

Giving Tree Books es una librería especializada en libros para niños, la cual ofrece en su mayoría libros en Inglés con contenidos y materiales apropiados para distintos rangos de edad, yendo desde bebés con pocos meses de nacidos hasta adultos jóvenes. Fue fundada por Kathryn Carey, una educadora estadounidense que trabajó en escuelas internacionales durante varios años. Como educadora se dio cuenta de que significaba un desafío para los profesores, alumnos y padres de familia encontrar libros que incentiven la lectura en los niños y este desafío se incrementaba a la hora de hallar libros en inglés. Por este motivo, al retirarse de las aulas, emprendió como un proyecto personal la creación de una librería que provea materiales que incentiven la lectura entre los niños.

Al inicio el negocio fue concebido como algo muy pequeño, por lo que empezó por traer ella misma distintos libros y venderlos entre conocidos y familiares. Con el tiempo el negocio despegó y decidió poner un pequeño local en un edificio de Cumbayá. Kathryn

creo que una de los factores que hizo que su negocio despegue es justamente el hecho de que existía un nicho con una necesidad desatendida que pudo encontrar un proveedor que supla esa necesidad de manera idónea. Años después, el negocio se cambió de ubicación a un local propio que fue adquirido con las ganancias de los primeros años.

Los competidores de este negocio son principalmente las grandes cadenas de librerías como Mr. Books o Librimundi que hoy por hoy cuentan con una sección para niños donde se pueden encontrar algunos títulos en Inglés. Estos negocios cuentan con locales amplios y están ubicados en centros comerciales conocidos que reciben un alto tráfico de potenciales clientes y cuentan con recursos significativos para realizar campañas de marketing masivas. Sin embargo, la propietaria de Giving Tree Books afirma que ella nunca se ha fijado mucho en los competidores puesto que tiene muy claro su objetivo. Sostiene además que sabe por comentarios de sus clientes y por su experiencia, que inclusive estas grandes compañías han observado su negocio y al darse cuenta que es viable y preferido por un número importante de padres de familia, han tratado de mejorar su oferta de libros para niños imitando los estándares de la librería. Carey considera justamente que una de las ventajas más grandes que ellos poseen es el hecho de que, a diferencia de grandes empresas que tienen que traer libros para todas las edades y gustos, ellos pueden enfocarse en traer productos novedosos, revisando título por título y cubrir de mejor manera las necesidades de lectura que tienen los niños.

Con el paso del tiempo la librería se ha dado a conocer a un mayor número de personas, apoyada mayormente en la recomendación boca a boca de clientes satisfechos. Al comenzar la gente no asociaba con mucha claridad el nombre “Giving Tree Books” con una librería para niños pero hoy en día cada vez hay más personas que identifican a la librería como un excelente proveedor de estos productos y que llegan incluso de otras ciudades para comprar lo que ahí se ofrece.

La cartera de clientes ha ido ampliándose y diversificándose. En un principio la gran mayoría de clientes eran padres de familia de un nivel socioeconómico alto que tenían a sus hijos en colegios internacionales donde se impartían muchas clases en inglés y donde además se realizaban actividades que estimulan la lectura. Ahora han podido llegar a personas de un nivel socioeconómico medio que se han dado cuenta que los costos de estos libros no son muy elevados y que además quieren apoyar el aprendizaje de un segundo idioma. Lo que se espera en un futuro es poder llegar cada vez a más clientes, de diferentes estratos sociales y sectores de la ciudad y el país.

Las ventas de este negocio han ido aumentando de manera constante y se espera que para este año la tendencia se mantenga. Una de las razones para esto es que en esta librería se cuidan mucho las relaciones con los clientes actuales y se buscan proveer servicios complementarios y asesoría personalizada en cuanto a tipos de libros, contenido y materiales apropiados para estimular la lectura en cada caso específico. De esta manera se han logrado tener clientes recurrentes que se han vuelto voceros de la librería, atrayendo cada vez a más familias. Entre los servicios complementarios que ofrece este negocio se encuentran por ejemplo un tarde de lectura para niños en edad preescolar, donde se utilizan títeres y música para que la lectura sea un momento divertido que se comparta entre padres e hijos. Este tipo de eventos se realizan junto con empresas como Gymboree o guarderías que funcionan en el valle de Cumbayá, quienes les ayudan a dar a conocer estas tardes de lectura entre sus clientes.

Caprilli



Entrevistado: Fernando Espíndola

Cargo: Gerente/Propietario

Caprilli es una empresa nueva, la cual abrió sus puertas en febrero del 2013. Se dedica a elaborar y comercializar botas hechas de cuero para actividades ecuestres. Fernando Espíndola, fundador de esta empresa, decidió abrir el negocio ya que siempre tuvo en mente tener algo propio y además contaba con conocimientos en el ámbito por haber dedicado su vida a la equitación. Actualmente, es entrenador hípico y administra la escuela de equitación de la Universidad Internacional del Ecuador. Su trayectoria le ha permitido conocer bastante sobre el mundo ecuestre y tener influencias a nivel nacional en los diferentes clubes hípicos. Como jinete, Fernando, al igual que sus colegas, tenía problemas para encontrar botas de equitación y estaba consiente de que existía un desabastecimiento de este producto en el mundo ecuestre. Es así que cuando conoció a un artesano que realizaba un muy buen trabajo en cuanto a la realización de botas de cuero, vio la oportunidad de formar una alianza en donde se combinen sus conocimientos y aptitudes para así emprender un negocio exitoso de elaboración de botas.

El público objetivo de esta empresa consiste en hombres y mujeres aficionados al mundo ecuestre, de siete años de edad en adelante, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio y alto, residentes en el Ecuador. Fernando afirma que este público

es sensible al tiempo de entrega y a la calidad del producto y cree que este mercado es un nicho no solo porque su público objetivo son aficionados y profesionales ecuestres sino porque también para la fabricación de este tipo de botas se debe tener un conocimiento profundo. Esto ocurre porque estas botas deben ser hechas a mano y a la medida, lo que hace de esta actividad una poco sencilla y crea una barrera de entrada al mercado, determinada por el conocimiento.

La empresa inició con una línea de producto entre la que se encuentran botas para equitación en sus diferentes disciplinas, siendo estas: salto, adiestramiento, polo y endurance. Fernando planea liderar el mercado nacional de botas de equitación para el año 2016 y además planea ampliar su línea de productos aumentando botas camperas, botines y botas españolas.

Espíndola menciona que actualmente existe un exceso de demanda debido a la situación de su competencia, la cual esta conformada principalmente por dos empresas. La primera empresa abarca el 45% del mercado nacional. Esta empresa tiene un producto de muy buena calidad, razón por la cual se está dedicando a exportar y ha perdido el interés por vender localmente. Consecuentemente, esta pérdida de interés por el mercado nacional ha ocasionado que la empresa se demoró aproximadamente tres meses en entregar su producto a clientes locales, lo cual les ha generado molestias. La segunda empresa abarca el 17% del mercado y tiene muy buen tiempo de entrega pues se demora de una a dos semanas en hacer que el producto terminado llegue a sus consumidores. Sin embargo, su bota no es de tan buena calidad debido a los materiales utilizados. Es así que Fernando decidió transformar las debilidades de su competencia y hacer de ellas sus fortalezas, por lo cual Caprilli se enfoca en hacer botas de muy buena calidad, usando materiales y conocimientos de punta, y en entregar su producto en un tiempo prudente: dos a tres semanas.

En cuanto a la cartera de clientes, actualmente, no es muy amplia pues el negocio es nuevo en el mercado. Sin embargo, Fernando tiene muy claro que los clientes potenciales son bastantes. Esto ocurre ya que el mercado local está desatendido y tiene la necesidad de adquirir este producto. Para ampliar la cartera, él sabe que es necesario que los clientes potenciales conozcan la marca y vean que el producto y la atención que brinda la empresa es excelente. En el poco tiempo que llevan ha vendido más de lo esperado y se piensa que el negocio está bien encaminado.

Fernando cuenta también que ha enfrentado algunos retos en la iniciación de Caprilli. En primer lugar encontrar la maquinaria necesaria para la elaboración de estas botas no fue fácil. Además tuvo que emplear algún tiempo en encontrar un local lo suficientemente amplio para que albergue tanto el almacén de ventas como la fábrica, ya que, por cuestión de costos, ubicarlos en el mismo sitio resultaba conveniente. En cuanto a la producción, un reto importante fue determinar procesos que disminuyan la probabilidad de que el artesano cometa errores, ya que al tratarse de un proceso artesanal mediante el que se elabora botas a medida, dicha probabilidad era elevada. Para esto se determinaron procesos de control de calidad exhaustivos, los cuales han dado buenos resultados hasta el momento.

Kiwa

Entrevistado: Carolina Pazmiño

Cargo: Analista de Ventas de Latinoamérica

Kiwa es una empresa de alimentos dedicada a realizar y comercializar snacks gourmet 100% naturales. Inalproces es la empresa encargada de la elaboración de dichos productos. Esta empresa inició en el 2004 con la fabricación de snacks de plátano. En el 2008, Martín Acosta adquirió esta empresa y le dio un nuevo giro. Lo que él buscaba era poder exportar algo diferente y es así como decidió enfocarse en el segmento gourmet de los snacks.

Una vez adquirida la empresa se planeaba sacar adelante a la misma con la venta de los snacks que ésta ya producía, los cuales eran hechos a base de plátano verde. Sin embargo después de investigar el mercado Martín decidió concentrarse en la elaboración de snacks gourmet. Esta decisión se fundamentó por una parte en el hecho de que Inalproces realizaba sus productos mano, no en línea, y el invertir en maquinaria que les permitiera ese tipo de producción requería mucho capital, el cual no estaba disponible en ese momento. Adicionalmente, Acosta se dio cuenta de que el producir artesanalmente influía en el sabor del snack, mejorando su calidad percibida. Para poder ganar la denominación de gourmet, Martín se encargó de sacar varios certificados que asignen ese status a sus productos. Estos certificados son “Hazard Analysis and Critical Control Point

Certification (HACCP)”, “Kosher Certification” “Good Manufacturing Practices Certification”, “Gluten Free Certification”, “Business Alliance for Secure Commerce (BASC)” y “NON-GMO Certification”.

Su visión siempre fue exportar el producto, por lo que al investigar qué marcas ecuatorianas estaban siendo exitosas en el ámbito internacional, se dio cuenta que todas tenían las letras “a” e “i”, motivo por el cual puso esa condición para la creación del nuevo nombre de la compañía, dando como resultado: la Kiwa. La empresa empezó con productos a base de vegetales como yuca, zanahoria blanca, plátano verde, remolacha y camote, vegetales que eran adquiridos a pequeños productores ecuatorianos, lo cual le dio a la empresa una reputación de ser responsable socialmente.

Estos snacks están dirigidos a un público objetivo de élite, es decir de alto poder adquisitivo y que se preocupa por su salud y alimentación. El target abarca adultos que se preocupan por su nutrición, cuidan su figura y salud, y tienen poder adquisitivo para hacerlo. Además incluye a los hijos y familias de estas personas, los cuales prefieren la ingesta de verduras en manera de snack. Estas personas se encuentran no solo en el Ecuador sino alrededor del mundo, debido a que el consumo de productos saludables es una tendencia que en los últimos años ha ido ganando fuerza globalmente. Al considerar esto, la exportación del producto se vuelve una idea factible e inteligente.

En el Ecuador, esta empresa tiene poca competencia directa ya que, si bien algunos fabricantes están empezando a presentar productos similares, ninguno tiene los mismos certificados de calidad ni procesos de producción. Los competidores nacionales más cercanos son otros productores de snacks a base de plátano verde, yuca y camote, como por ejemplo la empresa “Delencanto”, la cual incluso vende un mix de vegetales similar al presentado por Kiwa y que se puede encontrar en grandes autoservicios.

Internacionalmente, existen empresas competidoras como Terra Chips, Tika, Kettle chips y

Samai. El último competidor mencionado es también ecuatoriano pero solo se enfoca en la exportación.

En cuanto a la evolución y crecimiento que ha tenido esta compañía, cabe mencionar que en el 2010 se hicieron las primeras exportaciones a 3 países, para el 2011 estaban ya en 7 países y en el 2012 ya se encontraban en 14 países. Es así que las ventas han presentado un crecimiento del doble cada año. En cuanto a la cartera de clientes, Kiwa tiene presencia en 14 países en Asia, Europa, Estados Unidos y Canadá y Latinoamérica, incluyendo Ecuador y este año espera llegar a 6 países más con los cuales ya se está teniendo negociaciones. En Ecuador sus clientes principales son tiendas gourmet, supermercados, farmacias y compañías de transporte tales como aerolíneas. Hasta el año pasado solo tenían presencia en Quito, sin embargo este año ya están entrando a Guayaquil y Galápagos.

Finalmente, es importante conocer que Kiwa es una empresa con un enfoque social pues como se menciona anteriormente, trabaja con agricultores de bajos recursos a los cuales les garantiza un mercado estable pues les compra toda su producción a un precio convenido con anterioridad. Estos agricultores reciben ayuda de la USAID y GIZ, ambas organizaciones internacionales encargadas del desarrollo económico. Esta práctica crea lo que Michael Porter denominó como valor compartido, pues elimina a los intermediarios y comparte el valor de la materia prima con los productores, dándoles a ellos más valor del que recibirían con un intermediario y a su vez reduciendo costos.

Resultados en el Marketing Mix

En esta sección se presentarán los hallazgos que se encontraron en el marketing mix de las empresas analizadas. Se expondrá el comportamiento, estrategias y actividades que éstas tienen en cada uno de los componentes de dicha mezcla, siendo estos: Producto, Precio, Promoción y Plaza. Exponer esta información para cada uno de los elementos por separado, nos permitirá saber si estas empresas pequeñas enfocadas en nichos emplean o no estrategias distintas al resto de empresas, y de ser así, determinar cuáles son estas diferencias y si ellas implican una ventaja competitiva. En la siguiente sección se desarrollarán los hallazgos sobre los beneficios obtenidos por dichas empresas a través de la aplicación de las estrategias de nicho.

Producto

Todas las empresas tienen que definir los productos o servicios que van a ofrecer a sus clientes puesto que estos son la base del intercambio entre el negocio y el consumidor. Es importante que se especifiquen las características, estilos, modelos, colores, empaques, y demás atributos que conforman la idea del producto ya que este componente es el núcleo de la estrategia de marketing y del diseño del marketing mix. Los demás elementos como precio, promoción y plaza se establecen a partir del producto o servicio y pueden llegar a ser irrelevantes si éstos son malos o inadecuados para satisfacer una determinada necesidad.

En el caso de las empresas de nicho presentadas previamente, todos los productos pueden ser clasificados como de consumo ya que tienen el objeto de satisfacer las necesidades de individuos y no de negocios. Además, la gran mayoría de ellos son productos de especialidad, los cuales, como afirman Lamb, Hair y McDaniel (2008, p. 310) son artículos particulares que los clientes buscan con énfasis y para los que no suelen

aceptar sustitutos. Este sería el caso de los autos, helicópteros y aviones que se venden en Racing Hobbies o de las botas de equitación de Caprilli. En ambos casos nos encontramos con productos exclusivos para personas que comparten aficiones como la equitación o el manejo a control remoto de aparatos a escala y que no se conformarían con botas normales de cuero o juguetes a control remoto, ya que no satisfarían su necesidad. También es el caso de los medicamentos para la piel que se ofrecen en Farmacias Dermatológicas, los cuales son productos diseñados específicamente para tratar una determinada patología, motivo por el cual no podrían aceptarse sustitutos o productos similares.

El caso de Giving Tree Books y Kiwa es un tanto diferente ya que estamos hablando de productos no tan especializados pero que de igual manera cuentan con atributos diferenciadores como el hecho de ser snacks gourmet o libros en inglés que estimulan el amor a la lectura. En estos casos podríamos estar frente a lo que se denominan productos de comparación, que son aquellos que requieren, como su nombre lo indica, de una comparación con productos similares (comida, libros) antes de su compra y que por lo general son más caros y suelen encontrarse en menos tiendas. En estos casos los consumidores suelen evaluar las características de marcas o proveedores similares y se deciden por aquellos que mejor satisfacen sus necesidades y se ajustan a sus valores.

Al realizar las entrevistas se pudo encontrar que las empresas analizadas ponen mucha atención al producto y que es éste el que sustenta la diferenciación del negocio. En el caso de Racing Hobbies, su propietario expresó que al comenzar el negocio se concentró en encontrar un buen proveedor de modo que pueda traer los mejores productos al Ecuador. Para esto se inclinó por elegir una empresa fabricante que invierte mucho en investigación y desarrollo y que está a la vanguardia en el mercado, inventando nuevas tecnologías que traen mejoras tales como mayor duración de la batería, mejor comunicación (mayor distancia, menos interferencia) entre el artefacto y el control remoto,

señales auditivas y sensoriales personalizables para notificar estados de batería y fallas mecánicas, entre otros. El optar por esta estrategia hizo que en algunas ocasiones esta compañía incluso se adelante mucho a las expectativas y conocimiento de sus consumidores. Para decidir qué productos traer cuando hacen sus importaciones, Racing Hobbies consulta a líderes de opinión, enseñándoles catálogos de nuevos productos para saber sus criterios acerca de ellos y si creen que se ajustan a lo que los hobbistas están buscando, es decir que realizan una pequeña investigación de mercado para determinar los productos que se presentarán en sus tiendas. Adicionalmente, los servicios extras mencionados en la sección anterior, tales como la asistencia técnica, la enseñanza acerca del correcto uso y las pistas que proporcionan a sus consumidores para competir y entrenarse en el hobby, complementan la experiencia y sirven también como atributos diferenciadores.

Giving Tree Books también pone mucho énfasis en la selección de los productos que presentan en su librería. Actualmente cuentan con más de 8.000 títulos, la mayoría de los cuales son elegidos personalmente por la dueña, para asegurarse de que cumplan con los estándares de la librería y que se ajusten a cada una de las edades en cuanto a contenido y material. El enfocarse solo en niños hace que esto sea posible. Por ejemplo, tienen libros de materiales muy suaves apropiados para que los bebés pequeños puedan tocarlos e interactuar con ellos sin riesgo de lastimarse. Luego tienen libros de cartón para niños que están aprendiendo a manejar los mismos, los cuales son muy resistentes y pueden morderse y dejar caer sin sufrir daños. Para niños más grandes cuentan con libros ilustrados que tienen un gran contenido gráfico y poco texto para que los niños en edad preescolar no se aburran. Cuentan también con libros para principiantes pensados para niños que están empezando la escuela. De esa forma van avanzando hasta libros para adultos jóvenes. Para estos últimos, se pone mucha atención al contenido ya que se quiere evitar a toda costa que

los jóvenes lean acerca de temas no apropiados para su edad ni aprobados por su padres. Además todos los libros son seleccionados con un criterio pedagógico, para estimular el desarrollo intelectual en cada una de las edades. El 90% de los libros de la tienda son importados y el 70% son en inglés. Además la librería provee de materiales como títeres, legos, figuras de personajes y demás artículos para estimular el amor por la lectura. No hay que dejar de lado que la asesoría a los padres que visitan la tienda es muy importante, así como las actividades complementarias como las horas de cuento.

Como se mencionó anteriormente, Farmacias Dermatológicas ahora no solo distribuye productos para el cuidado de la piel sino que desde hace un par de años introdujo su línea magistral con preparados especiales fabricados por personal de la empresa que cuenta con los conocimientos y la formación necesarios. En esta línea se pueden encontrar gotas, cremas, pastas y soluciones líquidas que cumplen expresamente con las prescripciones médicas. La empresa además incluye etiquetas informativas en cada uno de los productos de la línea. En la parte frontal puede observarse un logo y en la posterior se especifican las direcciones de uso, los componentes y el farmacéutico encargado de elaborarlo. Algunos de aquellos productos pueden observarse en la siguiente imagen.



Caprilli y Kiwa son también empresas que elaboran los productos que venden. En el caso de Kiwa, se decidió elaborar snacks gourmet bajo un esquema de producción artesanal, lo que les permite tener chips de mejor calidad que son difíciles de replicar por la

competencia ya que ésta utiliza maquinarias para producir en línea. En esta empresa podemos ver que parte de la teoría se cumple ya que si bien no ha podido beneficiarse de economías de escala porque no tiene, o tenía al momento en que empezó, los recursos necesarios para invertir en maquinarias grandes, el enfocarse en un nicho y el ofrecer snacks más exclusivos y especializados le permitió diferenciarse y obtener una calidad mayor, lo que ha hecho que hoy en día su producto sea aceptado muy gratamente en gran número de países. El desarrollo del nombre de la marca también fue importante. Para esto el gerente de Kiwa contrató a dos equipos de diseñadores para que inventaran un nombre con las letras “i” y “a”, que sea fácil de pronunciar en varios idiomas y que tenga un significado. El nombre Kiwa significa “verde” o “hierba” en quichua, lo cual le da un toque étnico al producto elaborado con vegetales andinos.

Caprilli también es un productor artesanal. La producción de cada una de las botas se hace a mano, bajo la dirección de un maestro artesano experto en este tipo de indumentaria. Este esquema de producción tiene sus pros y sus contras ya que si bien les permite ofrecer botas personalizadas que se ajustan con mucha precisión a las necesidades de cada cliente, el tiempo de fabricación es considerablemente mayor al de un fabricante industrial y además se necesita personal con habilidades y conocimientos técnicos sobre cada uno de los procesos, lo cual no es fácil de conseguir. Los materiales y la calidad son muy importantes para esta empresa. Se pone mucho énfasis en utilizar la mejor materia prima, sean estos cueros nacionales o importados de Italia.

Como se puede ver en las empresas entrevistadas, cuando se utiliza un enfoque de nicho, ofrecer productos de calidad es de suma importancia. Al no contar con muchos recursos promocionales, las empresas buscan que, una vez que se identifican las necesidades del nicho y que se han contactado a algunos consumidores potenciales, los productos hablen por sí solos. Los atributos de cada uno de los productos, sean estos

distribuidos o fabricados por las empresas, son las principales fuentes de ventaja competitiva ya que les permite diferenciarse de la competencia y ganar terreno a compañías grandes como Mr. Books, Fybeca, Lays o Juguetón que compiten de cierta forma con algunas de ellas. Como afirma Roger Best, los productos pueden diferenciarse en “la duración, en su fiabilidad, prestaciones, características, apariencia, o en su conformidad con unas determinadas especificaciones” (Best, 2007) , lo cual se ajusta a lo presentado en esta sección.

Precio

Para los consumidores el precio refleja cuanto les va a costar un determinado bien o servicio. Dicho de otra forma, es la manera en que le asignan un determinado valor a los bienes que reciben en un intercambio. Para las empresas que proveen dichos bienes, el precio está estrechamente relacionado con el ingreso ya que este último se calcula justamente al multiplicar la cantidad vendida por el precio fijado para cada producto. Bajo estos conceptos, es claro que la asignación de precios es muy importante.

Existen algunas maneras de asignar precios a los productos. Por ejemplo una empresa podría fijar sus precios en base a las utilidades que espera obtener, para lo cual debe tener en cuenta los costos variables y fijos asociados con cada producto y el margen de utilidad que se espera recibir. (Lamb, Joseph, & McDaniel, 2008) Al realizar las entrevistas se pudo notar que una de las empresas que utiliza este tipo de estrategia es Giving Tree Books, ya que para determinar los precios toman en cuenta el costo del libro y establecen un margen de utilidad que permite que el local se mantenga funcionando y obtenga ganancias razonables.

Los precios también pueden fijarse en base al conocimiento del mercado. Para esto los gerentes deben tener una amplia comprensión acerca de los consumidores, en lo que

respecta a sus necesidades, expectativas y percepciones, así como del entorno competitivo en el que se desenvuelven. (Best, 2007) Dentro de este esquema de fijación de precios pueden encontrarse algunas estrategias como es la de “precio desnatado”, en la cual un fabricante o vendedor comercializa sus productos con un precio superior al de la competencia ya que cuenta con una ventaja competitiva, la cual puede estar dada por la diferenciación del producto, por el hecho de que sus consumidores son sensibles a la calidad, o porque no existen muchos competidores en su categoría. Racing Hobbies ingresó al mercado con esta estrategia. Los artículos que importaba tenían una tecnología avanzada que les permitía cobrar precios altos, sin embargo conforme pasaron los años y la competencia se afianzó, la empresa tuvo que bajar los precios. Esto también va acorde a lo mencionado en el marco teórico cuando se afirmaba que las empresas de nicho pueden en ciertos casos cobrar precios más altos si es que venden productos especializados que no se encuentran con facilidad, lo cual hace que su demanda se vuelve inelástica, pero que esta ventaja se disuelve al momento en que el nicho va creciendo lo cual atrae nuevos competidores y hace que los precios desciendan.

Por este motivo, cabe mencionar que una estrategia de precio desnatado es sostenible solo cuando hay barreras significativas para el ingreso al nicho en cuestión y/o cuando las empresas establecen un posicionamiento “plus” para su producto. Por ejemplo, en el caso de Racing Hobbies, puede que la competencia traiga productos similares e incluso idénticos a los ofrecidos, pero el hecho de vender la “experiencia” de tener estos artefactos y acompañarlo de servicios complementarios gratuitos y espacios donde los hobbistas pueden compartir, hace que esta empresa pueda obtener un posicionamiento plus que los diferencie y haga que los consumidores estén dispuestos a pagar un pequeño sobreprecio.

Kiwa también utiliza una estrategia de precio desnatado, pero a diferencia de Racing Hobbies, esta empresa ha sido capaz de mantener precios más elevados que los de sus competidores directos ya que ha logrado posicionar su producto como superior y además ha logrado obtener certificaciones que apoyan este posicionamiento. En este caso el consumidor percibe que utilizar ingredientes y procesos que aumenten el valor nutritivo de los productos, que sean amigables con el ambiente y que además cuenten con especificaciones especiales como ser productos kosher o libres de gluten, aumentan el valor del producto, por lo que están dispuestos a pagar más. La competencia, si bien está empezando a ofrecer productos similares, no cuenta con estas certificaciones y tampoco con la reputación de marca que Kiwa ha logrado conseguir durante estos años.

Otra manera de fijar precios es siguiendo una asignación de estatus en donde las empresas buscan mantener o igualar los precios de la competencia. En estos casos hay un líder en precios y las empresas que ingresan en las categorías siguen sus pasos. (Lamb, Joseph, & McDaniel, 2008) Se podría considerar que Caprilli utiliza este tipo de estrategia de fijación de precios ya que al ingresar en su nicho ya contaba con dos empresas posicionadas que tenían experiencia y cierto nivel de reconocimiento. Por este motivo decidió ingresar con un precio menor al promedio de la competencia y tras uno o dos meses igualar los precios que se manejan en el mercado nacional.

Contrario a lo que se especulaba al comenzar este trabajo, las empresas de nicho no siempre pueden o quieren cobrar precios más altos que sus competidores más directos ya que de una u otra forma todos los consumidores presentan un cierto grado de sensibilidad al precio. Solo si la competencia es muy pequeña y débil o si se ha logrado posicionar como superior al producto comercializado las empresas pueden cobrar primas. Sin embargo, conforme los nichos se desarrollan y nuevos competidores se abren paso, los precios tienden a estandarizarse.

Promoción

Las empresas deben comunicar a su mercado objetivo que ellas son quienes tienen el producto o servicio que este busca. Es importante no solo saber comunicar los atributos del producto sino también, a través de la promoción la empresa, persuadir para su compra, informar sobre sus atributos y factores diferenciadores, sobre sus ofertas y sobre la empresa en sí. Como se menciona anteriormente, es importante establecer de manera correcta y adecuada este elemento pues de no estar alineado al producto puede llegar a ser irrelevante.

Ahora bien en el caso de los nichos, el elemento de la promoción, tal como se menciona en el marco teórico, es uno de los elementos que más se beneficia por tener la posibilidad de utilizar un medio especializado, lo que se refleja en una reducción de costos. Es así que el alcance que tiene la promoción en los nichos es más puntual y no tan masivo. Hoy en día, con las redes sociales el acceso al mercado objetivo es alcanzable de manera fácil, además de gratuita, lo que hace de ellas herramientas potenciales de promoción. Es importante conocer que tres de las cuatro empresas no asignan un presupuesto en base al presupuesto de las ventas para marketing, sin embargo las cuatro empresas cuentan con una página de Facebook.

En el caso de Farmacia Dermatológica, su propietario cuenta que en un principio, cuando abrieron la página de Facebook tenían dos o tres “likes” y a finales del año pasado tenían 30 “likes”, algo que ellos consideraban poco. De repente descubrieron la forma de atraer seguidores por lo cual desde diciembre pasado hasta el presente cuentan con 182 seguidores. Este crecimiento se dio principalmente porque empezaron a publicar información sobre sus productos y sobre eventos que la farmacia realizaba, por lo que la página empezó a tener más actividad, presentando información que llegaba de manera especializada a sus seguidores. Además de darle un uso promocional, este negocio utiliza

la página de Facebook para rastrear a la competencia y ver los errores que ésta comete, para así aprender de ellos. Por ejemplo, se han dado cuenta de que la información de contacto que se pone en la página debe ser precisa y manejarse con responsabilidad ya que si se expone un número de contacto que nunca se atiende, esto causaría una molestia al cliente. Además, se debe considerar que esta herramienta es de doble filo ya que si bien los clientes pueden escribir comentarios de satisfacción lo cual públicamente es un éxito, también se reciben comentarios de reclamo lo que perjudica la imagen de la empresa. Un aspecto positivo de esta herramienta es que permite medir con mucha precisión el desenvolvimiento de la misma y en base a ello corregir los errores.

Caprilli también coloca en su página de Facebook los productos que vende y a pesar de tener dos meses de apertura, al igual que presencia en la red social, ya cuenta con 218 seguidores. De igual manera, Giving Tree Books coloca en su página de Facebook información sobre sus más recientes productos, eventos próximos a realizarse, noticias de interés, entre otros. Por último, Kiwa incluye información sobre los lanzamientos de sus nuevos productos y atiende sugerencias y dudas de sus consumidores a nivel mundial.

Además de Facebook y otras redes sociales, estrategias electrónicas como mailing son utilizados por estas empresas. Bajo esta herramienta, las compañías pueden contactar a sus clientes actuales y potenciales mediante correo electrónico, enviándoles información acerca de nuevos productos, promociones, lanzamientos, eventos, entre otros. Giving Tree Books, utiliza este medio. Para ello construye un boletín con información interesante para sus consumidores como consejos para estimular la lectura, libros apropiados para cada edad, ejercicios y técnicas de estimulación temprana, entre otros y complementa este contenido con información promocional. El envío del boletín se hace a clientes que les han proporcionado su información y han afirmado estar de acuerdo con recibir el mismo. La

aprobación es importante para que esta herramienta no se vuelva invasiva y molesta, sino que sea recibida con gusto.

Al ser empresas pequeñas se pudo observar que todas dependen del boca a boca de sus clientes o de gente que conocen, quizá en una mayor magnitud que una empresa más grande. Al no tener recursos suficientes para destinar a extravagantes actividades de promoción las cuatro empresas estudiadas tratan de dar la mejor experiencia a su cliente para así cuidar su imagen y tener un boca a boca positivo el cual permita ampliar su cartera de clientes. Por ejemplo en el caso de Caprilli, su dueño, al ser también entrenador de hípica, va promocionando los productos con sus colegas y alumnos. En el caso de los hobbistas, estos son los encargados de contar su buena experiencia con Racing Hobbies. Por otro lado, a Farmacias Dermatológicas, los clientes llegan por recomendación de su médico, otro tipo de boca a boca positivo, pues la farmacia hace visitas médicas para contarles a los doctores especialistas en la piel sobre sus productos y precios. Por su parte, el caso de Kiwa, su promoción en el Ecuador es puro boca a boca puesto que esta empresa no realiza ningún esfuerzo en lo que corresponde a actividades promocionales de marketing.

Otro aspecto importante que se encontró es que todas las empresas se promocionan en algún tipo de evento, como ferias, convenciones o concursos. En el caso de Caprilli, la empresa ha armado un stand el cual transporta a los diferentes concursos hípicas que se realizan casi todos los fines de semanas en los distintos clubs ecuestres del Ecuador. Esta forma de promoción es sumamente especializada pues qué mejor lugar para encontrar jinetes en busca de botas hípicas que en los concursos de equitación. Caprilli aprovecha estos eventos para hacer ventas y tomar la medida de las botas en este mismo lugar y así le ahorra el viaje al cliente hasta el local.

En el caso de Racing Hobbies, la participación en eventos es muy particular. Eso ocurre porque ellos son los organizadores de varios eventos en los que participan, los cuales son publicados en su página de Facebook. Por ejemplo, todos los días miércoles organizan un evento para ir a pilotear los aviones, helicópteros o carros a control remoto en una pista para este propósito que se ubica en Cumbayá. Igualmente, organizan los días sábados eventos para ir a pilotear su artefacto a control remoto en el Parque de la Carolina. Este tipo de eventos son reuniones entre gente aficionada a los juguetes a control remoto que se reúne para realizar una actividad de su agrado y compartir un momento adecuado. De esta manera se realiza un acercamiento con los clientes de Racing Hobbies creando así lazos de fidelización. Adicionalmente, asisten a ferias de deportes extremos en donde también encuentran a su público objetivo.

Kiwa también asiste a eventos que principalmente son ferias mundiales de alimentos. El caso de Kiwa es particular pues su propósito fue siempre exportar, es así que los eventos a donde asiste no son locales. Tanto en el extranjero como localmente, Kiwa no realiza ningún tipo de publicidad. En el Ecuador este producto se ha dado a conocer principalmente por el boca a boca y por publinreportajes que los medios de comunicación han querido realizar a los fundadores de Kiwa, más no porque esta empresa los haya querido contratar. En el exterior, son los distribuidores los que se encargan de hacer actividades publicitarias si así lo desean. Kiwa interviene únicamente con asesoría para mantener su imagen. Por ejemplo en Singapur existe un bus empapelado con publicidad de Kiwa que fue creado y puesto en circulación por el distribuidor de este país pero bajo la asesoría y aprobación de las oficinas de Ecuador. En la página de Facebook, Kiwa también promociona su ingreso a los diferentes países a donde exporta sus productos.

Otra forma de promoción que pudimos observar en las empresas con nichos de mercado son las publicaciones especializadas. Encontramos que las publicaciones que han

hecho estas empresas generalmente son solicitadas por las revistas, periódicos o medios que se interesan en publicar las historias de estos emprendimientos, mas no porque ellos hayan pagado por salir en aquellas publicaciones. Por ejemplo, a Caprilli se le pidió salir en una revista dedicada al público aficionado a las actividades ecuestres que se llama Pura Sangre. El artículo trata principalmente sobre la empresa y sus productos. Por otro lado, Kiwa ha salido en un sin número de artículos tanto locales como nacionales los cuales tratan especialmente de la innovación que la empresa realizó.

En conclusión, la promoción en los nichos es un elemento de bastante atención. Si bien estas empresas pueden no tener recursos suficientes para incurrir en elevados gastos en este rubro, se pueden utilizar alternativas gratis o menos costosas que permitan crear lazos más estrechos con los clientes como son los concursos, eventos o la interacción en redes sociales. También, es de suma importancia el boca a boca puesto que al no tener recursos suficientes para promocionar, las recomendaciones de clientes satisfechos se vuelven un importante activo.

Distribución

La distribución es importante para las empresas pues es a través de ella que los productos diseñados y promocionados previamente llegan al público objetivo. En particular, la estrategia de distribución para los nichos debe ser muy específica puesto a que al ser un segmento con necesidades muy particulares que requieren un producto específico que debe ser encontrado en lugares determinados.

En la investigación a las diferentes empresas, se pudo observar que tres de las cinco solo tienen un lugar en donde distribuyen sus productos, siendo estos lugares locales propios y exclusivos de la empresa, ubicados mayormente en lugares transitados por su público objetivo. Por ejemplo, Caprilli tuvo que buscar un lugar en donde pueda poner su

fábrica y además el local para atender a clientes. Por otro lado, Giving Tree Books está ubicado en un lugar más residencial, en donde las familias, especialmente los niños pueden ubicar fácilmente su librería.

Por otro lado, en el caso de Kiwa se pudo observar que esta empresa es la que fabrica su producto y para distribuir el mismo trata con intermediarios. Es así que se maneja netamente con distribuidores en lo que corresponde a la distribución de sus productos en el exterior. En lo referente al ámbito local, esta empresa trata directamente con empresas como supermercados, farmacias y tiendas gourmet. Asimismo se manejan con un distribuidor el cual se encarga de tiendas y gasolineras que serían los canales de distribución más numerosos y pequeños. Es decir que Kiwa no distribuye sus productos directamente al consumidor. Contrariamente, Caprilli a pesar de ser el fabricante de su producto también distribuye directamente el bien al consumidor a través de un local que queda ubicado en donde tiene esta empresa su fábrica.

Finalmente, Racing Hobbies es un distribuidor de sus productos al consumidor, es así que esta empresa trata de mantener excelente relación con su proveedor. Esta empresa tiene tres sucursales en donde se pueden encontrar sus productos puesto que la competencia en este mercado ha ido en aumento. La parte externa de sus locales es muy atractiva ya que se pueden ver autos o aviones pequeños “cayendo sobre el local” lo cual llama la atención a los transeúntes.

En conclusión, se pudo observar que las empresas que se desenvuelven en nichos de mercado tienen una o pocas sucursales, lo cual es bastante lógico pues no atacan a un mercado masivo. Asimismo, el bajo número de sucursales se debe a que no tienen los recursos necesarios para tener una mayor presencia en el mercado por lo que contrarrestan esta desventaja con acciones estratégicas como la ubicación del lugar.

Resultados en los Beneficios

En la presente sección se abordará los hallazgos y análisis en cuanto a la evolución de los ingresos y beneficios de las empresas entrevistadas. Es importante mencionar que se cuenta con una limitación en cuanto a la información de los beneficios pues las cifras que se presentarán son estimados y esta información corresponderá solo a las empresas que desearon proporcionar estos estimados, puesto que para las otras esta información es confidencial.

El primer caso a tratarse será el de Racing Hobbies, de acuerdo a la información proporcionada por el Gerente propietario de esta empresa. Al inicio de su trayectoria al ser una empresa pionera en su mercado y satisfacer una necesidad desatendida tanto sus ingresos como sus beneficios crecían de más en más. La empresa era sumamente rentable pues carecía la competencia, tenía flexibilidad en la determinación de precios por lo que su margen era mayor y de más en más sus potenciales clientes se iban enterando de sus productos por lo que vendía más. Sin embargo, como cuenta Danilo los competidores empezaron aparecer donde el menos los esperaba. Esto hizo que el crecimiento de sus ingresos se desaceleró si bien no los disminuyó un poco sí los estabilizó en aproximadamente el 25%. La presencia de competidores dio más poder a los consumidores en cuanto a la negociación de los precios de los productos. Es así que Danilo comenta que de más en más tenía que ir reduciendo su margen de rentabilidad. Para poder contrarrestar este efecto optó por diferenciarse en aspectos como un servicio al cliente y así como cambiar de proveedor como ya se menciona anteriormente. Con estas acciones Danilo cuenta que su margen se estabilizó y que desde ya algún tiempo es el mismo. Actualmente, él sabe que el mercado de artículos para hobbistas está madurando pues ha notado que la presencia de competidores la tiene hasta por medio del internet, sin embargo Racing Hobbies seguirá buscando maneras de diferenciarse. Ahora bien claramente el caso de

Racing Hobbies refleja lo mencionado previamente en la teoría que establece que al largo plazo estos mercados van madurando y a medida que los competidores entran los beneficios se reducen y el poder de determinación de precio también va disminuyendo a medida que los consumidores ganan poder de negociación.

El siguiente caso a presentar es el de Farmacias Dermatológicas, como se menciona anteriormente estas farmacias cuentan con dos tipos de productos el primero es el destinado para el cuidado de la piel y el segundo es la línea magistral elaborada por ellos mismo que cumple con las prescripciones médicas. Lo que el gerente propietario comenta es que los productos del cuidado de la piel tienen un menor crecimiento en cuanto a ingresos pues estos productos llevan más tiempo en el mercado, sin embargo, la línea magistral que es un producto diferenciado presenta mayor crecimiento en sus ingresos. En promedio ambos productos tienen un crecimiento anual del 50%. En lo que corresponde a beneficios, Rene cuenta que su utilidad evoluciona anualmente a un ritmo de 35% en promedio. Asimismo establece que sus beneficios son en gran parte atribuidos a su línea magistral pues al ser producido por su empresa y por el momento no contar con competidores en esta línea. Es así que esta Farmacia está sacando provecho de los beneficios que tiene este mercado.

El tercer caso a tratar será el de Caprilli, como se menciona esta empresa empezó sus operaciones en Febrero, su propietario planea recuperar la inversión inicial en un lapso de cuatro años. Al preguntarle sobre su utilidad cuenta que opuesto a lo que él esperaba el segundo mes de ventas ya generó beneficios. Conociendo la estructura de mercado la cual cuenta con dos competidores más de los cuales uno ha desatendido el mercado local, por esta razón Caprilli es capaz de abarcar parte de los beneficios de este mercado. Ahora el reto que esta empresa enfrenta en cuanto a beneficios abarcar los que más pueda para no darle oportunidad a la empresa que todavía está compitiendo localmente de sacar solo

provecho de estos beneficios y también crecer de manera suficiente para recuperar la inversión inicial.

Finalmente, Giving Tree Books se negó a proporcionar la información correspondiente a los ingresos y beneficios. Por otro lado, Kiwa proporcionó únicamente el porcentaje de crecimiento para ingresos el cual es del 100% en promedio anual. Esto se debe principalmente a que Kiwa exporta sus productos como se menciona anteriormente.

Conclusiones

Tras realizar el presente trabajo de titulación se pudo observar que las empresas de nicho analizadas no realizaron un proceso de segmentación metódico, como el presentado en el marco teórico, a la hora de determinar su mercado meta. Sin embargo, actualmente sus propietarios consideran que las principales variables de segmentación que les permiten identificar su público objetivo, son las demográficas (edad, género y nivel socioeconómico), así como las psicográficas (actitudes, intereses y opiniones). Una medición profesional y específica del mercado objetivo tampoco fue realizada, por lo que se podría inferir que estos negocios no conocían con precisión el tamaño, en número de consumidores o dólares, del mercado al que estaban ingresando. En la mayoría de los casos, las empresas primero determinaban el negocio y el producto a vender, basados en su experiencia o simplemente en su intuición, y esperaban que este tenga acogida entre las personas que podrían estar interesadas.

El conocimiento previo sobre los mercados en que incursionan es muy importante en estas empresas. Se observó que en la gran mayoría de casos, los propietarios de los negocios habían estado relacionados de alguna manera con el sector o el tipo de negocio al que se vincularon posteriormente. En algunos casos las ideas del negocio surgieron de aficiones propias o de experiencias como antiguos consumidores que les permitieron

identificar necesidades que no estaban siendo atendidas. Este es el caso, por ejemplo, de Danilo Monje en Racing Hobbies quien ha sido hobbista desde hace más de 20 años y quien pudo ver de primera mano las necesidades que tenían aficionados como él y las carencias que había en la oferta de ese entonces. Lo mismo sucede con Fernando Espíndola quien ha estado vinculado a la equitación desde hace muchos años y recién hace un par de meses decidió lanzar su negocio de fabricación de botas debido a que encontró que las empresas existentes aún no satisfacían en su totalidad las necesidades del mercado local. El caso se repite con Kathryn Carey, dueña de Giving Tree Books, quien pudo palpar de cerca la dificultad que tenían educadores y padres para encontrar libros en inglés que incentiven a la lectura. El conocer de cerca los mercados en donde ingresan hace que estas empresas de nicho se vuelvan una especie de expertos en la materia, lo que es sin duda una importante fuente de ventaja competitiva.

Por otra parte, se encontró que estas empresas no realizan una planificación metódica y consciente en el marketing mix y que tampoco cuentan con un presupuesto de marketing específico. El producto es el elemento al que se le da mayor énfasis, buscando siempre que estos se diferencien por su calidad y que gracias a ella vayan atrayendo a más clientes. Los servicios complementarios son también importantes ya que les permiten entablar relaciones más cercanas con sus consumidores y de esta manera diferenciarse del resto. Al destacarse en estos aspectos, las empresas cuentan con un importante activo que es la comunicación boca a boca. Además, cabe mencionar que el hecho de ser especialistas hace que puedan concentrar esfuerzos en ofrecer productos que se ajustan a necesidades específicas y que por lo tanto puedan ser sustituidos con menor facilidad.

En lo que respecta a la promoción, se vio que los negocios de nicho optan por actividades que no requieren de mucha inversión como por ejemplo el uso de redes sociales, participación en ferias y eventos, publicaciones en prensa especializada, mailing,

entre otros. Este comportamiento sugiere que las empresas de nicho, al enfocarse en un grupo específico de consumidores, fácilmente identificable, pueden gastar menos en promoción y seguir obteniendo resultados favorables ya que como se expuso anteriormente, cuatro de las cinco empresas han presentado tendencias crecientes en número de clientes y ventas, y la quinta aún tiene muy poco tiempo de operación como para incluirla en el análisis.

En la variable precio, se encontró que contrariamente a lo planteado por la teoría, los de las empresas de nicho no son superiores a los de las empresas con las que compiten. Esto se podría explicar por el hecho de que a medida que los nichos se van expandiendo y se vuelven más atractivos, sumado a que no existen muchas barreras de entrada a nuevos competidores, hace que los precios disminuyan. Algunas empresas incluso optan por ofrecer descuentos y promociones a clientes frecuentes para volverse sus preferidos o también para llegar a nuevos clientes, sin embargo esta no es una fuente de diferenciación sostenible. Kiwa es la única empresa que ha logrado mantener precios superiores a los de sus competidores ya que se ha posicionado como un producto premium, lo cual se ha sostenido con los distintos certificados de calidad conseguidos.

La variable distribución o plaza tampoco se establece de manera específica. Las empresas de nicho que comercializan sus productos de manera directa tienen pocos locales comerciales, los cuales suelen estar ubicados en lugares transitados y visibles. Kiwa, que es la única compañía que utiliza intermediarios y distribuidores para vender sus productos, logrando alcanzar presencia en varios autoservicios, en la sección de snacks.

Muchas de estas empresas empiezan en nichos muy estrechos, con un número reducido de clientes, pero con el paso del tiempo éstos van aumentando por lo que de a poco los nichos van masificándose, volviéndose más atractivos. Las empresas que son líderes en aquellos nichos pueden aprovechar esta condición para ser las que marquen la

tendencia y guíen el proceso de expansión del nicho, captando el market share más grande. Para esto es importante que apliquen estrategias defensivas ante sus competidores. Sin embargo, para que esto se realice de la mejor manera sería recomendable que estos negocios adquieran conocimientos más técnicos y profesionales en el área de marketing y que de esta forma sus decisiones estratégicas se hagan sobre una base más sólida.

En lo que corresponde a los resultados para los beneficios la conclusión de lo que se pudo observar es que a medida que las empresas logran diferenciarse de sus competidores pueden sacar provecho de los beneficios presentes en el mercado. Sin embargo a medida de que el mercado va madurando y entran de más en más competidores estos beneficios disminuyen como lo que le está sucediendo a Racing Hobbies. De igual forma se concluyó que los nichos de mercados son mercados en su mayoría rentables pues el aplicar estas estrategias tiene el fin de sacar provecho a los beneficios que estos mercados tan estrechamente definidos ofrecen.

En fin, con el presente trabajo de investigación se tuvo la oportunidad de analizar el mundo de las PYMES. Se pudo ver que el éxito de un emprendimiento va muy relacionado a pasión, interés y valor. También se pudo observar que no es necesario un gran capital para empezar un negocio, sino de una visión determinada que satisfaga una necesidad desatendida. Asimismo que se pueden usar recursos más especializados y de menor costo para promocionarse. Además que si bien el mundo de hoy cada vez es más competitivo, las estrategias de nicho son una herramienta pertinente para hacerle frente ya que las ventajas competitivas que se derivan de la misma son bastante útiles y efectivas.

Bibliografía

- Araque, W. (Noviembre de 2012). *Creatividad e innovación, claves para la competitividad*. Recuperado el 16 de Febrero de 2013, de EKOS Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1203>
- Bailey, D., & Ward, R. (2008). Niche Market Pricing and Strategies for Maintaining Price. *Western Extension Marketing Committee* .
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación.
- Business Dictionary. (s.f.). *Definitions*. Recuperado el 11 de Febrero de 2013, de Market Niche: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-niche.html>
- Carbaugh, R. (2009). *Economía Internacional*. México: Cengage Learning.
- Dacko, S. (2007). *Advanced Dictionary of Marketing: Putting theory to use*. Oxford: Oxford University Press.
- Escribano, G., Fuentes, M., & Alcaraz, J. (2006). *Políticas de Marketing*. Madrid: Thomson Ediciones.
- Greengrove, K. (2002). Needs- based segments: principles and practices. *International Journal of Marketing Research* .
- Isabella, F., & Prieto, A. (2008). *Otras Estructuras de Mercado El Papel de las Estrategias Empresariales*. Recuperado el 7 de Mayo de 2013, de Universidad de la República Uruguay: http://www.ccee.edu.uy/ensenian/cateco1/eda/estruct_mercado_08.pdf
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos esenciales*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. *Fundamentos de Marketing* (6ta edición ed.). México: Pearson.
- Lamb, C., Joseph, H., & McDaniel, C. (2008). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2001). *Microeconomía*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Redacción Negocios. (21 de Enero de 2013). Cuatro sectores marcan el ritmo de las pymes en Ecuador. *El Comercio* .
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Prentice Hall.
- Talaya, Á. E. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC.

The Economist. (27 de Octubre de 2009). Recuperado el 11 de Febrero de 2013, de Niche Markets: <http://www.economist.com/node/14299919>

Trout, J., Peralba, R., & Rivkin, S. (2009). *Diferenciarse o Morir*. Madrid: Piramide.

Unidad de Análisis Económico e Investigación. (Noviembre de 2012). *PYMES: Contribución clave en la economía*. Recuperado el 16 de Febrero de 2013, de EKOS Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>

Wind, Y. (1978). Issues and Advantages in Segmentation Research. *Journal of Marketing Research* , 15 (3).

Anexos

Anexo 1: Guión de entrevista a profundidad

TRAYECTORIA Y GIRO DE NEGOCIO

(15 min)

¿A qué se dedica su empresa?

¿Cuánto tiempo está en el mercado?

¿Cómo comenzó su negocio?

¿Cómo describiría la competencia de su negocio?

¿Cuáles son sus principales competidores?

¿Qué considera usted que le diferencia de su competencia?

¿Qué tan posicionada cree que está su empresa en la mente de su público objetivo?

¿Cómo cree que ha evolucionado su negocio?

¿Cree que sus ventas han tenido un crecimiento estable o en ascenso?

SEGMENTO META

(10 min)

¿Cuál es su público objetivo?

¿Cómo eligió ese público objetivo?

¿Cuáles son las variables más importantes que consideró para elegir su mercado meta?

¿Qué tan amplia es su cartera de clientes?

¿Considera que se dirige a un nicho de mercado, siendo este considerado un subsegmento?

ESTRATEGIA DE MARKETING

(15 min)

¿Cuenta usted con un presupuesto específico para realizar actividades de Marketing?

Si sí, ¿qué porcentaje de las ventas cree que este presupuesto representa?

¿Qué actividades promocionales realiza su empresa?

¿Qué medios de comunicación utiliza?

¿Cuál fue su estrategia para determinar el precio de su(s) productos?

¿Considera que su precio promedio está por encima o por debajo del de su competencia?

¿Cómo se distribuye su producto, dentro y fuera del Ecuador?

¿En que puntos de venta se pueden encontrar su producto?

¿Cómo lograron entrar a Supermaxi y cómo se negocia el espacio en percha?

Anexo 2: Carta de Consentimiento***Propósito.-***

El propósito de este documento es obtener su consentimiento para poder grabar la sesión del día de hoy, lo cual servirá para analizar a profundidad la información que conseguiremos este día.

La cinta será utilizada única y exclusivamente para el análisis y desarrollo del Proyecto de Tesis Marketing de la USFQ antes mencionado.

Si usted está conforme con lo anteriormente dicho, firme por favor donde se indica.

Consentimiento.-

Yo, el entrevistado, doy permiso por este medio para que la sesión de hoy sea grabada y sirva para los propósitos mencionados arriba.

Nombre:

Firma:

Fecha:
