

01167  
1



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERIA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

## ENFOQUE COMPETITIVO DEL NICHOS DE MERCADO. IDENTIFIQUE Y EXPLOTE SU NICHOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN INGENIERIA

PLANEACION

PRESENTA:  
JUAN CARRILLO URIBE

DIRECTOR DE TESIS:

M.I. ARTURO FUENTES ZENON



CIUDAD UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE 2003



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. CONCEPTOS BÁSICOS</b>	<b>2</b>
2.1 MERCADO	2
2.2 CADENA DE VALOR	3
2.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	4
2.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	8
2.5 MERCADO META	14
<b>3. NICHOS</b>	<b>16</b>
3.1 IMPORTANCIA DEL NICHOS DE MERCADO	16
3.2 EL TÉRMINO NICHOS	16
3.3 SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS ANTE LOS NICHOS DE MERCADO	17
3.4 FORMAS DE NICHOS	19
3.4.1 De Segmentos a Nichos	19
3.4.2 El Nicho en el Ciclo de Vida del Producto	22
3.4.3 Especialización	23
3.4.4 Origen de Nichos dentro del Ciclo de Vida del Producto	28
3.4.5 Tipología De Nichos De Mercado Según Su Surgimiento	31
3.5 PERFIL DESEABLE DE UN NICHOS DE MERCADO	33
3 A ANEXO EVOLUCIÓN DEL MERCADO Y LOS NICHOS	37
3 B ANEXO SEGMENTACIÓN Y OPORTUNIDADES	42
<b>4. COMPETENCIA DE NICHOS</b>	<b>45</b>
4.1 EMPRESA DE NICHOS Y SECTOR INDUSTRIAL	45
4.1.1 Competidores directos de nicho de mercado	46
4.1.2 Competidores potenciales de nicho de mercado	46
4.1.3 Proveedores de nicho de mercado	47
4.1.4 Compradores de nicho de mercado	48
4.1.5 Sustitutos de producto de nicho de mercado	49
4.2 EMPRESA DE NICHOS Y MERCADO	49
4.2.1 Segmentación de nicho	49
4.2.2 Tipos de clientes de nicho	52
4.2.3 Matriz producto-mercado para nichos	53
4.2.4 Mercado meta para nicho	53
4.3 PERFIL DEL PRODUCTO	55
4.3.1 Dimensiones del valor	55
4.3.2 Percepción del cliente	56
4.4 IMPULSO COMPETITIVO	57
4.4.1 Impulso de la demanda	57
4.4.2 Impulso de la oferta	60
4.4.3 Impulso del producto	62
4.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	63
4.5.1 Estrategia de rivalidad	64
4.5.2 Estrategias competitivas genéricas	66
4.5.3 Estrategia comercial	68

---

4.6	FIN DE UN NICHOS DE MERCADO	71	
4.7	POSICIONAMIENTO	73	
4 A	ANEXO CLASIFICACIÓN AMAI DE NIVELES SOCIOECONÓMICOS	74	
<b>5.</b>	<b>BASES PARA UNA GUÍA DE COMPETENCIA DE NICHOS</b>	<b>80</b>	
5.1	DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE UN NICHOS	80	
5.2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	82	
5.3	ANÁLISIS DEL MERCADO	85	
5.4	PERFIL DEL PRODUCTO	89	
5.5	IMPULSO COMPETITIVO	93	
5.6	ANÁLISIS INTERNO	93	
5.7	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS		96
5.8	EMPRESAS CON USO ESTRATÉGICO DE NICHOS	99	
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>102</b>	
	Índice de compañías, marcas y casos		104
	Referencias		105

## 1. INTRODUCCIÓN

En el presente texto se aportan una serie de conocimientos que buscan ayudar en su desenvolvimiento competitivo a la mayor parte de las empresas de México: las micros, pequeñas y medianas empresas (PYMEs); éstas incluyen al 98% de las empresas del país, ocupan a un gran porcentaje de la población económicamente activa y tienen una participación significativa en el PIB nacional. En este trabajo se aportan herramientas que apoyan a las PYMEs a competir dentro de condiciones de mercado que por lo general no les son favorables. Ya sea al inicio de sus operaciones, o teniendo ya a la empresa en pleno funcionamiento, las PYMEs difícilmente aspiran a acaparar un mercado masivo. Deben voltear su mirada a otras opciones y, gracias a la dinámica de los mercados, a los cambios en la estructura de las compañías, a las nuevas tecnologías, y a lo exigente e informado que se ha vuelto el cliente, se pueden abrir una serie de oportunidades en el mercado. Estas oportunidades, debidamente alineadas con las características de la empresa, le podrían proveer de un espacio propicio para su establecimiento y desarrollo.

A estos espacios de oportunidad se les llama generalmente "nichos", y es la estrategia de nichos la que más sentido tiene para las PYMEs.

El término "nicho" se utiliza frecuentemente en el ambiente de negocios; sin embargo, no abunda la literatura que aborde formalmente el tema. Los pocos textos que definen el término, no coinciden al precisar sus características.

Observando lo anterior, el presente documento pretende juntar y dar orden a una serie de características encontradas que involucran a un nicho. Este ejercicio se lleva a cabo dentro de la esfera de la competitividad de las empresas, respetando la visión de mercado que se deba incluir en cada caso.

Como resultado de los temas tratados dentro de la tesis, se cuenta con una guía general que sirve al empresario, al emprendedor o al planeador, para identificar oportunidades en el mercado, contrastarlas con las capacidades y las potencialidades de la empresa, y finalmente estar en posibilidades de explotar el nicho deseado, o descartarlo por no resultar factible.

El segundo capítulo abordará, de forma general, los términos y conceptos que sirven de base para estructurar el estudio, como cadena de valor, segmentación, alineación y análisis de costos. El tercer capítulo presenta diversas definiciones y características de un nicho, y se analizan desde la perspectiva competitiva o de mercado que corresponde. El cuarto capítulo reforzará la perspectiva de competir en nicho de acuerdo a tres estrategias genéricas. Finalmente, el quinto capítulo presenta un resumen guía que integra todos los conceptos abordados en el trabajo, que sirva de referencia para un empresario que quiera actualizar su visión del mercado, y de su negocio con el concepto de nichos.

## 2. CONCEPTOS BÁSICOS

El presente capítulo describe los términos y conceptos en los cuales se apoya el estudio.

### 2.1 MERCADO

El mercado consiste en un proceso por medio del cual compradores y vendedores intercambian productos y servicios por dinero; involucra tanto a los compradores actuales como a los potenciales del bien. La dimensión del mercado depende del número de personas que tienen:

- interés en el objeto
- los recursos necesarios
- disposición de ofrecer los recursos para obtenerlo.

El proceso de intercambio tiene por fin llenar las necesidades específicas del cliente tal y como existen en el momento presente y bajo las circunstancias actuales.

El proceso de mercadeo es esencial para diseminar información y habilitar al público para hacer una elección mejor informado. La teoría indica que si los consumidores están en posibilidad de tomar una decisión basada en un profundo conocimiento de los productos disponibles, ellos escogerán el producto más competitivo en términos de precio y contenido. En el mundo real, sin embargo, los consumidores son influenciados por cuestiones como el prestigio, pertenencia a un grupo o lealtad a la marca.

La mezcla de mercadeo (marketing mix) es un grupo de variables de *mercadeo* controlables que maneja una empresa para producir la respuesta que desea del mercado objetivo. Las cuatro *Ps* tradicionales del mix son *precio*, *producto*, *promoción* y *plaza*.

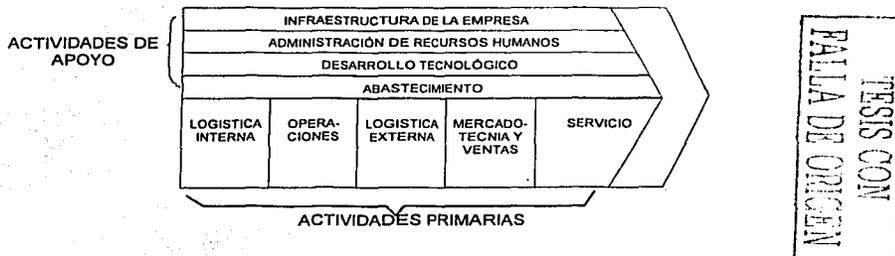
PRODUCTO	PLAZA	PROMOCIÓN	PRECIO
Características y opciones	Territorios de ventas	Publicidad	Nivel
Estilo	Canales de distribución	Promoción de ventas	Descuentos y rebajas
Nombre de la marca	Cobertura de distribución	Propaganda	Condiciones de pago
Empaque	Compradores a los que se dirige	Relaciones públicas	
Línea de producto	Nivel y ubicación de inventarios	Demostraciones	
Garantía	Medios de transporte	Participación en eventos	
Nivel de Servicio			
Otros aspectos			

La planeación de mercados es un proceso lógico y metodológico de analizar una organización y su entorno. Es una parte integral de la planeación corporativa, porque provee de una gran cantidad de información sobre la cual se construyen los objetivos, las tácticas y las estrategias. La planeación de mercados también ayuda a comprender a la organización donde se encuentra, qué piensa lograr y cómo lo piensa lograr. Dado que cada función de la organización está involucrada

en el proceso, los gerentes de las distintas áreas deberán trabajar juntos en vez de aislados.

## 2.2 CADENA DE VALOR

Dentro del estudio se tomó la propuesta de Porter para representar a una empresa, dividiéndola de acuerdo a las actividades que generan valor a lo producido por el negocio. Dentro de un mismo sector industrial, existirán distintas empresas con distintas cadenas de valor, donde radica la ventaja competitiva de una sobre otra. El siguiente esquema presenta a las distintas actividades involucradas:



A continuación se presenta la definición de actividades en la Cadena de Valor

### **Actividades Primarias**

#### **Logística Interna**

Recibir, guardar, manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos, y devoluciones a proveedores.

#### **Operaciones**

Transformar los insumos en producto final (p.e. maquinado, empackado, ensamble, mantenimiento de equipo, pruebas, impresión y operación de las instalaciones)

#### **Logística Externa**

Distribución del producto terminado (p.e. almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de envío, procesamiento de órdenes, y programación e itinerarios)

#### **Mercadeo y Ventas**

Inducir y facilitar a los compradores a adquirir el producto (p.e. anuncios, fuerza de ventas, cuotas, selección de canal, literatura técnica, relaciones en el canal, y manejo de precios)

#### **Servicio**

Mantener y mejorar el valor postventa del producto (p.e. instalación, reparación, soporte técnico, entrenamiento, surtido de partes y ajuste del producto)

### **Actividades de Apoyo o Soporte**

#### **Infraestructura de la Empresa**

Administración general, planeación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, asuntos gubernamentales, y administración de la calidad

#### **Administración de Recursos Humanos**

Selección, promoción, y ubicación; apreciación; recompensas; desarrollo administrativo; y relaciones laborales.

#### **Desarrollo Tecnológico**

Know-how, procedimientos, y entradas tecnológicas necesarias en cada actividad de la cadena de valor

#### **Abastecimiento**

Compra de materia prima, provisiones y otros artículos consumibles así como activos

## **2.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS**

Para ubicar y mantener a una empresa en una posición superior a largo plazo dentro de su sector industrial, se debe apoyar en una ventaja competitiva sostenida. Se tienen tres estrategias genéricas para lograr el desempeño superior dentro de su sector:

- Liderazgo de costo
- Diferenciación
- Enfoque

Las dos primeras tratan de aplicar su ventaja competitiva en un gran rango de segmentos industriales, a diferencia de la estrategia de enfoque que busca la ventaja en un segmento estrecho. La empresa interesada en sobresalir y mantenerse en el sector deberá escoger la aplicación de alguna de estas estrategias genéricas, pues si bien no se descarta la posibilidad de aplicar varias simultáneamente, el eje del éxito del negocio se fundamentará básicamente en una sola estrategia.

A continuación se detallan las estrategias genéricas antes mencionadas:

## Liderazgo de costo

En esta estrategia el empresario busca ser el productor de menor costo en el mercado, dentro del cual atiende varios segmentos. Las fuentes de las ventajas en el costo se encuentran entre:

- Economías de escala
- Aprendizaje
- Patrón de capacidad de utilización
- Eslabones
- Interrelaciones
- Integración
- Tiempo
- Políticas discrecionales
- Ubicación
- Factores institucionales

La capacidad de producir a un menor costo deberá permitir a la empresa la colocación de su producto en el mercado a un precio igual o inferior que el de su competencia, lo cual le redituará mayores utilidades que a estos. Sin embargo, el empresario con estrategia de costos bajos no debe perder de vista que debe ofrecer un producto equiparable al de sus competidores, o un producto con características distintas pero que no afecten la percepción del cliente sobre el producto propio contra los de la competencia (es decir, que al cliente le sea indistinto por atributos).

*La ventaja nace del encaje entre las actividades. Costos bajos.*



VUELOS CORTOS, PUNTO A PUNTO  
BAJO COSTO

**Southwest Airlines progresa en un mercado muy deprimido: el de las líneas aéreas.**

A diferencia de los números operativos del grueso de las compañías aéreas tradicionales norteamericanas, Southwest Airlines ha mantenido una operación sana, en una época en que los vuelos aéreos han disminuido enormemente, por los efectos del terrorismo, de la recesión económica, de la época de guerra y de enfermedades contagiosas (neumonía atípica).

La rentabilidad de esta compañía proviene de un aprovechamiento extremadamente rápido de las aeronaves, en términos de su uso a lo largo del día. Southwest logra descargar, cargar y volver a poner el avión en la pista, listo para despegar, en 15 minutos. Por lo tanto, puede lograr que esos activos, extremadamente caros, generen ingresos durante muchas más horas del día que una empresa aérea típica. Ese es uno de los motivos por los cuales sus costos son tan bajos, y sus pasajes tan baratos. Y, paralelamente, el principal motivo para mantener alejados a sus competidores.

¿Cómo lo logra Southwest?. En parte, por la manera en que prepara cada avión que llega a un aeropuerto, y en parte por el hecho de ser muy productiva. Pero, además, porque no ofrece servicio a bordo, no hace reservas de asientos, ni acepta check-in de equipaje para otro vuelo. Así, tampoco tiene que preocuparse por muchas cosas que hacen otras compañías aéreas, como por ejemplo preparar las comidas, retirar los desperdicios, clasificar el equipaje. ¿Por qué puede darse el lujo de no ofrecer servicios a bordo? Porque Southwest Airlines se concentra en vuelos relativamente cortos entre aeropuertos secundarios de ciudades grandes y medianas, punto a punto.

Todas sus actividades están íntimamente interrelacionadas. Otra empresa podría copiar, literalmente, cada una de esas cosas. Pero copiar el sistema entero le resultaría muy difícil.

(PRT00)



El liderazgo de costo es una estrategia particularmente dependiente de adquisiciones previas, a menos que un importante cambio tecnológico permita que una empresa cambie radicalmente su posición de costos. El empresario que elija este modo de competir, deberá ser consciente de que si varias empresas tienen su misma capacidad de manejarse con costos bajos, la lucha se centrará en disminuir los precios de venta, lo cual disminuirá radicalmente las utilidades que podría haber obtenido.

### **Diferenciación**

En esta estrategia, la empresa busca sobresalir de la competencia allegándose una o varias características que aprecia un número considerable de consumidores dentro de su sector, siendo retribuida esta dedicación exclusiva por un precio de venta más alto que productos similares.

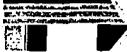
La diferenciación se puede dar a partir de cualquier actividad de la cadena de valor de la empresa, y dentro de las más importantes asociadas a las elecciones de políticas de desempeño se encuentran las siguientes:

- características de productos y desempeño ofrecido
- servicios proporcionados asociados al producto (crédito, entrega, garantía - reparación)
- intensidad de una actividad adoptada (gastos relativos a publicidad)
- contenido de una actividad (información en pedido para darle seguimiento)
- tecnología empleada (precisión asociada, automatización)
- calidad de los insumos abastecidos
- procedimientos que regulan las acciones del personal
- habilidad y nivel de experiencia del personal
- información empleada para controlar a una actividad

La estrategia de diferenciación exige que los costos extras asociados a la diferenciación no excedan al premio (plus) en el precio. Una manera de compensar el efecto de los costos extras es la disminución de los costos en todas aquellas actividades que no afectan la diferenciación.

Dentro de esta estrategia pueden coexistir exitosamente varias empresas dentro de un mismo sector industrial, dado que su diferenciación puede apoyarse en distintos atributos que no involucren a los de las demás compañías, y que sean igualmente valorados por los clientes. Sin embargo, para lograr este éxito, la empresa deberá tener un producto o servicio único, o por lo menos que así sea percibido por el cliente para que éste esté dispuesto a pagar más por el producto.

La diferenciación parte de agregarle servicios a un producto estándar.



DE



COMODIDAD AL VER PELÍCULA

MAYOR CAPACIDAD DE COMPRA

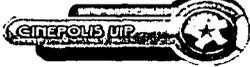
**Cinépolis continúa la revolución en las salas cinematográficas, construyendo salas VIP.**

Dentro de la estrategia de Organización Ramírez para incrementar su mercado, ésta ha construido salas cinematográficas V.I.P. (únicas en su género) en ciertos complejos seleccionados de su cadena Cinépolis, creadas para quienes están acostumbrados a recibir una atención excepcional, con el lujo y el confort de primera clase. Dentro de la publicidad de estas salas, se menciona lo siguiente:

- Para que se sienta uno como en casa, todas las espaciosas salas Cinépolis V.I.P. están equipadas con exclusivos reposets reclinables, forrados en piel y una mesita de servicio a los lados.
- El servicio de Cinépolis V.I.P. incluye menú de exquisitos platillos japoneses directos de "Kuroshío", barra de sushi.
- Para acompañar la cena o las clásicas palomitas se ofrece una carta con las mejores bebidas nacionales e internacionales del "CineBar", además de contar con Cafetería Gourmet, crepería y la clásica dulcería Dulcípotts.

A la fecha, estas salas se encuentran en Tijuana (3 salas), Guadalajara (2 salas), Monterrey (2), Cd. de México (4+4+3), Cancún (7), Culiacán (2), Torreón (2+3), Veracruz (4) y Chihuahua (2 salas).

El precio por boleto es de \$95.00, contra \$47.00 del boleto promedio; al entrar al área de V.I.P. se es recibido por un anfitrión, y éste ofrece el menú si se desea comer, al tiempo que uno puede hacer uso del lobby mientras empieza la película. En lo que se refiere a la sala, ésta es lo suficientemente amplia como para poder circular por los pasillos sin el temor de pisar a los espectadores, y los sillones estan dispuestos de tal forma que se tiene perfecta visión de la película. Además que no se comparte el descansabrazo con el espectador vecino, al tenerse a los lados cómodas mesas donde se pueden colocar los alimentos que podrían llegar a ser servidos en la propia mesa por medio de un mesero.



## Enfoque

En la estrategia de enfoque se selecciona un grupo, segmento o nicho, y se ajusta la estrategia para servirlos, excluyendo a los demás. Al optimizar la estrategia para los segmentos blancos, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos aunque no posea una ventaja competitiva general. El enfoque también se divide en enfoque de costos y en enfoque de diferenciación.

El segmento blanco deberá tener características distintas al resto de los segmentos, para que así la empresa de enfoque tenga realmente ventaja sobre la competencia. El segmento escogido deberá tener compradores con necesidades muy particulares, y que deban ser atendidas con un sistema de producción y entrega distintos al del resto de los segmentos.

El enfoque de costos explota las diferencias en el comportamiento de costos de algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

El enfocador tendrá ventaja sobre las grandes empresas masivas, porque atenderán mejor ciertos segmentos que por su propia naturaleza no puede atender efectivamente la gran empresa (gran diversidad de pequeños lotes). La gran empresa de productos masivos podrán no cumplir con los niveles de necesidad de un segmento, o presentar un producto de muy alta calidad a un

segmento que no la requiere (absorbiendo altos costos innecesarios), lo que abre la oportunidad a las empresas a enfocarse para satisfacer a ciertos segmentos.

## 2.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Uno de los pilares fundamentales sobre el que se apoyará la estrategia de nicho es el profundo conocimiento del cliente. A partir de la sencilla pregunta *¿quién es mi cliente?*, se desencadena una larga serie de interrogantes que el empresario deberá responder a fin de poder determinar mejor el tipo, la ubicación, los hábitos, gustos y necesidades del cliente.

El acercamiento con *el cliente* dará a la empresa ventajas desde la generación de nuevas ideas, el diseño del producto, su producción, distribución y ventas; estas ventajas se reflejarán en costos, tiempos y certeza en la satisfacción del cliente, con el consecuente avance en el dominio del mercado.

Es importante identificar los grupos que sean posibles destinatarios del producto o servicio que se va a suministrar, y señalar su tamaño y características. Hasta hace unos años, se creía que la mejor manera de obtener beneficios era la comercialización en serie, es decir, la venta de un mismo producto a todo el mundo. Las investigaciones y la experiencia han demostrado que resulta más provechoso segmentar el mercado según determinadas características y concentrar la venta en algunos de estos segmentos. El surgimiento del mercadeo de nichos ha revitalizado el concepto de segmentación.

La segmentación de mercados es uno de los aspectos más importantes de la planeación de mercados, y puede a su vez llegar a ser la más difícil. Es un medio muy eficaz que facilitará el lograr el acercamiento con el cliente. Se requiere de una mente empresarial creativa y al mismo tiempo formal (científica) para hacer una buena segmentación, que al lograrse podría parecer obvia, pero requiere de tiempo y dedicación. El siguiente paso es traducir los resultados obtenidos en los estudios de segmentación e incorporarlos a planes estratégicos de mercadeo, orientándolos a la acción.

La segmentación consiste en desglosar el mercado total en segmentos lógicos, que difieren entre sí en requisitos, hábitos de compra u otras características; de esta manera se divide el mercado en grupos de clientes que tienen necesidades similares.

Existen muy variadas formas de segmentar mercados, y cada negocio tendrá su propia manera de hacerlo. A continuación se presentan de forma general varias bases sobre las que se pueden diferenciar a los clientes, siendo que en ocasiones se deberán combinar varias bases para lograr una segmentación útil.

### ***Tipos de segmentación***

- Variables demográficas
  - Edad real
  - Edad que quieren representar
  - Sexo
  - Idioma
  - Nivel educativo
  - Tamaño de la familia
  - Ciclo de vida de la familia
  - Ocupación
  - Raza
  - Religión

Al inicio de un proyecto se preguntan los típicos factores demográficos como: ¿de qué sexo es el mercado objetivo?, ¿se quiere vender tanto a hombres como a mujeres, o sólo a uno de los sexos?, ¿a qué edades se dirige principalmente?, ¿qué nivel cultural tiene el posible comprador?, ¿qué ocupaciones tienen los cónyuges?.

La edad es un punto interesante de analizar, puesto que de manera sencilla quedaría dividido en rangos de años, que podrían clasificarse en bebés, niños, adolescentes, jóvenes, adultos, y ancianos. Sin embargo, cuando se entra en la complejidad humana, se debe de ver también que edad pretende representar el cliente, sobre todo en productos o servicios que tienen que ver con modas y apariencias. Así la división es más fina y sutil, y normalmente le dará grandes ventajas al vendedor. Finalmente, la segmentación demográfica será efectiva cuando las características demográficas puedan conducir hacia una necesidad específica.

Caso Minivans



TAMAÑO DE LA FAMILIA

EDAD, EDAD QUE SE DESEA PROYECTAR

La importancia de la segmentación por edad y la decadencia de las minivans .

Tras diez años de crecer firmemente desde su introducción en 1983, las ventas de las minivans están decreciendo; ésto debido a que cada vez son más personas las que están rechazando la imagen que proyectan las minivans.

Los autos siempre han sido una manera en que la gente se define a sí misma, y la minivan representa el vehículo de la *supermamá* o de la familia con tres niños y su perro. Se está presentando un cambio cultural que reducirá las ventas.

Lo anterior se debe a que los miembros de mayor edad de la generación de posguerra, ahora de 51 años de edad o ligeramente más jóvenes, están en una etapa en que, si llegaron a ser padres, la mayoría de sus hijos ya son adultos. Muchas personas más jóvenes de la generación de posguerra también ya tuvieron hijos y ya han comprado minivans. La generación que les siguió es mucho más pequeña, y sus miembros están menos dispuestos a seguir los gustos de sus "hermanos" mayores. De esta manera, una pareja donde la madre tiene 31 años y un sólo hijo, ya adolescente, le rehuye a la imagen típica de familia con minivan.

La minivan atrajo una generación de compradores a las salas de exhibición en los ochentas; los imitadores siguieron el ejemplo, la creciente competencia significó mejores tratos a los clientes. Sin embargo, para 1994, Chrysler llegó a su momento cumbre con la colosal venta de 1 millón 300 mil minivans. Se espera que los consumidores sigan dando la espalda a las minivans, evitando la imagen de encarcelamiento, con niños y familia, y responsabilidad; la opción es el vehículo utilitario deportivo, fuerte, tosco y que da libertad al usuario. Y aún esta opción está dudosa, pues las tendencias demográficas también están actuando en detrimento del *boom* actual de las camionetas. Las personas de 35 a 44 años de edad, principales compradores de vehículos deportivos disminuirán en número después del año 2000, mientras que el grupo de 55 a 64 años de edad, que prefiere los autos más grandes y cómodos que las camionetas, se ampliará. Y ya hay muchos sedanes japoneses atractivos y competitivos en precios esperándolos.

La descripción anterior correspondía a lo que se observaba a fines de los noventas en Estados Unidos. Para inicios de siglo en México, se observa ya el "estancamiento" (casi no hay nuevos modelos) de las minivans, mientras que proliferan novedades dentro de las SUVs (camionetas deportivas utilitarias); entre estas se pueden mencionar: Eco Sport, Explorer Sport y Escape de Ford, Tracker y Trail Blazer de Chevrolet, CR-V y Pilot de Honda, Jeep Liberty y Grand Cherokee, Freelander y Discovery de Land Rover, Porsche Cayenne, X-Terra, X-Trail, Pathfinder y Murano de Nissan, Mercedes Clase M, y ultimamente la Montero Sport de Toyota y la Mitsubishi Outlander. Así también se observa la tendencia en territorio mexicano, abriéndose las opciones para las camionetas y dejando al margen a las minivans, que aunque mantienen ventas, ya no son la primera opción de compra de una familia mexicana con recursos en busca de vehículo familiar. Además de las tendencias anteriores, también ya surge un nicho (por el momento, 2003) denominado crossovers, como el Matrix y el Murano, que sirven para más de un propósito, originados por la combinación de dos vehículos. (HML97, NYT97)



**Razones de una gran empresa en nicho**





LEALTAD, LUJO, PLACER DE MANEJAR

PSICOGRÁFICAS, ESTILO DE VIDA

**BMW como nicho**

" El camino que deberá seguir la mayoría de las compañías automotrices en todo el mundo es ofrecer una gama de productos más completa, ..." dijo Franz Baumgartner, presidente de BMW México.

El éxito de BMW se inició hace varias décadas, porque la empresa se distinguió desde un principio por ofrecer vehículos que cubrían las necesidades de determinados nichos de mercado, como lo demostraron varios modelos, como el modelo 2002 de los sesenta. Por otra parte, entró en el mercado de autos de lujo norteamericano atrayendo a los "yuppies" que querían un auto de alto desempeño que fuera "divertido de manejar": un nicho que Detroit había ignorado.

Esta empresa alemana produce entre 900 y mil vehículos diarios en sus plantas de Alemania y ninguno de ellos es igual, porque se fabrican de acuerdo con los pedidos de cada cliente. En cada país su mercado tiene diferentes especificaciones, encontrándose diferencias al achicar, incorporar dispositivos ecológicos, poner motores a diesel, alargar las dimensiones, además de las diferentes combinaciones de los accesorios de lujo.

El crecimiento de BMW ha obedecido a dos factores fundamentales: la fidelidad de sus clientes durante décadas y la incorporación de nuevos consumidores gracias a la amplia gama de vehículos de la firma germana.

Para entrar a otros mercados, como los vehículos 4X4, BMW no sigue las mismas normas que fructificaron con sus autos deportivos y de lujo. Es cierto que adapta algunas experiencias satisfactorias anteriores para apoyar su nueva línea de los Mini Cooper, como el aparecer en películas comerciales, pero su manejo de imagen y la manera de acercarse a los sectores que son de su interés son diferentes. Así se desenvuelve una gran firma en todo el planeta por medio de nichos de mercado.



(DRN97\_DTT96)

Es importante ver detalladamente al posible cliente desde estos diferentes puntos de vista, puesto que cada grupo tiene determinadas preferencias, que resultan decisivas para el éxito o fracaso de un producto. Existirán casos en que la religión prohíba el consumo de cierto tipo de alimentos, o que se tengan gustos que resulten "exóticos" para otras personas; sin embargo, precisamente en grupos tan específicos como los que pueden resultar de la segmentación por características demográficas es donde pueden surgir nichos muy lucrativos. Los grupos humanos unidos por una identidad común son capaces de hacer grandes gastos con tal de sentirse pertenecientes a su comunidad (judíos, chinos, japoneses, españoles).

Sobre la familia se tienen muchos aspectos a considerar: número de miembros, si cuenta con un sólo progenitor, si se trata de la madre o el padre, si tiene tutor, la edad y el número de los niños, entre otros.

Finalmente, se han propuesto nueve etapas de las que consta el ciclo vital familiar:

- ◊ El soltero que no vive con sus padres
- ◊ Los recién casados sin hijos
- ◊ La familia nuclear completa: el menor de los niños tiene menos de seis años
- ◊ La familia nuclear completa : el menor de los niños tiene seis o más años
- ◊ La familia nuclear completa: el matrimonio mayor con niños

- ◊ Sólo quedan los padres; ya no hay niños en la casa, el cabeza de familia sigue trabajando
- ◊ Sólo quedan los padres, el cabeza de familia está jubilado
- ◊ El único superviviente sigue trabajando
- ◊ El único superviviente está jubilado

Así, cada etapa deberá ser atacada de diferente manera por parte del empresario.

Estos fueron los detalles de la segmentación demográfica, que es la más socorrida en términos generales para cualquier estudio de mercado. Otras variables de segmentación que también son utilizadas son las que a continuación se mencionan.

- **Variables Geográficas**

- Local, regional, nacional
- Urbano, rural, suburbana
- Zonas de distribución
- Tamaño y densidad de población
- Clima
- Diferencias culturales
- Grado de desarrollo

*Nivel de uso de producto, gran usuario. Variable geográfica local, zona de distribución.*



CERTIDUMBRE DE EXISTENCIAS  
PRECIO RAZONABLE

**Creación de una ecosistema competitivo**

Una modo de operación que facilita la sobrevivencia de una empresa es la de vincularse con otros negocios de manera creativa, al igual que con los clientes. De esta manera se crean redes, "ecosistemas", relaciones sólidas que permiten la coevolución de los negocios, evitándose la rápida obsolescencia.

Los pequeños empresarios pueden crear ecosistemas pequeños. En un poblado X, una farmacia ha creado una relación con los hospitales y médicos y se distingue de las grandes empresas en que ofrece una variedad más amplia de medicinas de patente - sobretodo narcóticos recetados a pacientes con cáncer y otros padecimientos igualmente graves - aunque también tiene aparatos ortopédicos. Las cadenas no tienen este tipo de mercancía, y a esta farmacia no le resultaría costoso si no se hubiera vinculado con los hospitales y médicos. Estos ya saben que pueden confiar plenamente en que su paciente encontrará lo necesario para sanar en un sólo lugar. La farmacia no cobra precios exagerados, lo que casi le asegura contar con clientela fiel y que lo recomiende.

- **Socioeconómicas**

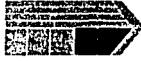
- Nivel de ingresos
- Clase social

- **Psicográficas**

- Personalidad
- Estilo de vida
- Hábitos

- **Beneficio buscado**  
 Solucionar problema  
 Sentirse bien  
 Ambos

**Beneficio buscado**

		SOLUCIONA PROBLEMA
		SENTIRSE BIEN

Vips y un menú especial para invidentes .

Todas las tardes un grupo de invidentes se reúne tranquilamente a charlar, tomar café y comer algún platillo, con la plena confianza de que para elegirlo no dependerán de nadie.

La cadena de restaurantes Vips y El Portón es la única ,por el momento, que cuenta con menú escrito en sistema braille. Da al cliente la nueva oportunidad de pedir platillos diferentes, evitar que les lean la carta, o de evitar ir acompañado para que se les ayudara a escoger sus alimentos. Al cliente ciego le da la sensación de tranquilidad, autonomía y de no ser un estorbo para nadie. El jefe de piso de un local en especial indica que por las tardes van bastantes personas que requieren del menú braille, que se han vuelto clientes asiduos, y que cada vez invitan a más amigos.

El menú contiene lo mismo que el menú normal, la impresión es un poco más cara que éstos, el tiraje es de 600 ejemplares hechos en computadora y se reimprimen cuando hay un aumento de precios.

- **Patrón de compra**  
 Conocimiento del producto  
 Forma de pago  
 Ocasión de compra  
 Status del usuario  
 Actitud hacia el producto  
 Sensibilidad al precio
- **Variables relacionadas con el producto**  
 Beneficio buscado  
 Usos del producto  
 Percepción de marcas  
 Estado de disponibilidad  
 Frecuencia de uso  
 Percepción de riesgo

**Empezó como nicho y se difundió. Percepción de riesgo. Variables relacionadas con el producto.**

		HÁBITOS, SENTIRSE BIEN
		CONOCEDOR, MUCHO DINERO PARA BAJA CALIDAD

El cine se ve mejor en el cine.

En 1990 nadie hubiera pensado que sería buen negocio construir nuevas salas cinematográficas en la ciudad de México. Con tantos cines como había y con la regular asistencia que se tenía, era suficiente para mantener el negocio. Cuando se requirió aumentar los precios sólo se le ponía la etiqueta de *Plus* y se cobraba más, sin que el cliente realmente recibiera un valor mayor por su dinero.

En los clientes existía el descontento de pagar más por lo mismo, que incluía pisos pegajosos, baños sucios y comida mala, aparte de que las instalaciones de proyección eran viejas y defectuosas, el sonido de regular a malo, y no era raro que se encontrara algún otro inconveniente durante la película (goteras, sillones rotos, etc.).

De esta manera, existía la necesidad latente de una clientela que estaría dispuesta a pagar un poco más por ver la misma película, pero disfrutando la experiencia de entrar en un lugar agradable, con atención decorosa, con la opción de escoger a cualquier hora entre tres películas (por lo menos) en un horario más amplio, y en salas con lo más adelantado en equipo de sonido y proyección.

Así surgió la oportunidad para que ciertos inversionistas se instalaran en México con varias cadenas de cines con el concepto "Multiplex" que por sus características atraerían a todos esos clientes insatisfechos, pero que ahora tenían la opción de elegir. Cinemark, Cinemex y Cinépolis abrieron sus puertas constituyéndose sus primeras salas en nichos de mercado muy selectos, que sirvieron para presentarle al público en general el cómo puede llegar a ser una sala cinematográfica. Al abrirse los ojos a los clientes, éstos apoyaron y respondieron con su asistencia, preferencia y recomendación, permitiendo la apertura de muchos más centros de cine en la ciudad y sus alrededores. La actitud del público permite que los precios no sean tan caros y que se manejen precios especiales de acuerdo al horario, fecha o edad del espectador.

(CNM97)

- **Industria** (compradores para un proveedora de partes o productos semiterminados)
  - Tecnología utilizada
  - Productos o servicios que compran
  - Áreas de actividad
  - Tamaño
  - Cobertura nacional de su red de ventas
  - Producto o servicio que venden
  - Patrón de pedidos
  
- **Nivel de uso de producto o servicio**
  - Grandes usuarios
  - Pequeños usuarios
  - No usuarios
  
- **Variables de canal**
  - Directo con los distribuidores
  - Minoristas o mayoristas
  - Puntos de venta (detallistas)

## 2.5 MERCADO META

Por medio de la segmentación, se tienen identificados grupos de consumidores con necesidades y deseos similares. Una vez hecho este ejercicio, se procede a evaluar y comparar los grupos identificados, para después seleccionar uno o más de ellos como el (los) prospecto(s) con más potencial.

El mercado meta (objetivo) esta representado por el segmento (o grupo de segmentos) hacia el que conviene dirigir la atención de la empresa, decisión que se apoya en los siguientes criterios:

**Atractivo:** de acuerdo al tamaño, crecimiento y rentabilidad previsible del segmento

**Accesibilidad:** que el segmento sea alcanzable de acuerdo a los medios de distribución, promoción y ventas de que se dispone

**Capacidad:** que la empresa tenga los recursos y habilidades para servir apropiadamente ese espacio

**Competitividad:** que la posición que se tenga frente a las distintas fuerzas no sea desfavorable

**Compatibilidad:** que el abordar el segmento seleccionado sea compatible con los objetivos generales de la compañía

Cuando la empresa esté definiendo estrategias operativas y asignación de recursos para dirigir a las ventas, la determinación del mercado meta, que determina el segmento(s) del mercado en el que se decide colocar un producto o servicio, le hará saber mejor cómo destinar sus esfuerzos. A este nivel se desarrolla la mezcla de mercadeo (marketing mix) que provee a la organización del mejor retorno de ingresos en ventas mientras que simultáneamente crea la mayor cantidad de valor para los clientes.

Otra forma de ver el mercado objetivo es clasificándolo en: universo, prospectos y cartera actual. El universo incluye a todos los miembros de la comunidad, mientras que los prospectos son los individuos que más se apegan al perfil deseado. A la cartera actual, a los clientes reales, a éstos es a quienes se les debe asignar más recursos para satisfacerlos, mantenerlos y hacerlos clientes constantes. Rinde más el dinero si se le aplica a un cliente que nos conoce que si se tira a gente que no está interesada en el producto o servicio.

En el mercado meta más grande (aunque es el que menos ganancias produce), el universo, se debe de invertir 10% del presupuesto de mercadotecnia. Un 30% es adecuado para los más lucrativos pero menos numerosos miembros del grupo de los prospectos, servirá para darles el pequeño impulso que requieren para formar parte de la cartera. En ésta se gastaría el restante 60% del presupuesto, por ser el que mayores ganancias genera. La idea es pasar a gente del universo a los prospectos, para luego convencerlos de ser parte de la cartera. Se dice que es seis veces más difícil venderle a un nuevo cliente que a uno habitual, por lo que resulta muy importante la constante nutrición de la cartera con nuevos miembros para que el gasto sea menor y más efectivo.

### 3. NICHO

#### 3.1 IMPORTANCIA DEL NICHO DE MERCADO

La mayor parte de los mercados masivos ha muerto. El cliente promedio ya pasó de sólo querer variedad y opciones, a demandar exactamente lo que quiere, cuando lo quiere, y como lo quiere. En este cambiante y dinámico ambiente competitivo, las empresas se enfrascan en grandes luchas en los campos de segmentación de mercados y diferenciación. Además, las computadoras y las tecnologías actuales permiten adaptar muchos de los productos y servicios a las necesidades individuales de cada cliente. De esta manera, en mercados tan fragmentados, la mejor manera de competir y sobrevivir se está dando en la creación y explotación de nichos.

#### 3.2 EL TÉRMINO NICHO

No es del todo claro que se entiende por un nicho; la palabra se usa de modo diferente y en contextos por demás diversos. Por ejemplo, se relaciona con un *nicho de mercado* a: la restauración de pinturas de arte, la empresa BMW, la tienda de abarrotes de la esquina, la franja fronteriza, algunos tipos de jeans, la comunidad hispana en EEUU, las minivans, un vino mexicano de calidad, la manufactura de alfileres con aplicación de plástico, la elaboración de programas administrativos, la industria textil poblana, las rutas aéreas troncales en Europa, las estructuras y cubiertas metálicas, las plumas Mont Blanc, las estaciones de trabajo de ambiente gráfico, y las artesanías mexicanas; se maneja que hay nichos entre los autos de lujo, las cervezas, los establecimientos de comida rápida, los servicios de mensajería y las pizzas a domicilio, entre otros muchos casos que ilustran la diversidad encontrada.

Un modo sencillo de entender al nicho de mercado es considerando al nicho como una **posición especialmente adecuada**, ventajosa, de acuerdo a la definición del Webster's New World Pocket Dictionary, Second Edition ( **niche** (nich) *n.* **1** recess in a wall for a statue, etc. **2** especially suitable position ). Con esta definición, queda abierta la posibilidad para que la posición ventajosa correspondiera a un producto, un servicio, una empresa, un lugar geográfico; los ejemplos del párrafo anterior ilustran perfectamente las posibilidades existentes.

Según la página de internet "Small business: Canada" , el nicho de mercado es una **porción de mercado identificada y accesible**. Por definición entonces, un negocio que se dirige a un nicho de mercado está cubriendo la necesidad de un producto o servicio **que no está siendo cubierto por los grandes** proveedores. Se puede pensar en el nicho de mercado como un **grupo** de potenciales **clientes finamente definido**.

El Dictionary of Finance and Investment Terms, por su parte, define al nicho como una **especialidad en particular** en la que una firma ha **acumulado una gran**

**participación** de mercado. Usualmente, el mercado será lo **suficientemente pequeño** como para que la firma no atraiga a la competencia.

La palabra nicho se utiliza de manera común sin ponerse mucha atención en su significado; a continuación se presentan diversas características o requisitos normalmente aceptados que se consideran adecuados para que la denominación sea la realmente acertada.

En principio, un nicho de mercado está compuesto por un **grupo de clientes o fuente de suministro que difiere del patrón general. Desean con tanta fuerza un producto** que llegan a comprarlo por separado o hasta pagan un precio más alto por él gracias, en parte, a que cuando un producto parece haber sido desarrollado "exactamente para usted", el precio tiende a ser más alto. Desean estos clientes un **servicio a la medida** que normalmente no pueden ofrecer grandes empresas. Se observa así una tendencia hacia la desaparición de los mercados para productos de los cuales "todos gustan un poco", observándose en cambio el aumento de mercados para productos o servicios de los cuales "algunos gustan mucho". En un porcentaje importante, a los clientes de este tipo de mercados no se les tiene que "perseguir", sino que por su necesidad o gusto por el producto o servicio ellos mismos acudirán o buscarán a la empresa que les puede satisfacer sus requerimientos; por lo anterior, la forma de promocionarse en un mercado de nicho es muy distinta a la de los mercados masivos. Por lo general, los medios de nicho son únicamente frecuentados por la gente que tiene interés en el nicho (como un ejemplo claro se tiene lo que ocurre con internet, donde los usuarios sólo consultan páginas que les son de interés). Según lo anterior, se infiere que deben existir una gran cantidad de nichos en el mercado.

Por otro lado, se puede decir también que el nicho ocupa un vacío en productos ofrecidos en el mercado por los competidores. Los nichos de mercado son áreas en el mapa de colocación de productos en las cuales los productos o servicios de la empresa podrían ser más competitivos en el mercado seleccionado; son **segmentos no servidos**. En otras palabras, la estrategia de nicho intenta aprovechar la existencia de un nicho o segmento de mercado desatendido o no atendido suficientemente por la competencia, y sobre el que se posee o puede desarrollar alguna ventaja competitiva.

### 3.3 SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS ANTE LOS NICHOS DE MERCADO

Retomando algunas ideas ya presentadas, parte del "truco" para que una empresa tenga éxito, es encontrar o desarrollar un nicho de mercado que tenga clientes que sean accesibles, que esté creciendo lo suficiente, y que no sea ya poseído por otra empresa. Además, para apoyar lo anterior, se deben diseñar proyectos de alto impacto, pero de bajo costo, para diferenciar los productos o servicios que se tiene la capacidad de producir. Bajo estas condiciones, se estaría cubriendo tanto la estrategia del mercado (externa), como la de las capacidades de la empresa para cubrir la necesidad (interna).

Dado que la estrategia de nichos está más bien orientada a pequeñas y medianas empresas, vale la pena mencionar que éstas, por su generalmente limitada capacidad financiera, no tienen gran margen de error al generar una acción de mercadeo, no es posible equivocarse en cuanto a quien se apunta, y con que objetivos. Por medio de la microsegmentación de mercado, se prevén excelentes perspectivas para las pequeñas y medianas empresas flexibles e innovadoras, y orientadas a los nuevos negocios. La riqueza ya no proviene de las empresas de alto volumen, sino de las empresas de alto valor agregado; uno de los secretos consiste en mejorar productos ya existentes, agregándoles valor, ajustándolo cada vez más a los gustos del consumidor.

Con el fin de tener una referencia de lo que en general se percibe de diferencia entre la pequeña y la gran empresa, a continuación se presentan las características en los *extremos* de cada posición, las cuales las identifican:

<b>GRANDES EMPRESAS</b>	<b>PEQUEÑAS EMPRESAS</b>
Grandes plantas	Pequeñas plantas
Integración vertical	Subcontratación
Economías de escala	Flexibilidad
Organización jerárquica	Organizaciones planas
Mentalidad administradora	Mentalidad empresarial
Ideas conservadoras	Innovación
Lucha por la participación de mercado	Creación de nuevos mercados
Comercialización masiva	Comercialización buscando nichos
Cantidad	Calidad
Lo importante es el producto	Lo importante es el cliente

Para enmarcar el impacto que tiene la estrategia de nichos en el mundo de negocios actual, se puede apuntar que en los últimos años, el 75% de las empresas listadas en el Fortune 500 se han volcado hacia el mercado de nichos con alguno de sus productos o servicios; para ello muchas de estas grandes empresas han tenido que crear subdivisiones de la empresa (SBUs) que les permitan tener de forma individual mayor agilidad y velocidad de respuesta en el desarrollo de estrategias y productos. Un beneficio más que se ha observado, es que los analistas de acciones financieras frecuentemente favorecen a las empresas de nicho, dado que sus márgenes de ganancia frecuentemente pueden ser más amplios que el de aquellas empresas que encaran más competencia; para tener un orden de magnitud, el retorno de la inversión en mercados de masa es de 11%, contra 27% de los mercados menores, según estudio en Estados Unidos.

### 3.4 FORMAS DE NICHOS

#### 3.4.1 De Segmentos a Nichos

El nicho de mercado es un segmento del total de productos (o servicios) ofrecidos en la industria, y nace al tener un grupo seleccionado de clientes definidos por una característica como tamaño, ingreso o ubicación. De esta manera tenemos que una forma de determinar la existencia de nichos es mediante la segmentación, ya detallada en el capítulo anterior.

##### Cómo debe ser un mercado atractivo

	<p>GRUPO ÉTNICO, INGRESO, EDAD</p> <p>VARIABLES GEOGRÁFICO-DEMOGRÁFICAS</p>
<p><b>El mercado latino en Estados Unidos.</b></p> <p>Muchas grandes empresas en E.U. están afinando la puntería hacia los compradores hispanos en Norteamérica, un mercado que crece más rápido que el resto de la población.</p> <p>La familia hispana media tiene 3.7 miembros, en comparación con 2.7 personas a nivel nacional, indican analistas de Salomon Brothers. Como grupo son más jóvenes, con un promedio de 26 años en comparación con los 34 años del resto de la nación. Y los hispanos también gastan más dinero de lo que permiten sus ingresos en productos de consumo. Las familias estadounidenses-mexicanas tienen ingresos tres veces más altas que las mexicanas.</p> <p>Este mercado produce un derrama económica por la cantidad de 112 mil millones de dólares en California y de aproximadamente 56 mil millones de dólares en Texas, más otro tanto entre Nueva York y Arizona. Su importancia salta a la vista, y por esto grandes empresas como Sears Roebuck, M&amp;M / Mars y AT&amp;T enfocan parte de su publicidad en programas televisivos dedicados a este nicho, con resultados espectaculares de entrada. Se tienen otras referencias de empresas, como Banamex a través del California Commerce Bank, que hace casi diez años lanzó una tarjeta de crédito para la población hispana en Estados Unidos que no tenía historia de crédito; por otro lado se tienen a las tiendas de alimentos (comestibles) en Chicago, donde comerciantes latinos se han visto invadidos por cadenas no hispanas enfocadas a éste segmento, dado las familias hispanas gastan más (US\$3,370 al año) en materias primas para cocinar que los blancos (US\$2,803) y los negros(US\$2,367); así se aprovecha que los inmigrantes tienen lealtad real a las marcas auténticamente mexicanas. Otro nicho lo representaba el servicio de videoconferencia al público, que ofrecía un empresario mexicano de LA a México, vía satélite, para poner en contacto a familias que hacía mucho tiempo no se veían.</p> <p>Finalmente, dos empresas mexicanas apuestan inversiones para aprovechar este segmento. Grupo Gigante ampliará su presencia en Los Ángeles, abriendo (en 2003) dos tiendas más, logrando con ello tener siete unidades en E.U.; según sus analistas: " el potencial que ofrece el mercado hispano en Los Angeles es muy alto por el ritmo de crecimiento que ha tenido la comunidad, su ingreso y poder adquisitivo". Estiman que el ingreso familiar de la población hispana en Los Angeles representa más del doble que el de los clientes de Gigante en México; por otra parte, sobre la localización de la última tienda abierta en Anaheim, hace 10 años la población hispana representaba el 27% del total de habitantes, mientras que actualmente integra el 60% de la localidad. Por su parte, TV Azteca espera captar en los siguientes 4 años, entre un 20 y 25 por ciento de las ventas de publicidad dirigida al segmento hispano de Estados Unidos, mercado valuado en mil 500 millones de dólares; Azteca América tiene una cobertura del 60% entre la comunidad hispana en Estados Unidos y espera lograr que nuevas estaciones afiliadas se unan al proyecto.</p>	
<p>(MT297, UGR03, GRC03)</p>	

A continuación se presentan algunos ejemplos donde intervino la segmentación de mercado para determinar objetivos de mercado. Para un mayor detalle del análisis de segmentación por variables demográficas, consultar el anexo 3B al final del presente capítulo, con el caso de Chile.

Una segmentación efectiva divide el mercado en pedazos que son identificables, accesibles, con acercamientos especializados de mercadeo, suficientemente sustanciales para ser redituables como negocio, y sobre todo, defendible contra la competencia. Una segmentación, llevada hasta el extremo, dará como resultado un nicho. La diferencia entre el segmento y el nicho es la exclusividad.

*Cómo segmenta Honda*

		TRATANDO DE RECUPERAR LA JUVENTUD PERDIDA BUSCAN DIVERTIRSE AL MANEJAR
<b>Un juguete con ruedas para chicos maduros</b>		
<p>Un nuevo modelo acaba de incorporarse al pequeño pero creciente sector de los autos deportivos. Se trata de un vehículo capaz de vencer en la pista a un veloz Porsche Boxter o un BMW Z3. Y no se trata de un Mercedes, Jaguar o Ferrari, sino de un humilde Honda. El vehículo (denominado S2000) tiene las prestaciones técnicas de su competencia, y un precio entre US\$5,000 y US\$10,000 más barato que el de sus rivales. Detrás de este producto está la intención de Honda de capitalizar la crisis existencial de los mayores de 40 años.</p>		
<p>Honda da por sentado que el 70% de los compradores del S2000 serán hombres casados de entre 40 y 55 años con ingresos superiores a los US\$100,000 anuales.</p>		
<p>El acercamiento con sus clientes será a través de de su sitio Web, de anuncios en revistas de automóviles, una campaña limitada de publicidad en televisión, y, tal vez, algunas promociones de correo directo.. <span style="float: right;">(**SMS99)</span></p>		

*Cómo segmenta jeans Wrangler*

		HOMBRES DE FAMILIA VIVEN EN CIUDADES PEQUEÑAS
<b>Desde el uniforme de los 60 al nicho de los 90: Wrangler se dirige al hombre de familia</b>		
<p>En los 60, los vendedores de jeans se anunciaban "para el gran mercado ... Los Jeans eran el uniforme", según el publicista de jeans Wrangler, que agrega "Pero los tiempos han cambiado, y el comportamiento de la gente ha cambiado; ahora la estrategia de nichos es la más adecuada".</p>		
<p>En un esfuerzo iniciado en la década de los noventas para los jeans Wrangler, la nueva campaña publicitaria se dirige muy abiertamente a un mercado de nicho: los obreros, hombres de familia, que usan jeans todos los días, tienen más de treinta años, disfrutan de las actividades al aire libre y, en su mayoría, viven en ciudades pequeñas.</p>		
<p>Estos anuncios son totalmente diferentes de los que presentan los jeans sofisticados de Levi, Lee y Guess, dirigidos a las masas urbanas de jóvenes a la moda.</p>		
<p>Wrangler tiene el respetable 7% del mercado (por 20% del líder Levi Strauss), sus jeans son un poco más baratos que los Levis, poseen un presupuesto de mercadotecnia mucho menor y se distribuye por medio de vendedores baratos. Por todo ello no pueden competir con efectividad para la masa de los jóvenes prósperos de moda. <span style="float: right;">(**KTL90)</span></p>		

En ocasiones, una segmentación no muy elaborada puede ser efectiva, como en el siguiente caso.

*Siete porciento del mercado como nicho (segmentación por raza y localidad)*

		PUBLICACIÓN PARA AFRO-AMERICANOS NIVEL ECONÓMICO DE MEDIO A ALTO
<p><b>Prosperando en un nicho de mercado</b></p>		
<p>A continuación se presenta la experiencia del dueño de la revista "Turning Point Magazine", que ha crecido como publicación en el estado de California, Estados Unidos. En sus seis años de existencia, ya tiene una segunda publicación (MoneySmart Magazine), ha lanzado un programa de premios para la comunidad afroamericana (Living History Makers), y también tiene su conferencia anual de tres días (California African American Business Summit).</p>		
<p>El dueño (que sólo cuenta con seis empleados), cuenta que se ha vuelto adepto a maniobrar dentro de lo que comúnmente se denomina nicho: su empresa se dedica a un específico, y a menudo limitado, grupo de compradores. Entre los pros que encontró para entrar en un nicho se encuentra el hecho de que usualmente existen mercados para productos o servicios que no han sido atendidos por los proveedores predominantes; es decir, el mercado meta está sub-atendido y listo para ser tomado.</p>		
<p>Cuando empezó a publicar Turning Point Magazine, encontró que el 7% de la población de California era ignorado por los grandes medios por su limitado potencial de marketing. Sin embargo, para esta pequeña empresa, este 7% representaba a los 2.5 millones de afroamericanos de California, o sea una mina de oro. Con virtualmente ninguna competencia por parte de los grandes y poderosos medios, pudo instalarse como líder en su segmento.</p>		
<p>Para el dueño, una vez establecido, un negocio de nicho debe dominar su mercado: " En un nicho, el Primer Lugar es el único lugar donde se puede estar". Para lograrlo, la empresa necesita entender y servir a sus clientes.</p>		
<p>Si entrar en un nicho es difícil, y mantenerse lo es aún más, expandirse todavía resulta más complejo. Como se estaba dedicado a un nicho de mercado, la única manera de crecer era expandirse; y para ello se debe planear, planear, planear. Los errores cuestan caro en un nicho. Por ello las actividades de la empresa están entrelazadas para obtener el éxito. Las finanzas aportan ganancias tanto a corto como a largo plazo, se reinvierten las ganancias en vez de endeudarse, la participación en eventos les da una imagen que atrae a los líderes de opinión hacia la publicación, lo que atrae a su vez a los anunciantes.</p>		
<p>El dueño ha encontrado redituable este negocio, y se encuentra comprometido con la comunidad a la que va dirigida su publicación.</p>		
<p>(MNS99)</p>		

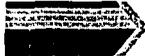
También es recomendable observar los comportamientos de diversos rangos de edad, para conocer gustos generalizados entre gente de la misma edad, y así afinar la estrategia de mercado.

*Segmentación por edades*

		CUIDADO DE LA FIGURA REHIDRATAR A DEPORTISTAS
<p><b>Bebidas New Age para los jóvenes</b></p>		
<p>Las bebidas "New Age", que incluyen las isotónicas, el té helado, el agua sin gas y las con sabores frutales con o sin gas, son uno de los segmentos con crecimiento más rápido, según el informe "What Australia Drinks" patrocinado por Schweppes Cotte's, siendo esta situación aplicable, con sus debidas reservas, a la observada en el mercado mexicano de bebidas.</p>		
<p>Las bebidas "New Age" están especialmente de moda entre los consumidores más jóvenes y son más habituales en casa con niños o en las compartidas por varios adultos, y su consumo ha aumentado de 4 a 24 por ciento. De los encuestados 41 por ciento prefiere las bebidas isotónicas al agua; a pesar de esto, el agua registró el incremento más importante en incidencia de consumo y quedó en segundo lugar después de la leche. Los bebedores de colas han aumentado en todos los grupos de edad excepto en el situado entre 13 y 16 años, un dato que confirma el actual cambio de gustos entre los más jóvenes. Más de la mitad de los encuestados cree que las bebidas sin gas son mejores y más sanas y a la mayoría no les gusta el sabor de los edulcorantes artificiales.</p>		
<p>Para reflejar el éxito que han tenido diversas empresas en estos nichos, a continuación se presenta como las grandes empresas refresqueras tuvieron que absorber a las pequeñas empresas revolucionarias en el área de bebidas. Ante el éxito presentado en los 90's por bebidas New Age como Gatorade, Mad-River y Snapple, las grandes empresas como Coca-Cola, PepsiCo y Cadbury Schweppes reaccionaron creando tres bloques que trataron de contener la entrada de las nuevas bebidas; las acciones estratégicas terminaron cuando Coca adquirió a Mad-River, Pepsi a Gatorade y Cadbury a Snapple. Además, dada la unión Pepsi-Gatorade, Coca-Cola tuvo que sacar al mercado un producto similar, como Powerade.</p>		
	<p>(FIN95, AVN02)</p>	

Finalmente, algunas empresas tienen productos dirigidos específicamente para cierto mercado, por lo que tienen que buscar la manera de ubicarlo y contactarlo, como a continuación se presenta.

*Nicho de medio millón de corazones solitarios*




NECESIDAD DE COMPAÑÍA

SOLVENCIA ECONÓMICA

**Franquicias extranjeras, a la caza del mercado de Corazones Solitarios**

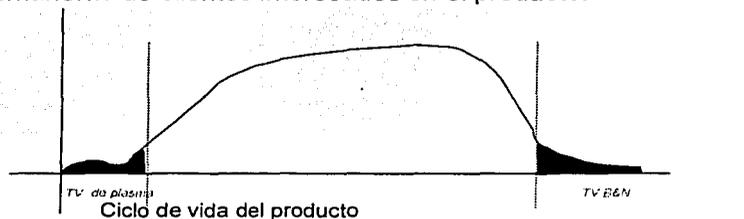
De acuerdo a datos del censo 1990 del INEGI, existían 535 mil 366 profesionistas angustiados que, al no tener una relación estable, se ven obligados a invitar a alguien que no es de su total agrado con tal de no ir solos a la boda de su mejor amigo o a algún otro compromiso social. Entre estos profesionistas hay 460 mil solteros, 14 mil 826 separados, 36 mil 763 divorciados y 22 mil 946 viudos. Todos ellos son hombres y mujeres mayores de 25 años, a quienes empresas nacionales y franquicias extranjeras están dispuestas a ofrecer una solución para su problema.

Por ejemplo, Great Expectations estimaba una inversión de 400 mil dólares para acercarse a medio millón de posibles clientes. Mediante una estrategia de mercadotecnia y diferenciación de segmentos de mercado, buscan acaparar a los solteros más codiciados, los que más ingresos mensuales tienen, además de contar con un cierto nivel educativo. Para atraer a los clientes adecuados (con solvencia económica), la empresa compra los listados de cuentahabientes de bancos, tiendas departamentales, y con base en ellos envía propaganda por correo. Great Expectations es una empresa dirigida al público heterosexual. Indica que actualmente la compañía trata de captar público masculino, el cual es un poco más tímido y no recurre tan fácilmente a este tipo de servicios por temor a la crítica.

Aún cuando 65 por ciento de los clientes de Great Expectations son mujeres, las cifras de INEGI indican que entre los profesionistas existen más hombres solteros -259 mil 276- que mujeres -201 mil 555. En cuanto al estado civil, 60% de los clientes de la compañía son solteros, 30% divorciados y 10% viudos. Su primera ubicación fue en el Distrito Federal, donde la concentración de este tipo de personas es más alta. (AGL94)

### 3.4.2 El Nicho en el Ciclo de Vida del Producto

Por ejemplo, en el ciclo de vida de un producto, sus extremos representan espacios propicios para los nichos, tanto cuando apenas se está comenzando a introducir el producto o servicio al mercado, tanto como al final de su vida, cuando queda un remanente de clientes interesados en el producto.



La mejor segmentación de mercado que se pueda realizar puede cambiar con el tiempo; así el nicho de mercado que se haya ubicado en un cierto momento debe ser monitoreado continuamente a fin de determinar si su situación permanece estable y favorable. El dominio seleccionado no permanece estático; la naturaleza del mercado y los competidores cambia frecuentemente, al tiempo que los productos maduran. Se debe lograr una posición dominante en un nicho y buscar por otros frentes para crecer. Es mejor tomar la iniciativa de entrar al mercado que reaccionar ante una segmentación ya realizada, obteniéndose ventajas como las relativas a la curva de aprendizaje. Como ejemplo del caso anterior se tendrían al

VW sedán y al avión Concorde; ambos fueron pioneros en su segmento (subcompactos y aviación supersónica comercial), y casualmente ambos casos están cerrando sus páginas en el año 2003, dejando varios nichos por cubrir (se requerirán piezas para los "vochos" en circulación, y maneras de transportar a los pasajeros primera clase premium de Nueva York a Londres y París). Ambos casos aplicaban también parte del concepto de nicho, al estar al extremo de la escala de precios (el VW en la parte inferior y el boleto de Concorde en la parte superior).

### 3.4.3 Especialización

Como consecuencia de la saturación de productos y servicios en los mercados, la salvación de las compañías promedio está en encontrar uno o más nichos de mercado que sean tanto seguros como productivos. La idea clave en la táctica de nichos es la especialización. La empresa tiene que identificar una forma viable de especialización en el mercado, cliente, producto o líneas de mezcla de mercadeo.

En lo que se refiere a la especialización, el ser ocupante de un nicho implica cumplir uno o varios de los puntos:

- se es especialista en un producto
- se atiende predominantemente a un subsegmento (subsegmento dedicado)
- especialistas de uso final (servir a un tipo de consumidor de uso final)
- especialistas de nivel vertical (se especializa en un nivel vertical de ciclo de producto y distribución)
- especialista por tamaño de cliente (vende a clientes grandes, pequeños o medianos)
- especialista en cliente específico (limita ventas a consumidores principales)
- especialista geográfico (vende en cierta localidad o región)
- especialista por producto o línea de producto (produce sólo una línea de productos o un sólo producto)
- especialista por producto o característica
- especialista de trabajo por encargo (sobre pedido, como los ordene el cliente)
- especialista de precio/calidad (operan en el extremo bajo o alto del mercado)
- especialista por servicio (ofrece o supera en uno o más servicios no fácilmente obtenibles por otras empresas)

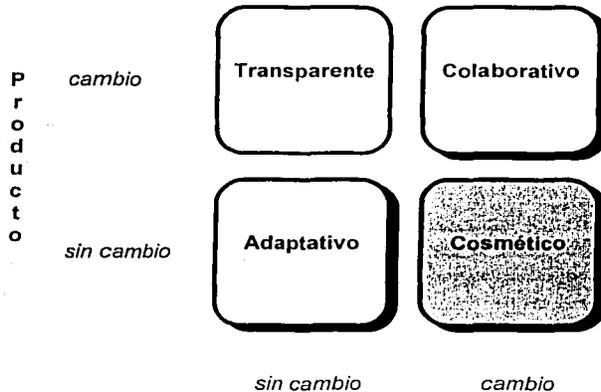
#### ***Especialización. Acercamiento al cliente***

El siglo y ciclo evolutivo de las ventas en masa parece haber llegado a su fin, permitiendo la entrada de productos hechos a la medida del cliente. La fiebre del éxito del modelo T de Ford y de la Coca Cola quedó en el pasado para entrar en la etapa del conocimiento del cliente; las compañías tratan de responder a los deseos y necesidades del comprador, y simultáneamente manipularlo. En algunos casos se puede decir que existen "nichos de uno": cada cliente es su propio segmento de mercado con requerimientos específicos que deben ser satisfechos.

Se han identificado cuatro distintas aproximaciones al "hecho a la medida" del cliente :

- Colaborativo
- Adaptativo
- Cosmético
- Transparente.

Cuando se diseña o rediseña un producto, proceso o unidad de negocios, los gerentes deben de revisar cada uno de los tipos de acercamiento para conocer la mejor manera de servir a sus clientes. A lo que comúnmente se llega es a que requiere de una mezcla de las cuatro aproximaciones para atender a su particular grupo de clientes.



Representación

GLM97

**Personalización Colaborativa**



Anteojos Paris Miki



SOLUCIONA PROBLEMA, COLABORA  
SE SIENTE BIEN

En el caso de la "personalización masiva", por denominarle de alguna manera, este vendedor de anteojos es el rey. Su compañía pasó cinco años desarrollando un sistema propio que le quita la necesidad al cliente de revisar cientos de diseños para escoger sus lentes. Primero, el sistema toma una foto digital del cliente, analiza sus atributos físicos al mismo tiempo que los compagina con las palabras del cliente que indican el tipo de look que desea tener; una vez realizado esto recomienda un cierto tipo de tamaño y forma, y despliega los lentes sobre la imagen digital de la cara del cliente. Posteriormente el cliente y el optometrista colaboran para ajustar la forma y el tamaño de los lentes hasta que ambos están complacidos con la apariencia. De igual modo, el cliente selecciona de un cierto número de puentes nasales, brazos y uniones para completar el diseño. Después reciben una imagen con calidad fotográfica de sí mismos con los anteojos propuestos. Finalmente, un técnico pule los lentes y arma los anteojos en menos de una hora. (GLM97)

**Personalización Cosmética**

		VARIEDAD DE PRESENTACIONES NECESARIAS
		AL GUSTO DEL CLIENTE, APARIENCIA
<p><b>Planters Co. y cacahuates al gusto.</b></p> <p>Quando se tiene la opción de reestructurar la línea de producción, vale la pena volver a observar lo que cada cliente solicita, adaptarse a lo que éste pide, y satisfacer el cada vez mayor número de presentaciones de mercancía que las tiendas piden.</p> <p>Este fue el caso de Planters Company, cuando reequipó una de sus plantas en EEUU.. Wal-Mart quería vender cacahuates y nueces mezcladas en presentaciones más grandes que las tiendas 24 horas como 7-Eleven, mientras que otras empresas querían diversos formatos de productos promocionales. Antes, Planters sólo podía producir grandes cantidades de latas pequeñas, medianas y grandes; como resultado de ésto, los clientes tenían que escoger de un limitado número de empaques para encontrar el más cercano a sus necesidades.</p> <p>Hoy día la planta puede cambiar rápidamente entre diferentes tamaños, etiquetas, y tipos de empaque, respondiendo a los deseos de cada comprador de una manera basada en órdenes de compra. La interacción diaria con sus clientes le permite esta dinámica.</p> <p style="text-align: right;">(GLM97)</p>		

**Personalización Cosmética**

		COSMÉTICO, SIN GASTAR MÁS DINERO
		USO DEL PRODUCTO, APARIENCIA, COMODIDAD
<p><b>Programa Gold Service de la corporación Hertz.</b></p> <p>Bajo la base de no ofrecer más de lo que el cliente necesita, se ofrece un servicio mejor sin cambiar el funcionamiento básico de la empresa.</p> <p>El programa Gold Service aumenta el valor sobre la renta de autos típica. Después de firmar por el servicio, los clientes son pasados directamente a un pequeño autobús a un área cubierta donde ven su nombre con luces en una gran pantalla que los lleva directamente a la exacta localización del auto. Al llegar al auto, la cajuela esta abierta para introducir el equipaje, el nombre del cliente está visible junto con los papeles de circulación colgados del espejo, y, cuando el clima lo hace necesario ( y las leyes lo permiten), el motor del carro está en funcionamiento con el calentador o aire acondicionado prendidos.</p> <p>Para crear el Gold Service, Hertz se esmeró en identificar cuáles de sus procesos actuales no debían cambiar, cuales nuevos se tenían que incorporar, y cuáles procesos se tenían que quitar. Se mejoró el sistema de rentas y asignación de vehículos, lográndose hacer del Gold Service un proceso menos costoso que el servicio estándar.</p> <p style="text-align: right;">(GLM97)</p>		

La personalización o el "hecho a la medida" **colaborativo** conduce a un diálogo con clientes individuales para ayudarlos a articular sus necesidades, para identificar la oferta precisa que llene esas necesidades, y a fabricar productos o servicios personalizados para ellos. Sirve especialmente para aquellos clientes que no saben precisamente qué es lo quieren y se frustran cuando se ven forzados a elegir entre una gran cantidad de opciones.

Normalmente la personalización se produce en la etapa de diseño, pero no existe restricción para que el cliente participe y modifique otras etapas de la cadena de valor, que más bien se convierte en la *cadena de demanda*, que actúa según lo requiera el cliente. Para el productor surge la posibilidad de minimizar su inventario de artículos terminados, mientras sólo se mantiene un cierto stock de

materiales vírgenes y componentes, a fin de hacer productos terminados únicamente en respuesta a las necesidades actuales de los clientes.

Los personalizadores **adaptativos** ofrecen un solo producto, con la virtud de que está expresamente diseñado para que los propios usuarios puedan modificarlo. Este modo de personalizar es adecuado para negocios donde el cliente quiere que el mismo producto se desempeñe de diferentes maneras en diferentes situaciones, y donde la tecnología permite que el cliente lo haga por sí mismo.

Normalmente, lo que ocurre es que el personalizador adaptativo transfiere al cliente el poder de diseñar, producir y enviar el producto o servicio final. Así ya no se rompen la cabeza los productores buscando cuál de todas las combinaciones posibles de su bien o servicio preferirá el cliente. De esta manera es que funcionan los kioscos donde uno mismo diseña la tarjeta de felicitación deseada.

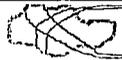
Los personalizadores **cosméticos** o de apariencia presentan el mismo producto estándar de manera diferente a diferentes clientes. Se aplica cuando los clientes usan el producto de la misma manera, y sólo cambia la manera en que lo quieren presentado. El producto o servicio se "envuelve" distinto para cada cliente, se anuncian sus atributos de diferentes maneras, se pone el nombre del cliente en él, se muestra diferente; y, a pesar de ser únicamente cosmético, es un valor agregado real para el cliente.

La mayor parte de personalizadores concentran sus esfuerzos en la parte final de la cadena de valor. Los mismos cacahuates se distribuyen en paquetes medianos, chicos, grandes, extragrandes, en bolsa o en lata, con anuncio más llamativo o el nombre de un negocio de comida en el frente. Ver el caso de renta de autos en Hertz y Planters.

Cuando se lleva a cabo de manera correcta esta personalización, se evitan respuestas ineficientes a las solicitudes de los clientes, y se está en posibilidad de ofrecer, sin costos extras, el producto o servicio de la forma exacta en que lo pide el cliente.

El "hecho a la medida" **transparente** provee al cliente individual de bienes o servicios únicos sin que el sepa que ese producto o servicio fue estrictamente personalizado para él. Se conocen sus gustos y requerimientos tan bien que pueden predecir el tiempo y la forma en que requerirá su cliente el producto. Esto se aplica bien en situaciones en que no se debe o puede molestar al cliente para preguntarle sus preferencias; así es que, sin que él lo note, se le observa y estudia para personalizar el servicio o producto en la siguiente ocasión. Ver el caso RITZ.

**Personalización Transparente**



TRANSPARENTE, SIN INcurrir EN COSTOS

CLIENTE QUE NO QUIERE SER MOLESTADO

**Los espías del Ritz-Carlton.**

La personalización transparente requiere de un amplio conocimiento del cliente, pero éste no siempre está disponible o tiene el tiempo para contestar largas encuestas sobre sus preferencias y deseos de servicio.

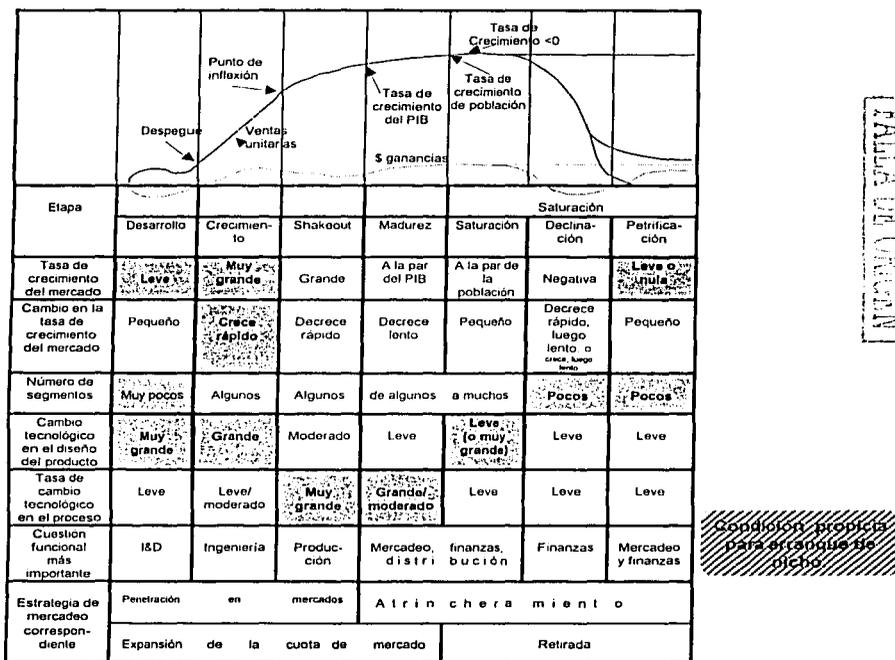
Con este conocimiento, la cadena Ritz-Carlton estableció discretos medios para aprender sobre las necesidades individuales de cada cliente. Observaron las preferencias de cada huésped durante cada estancia - preferencia como la solicitud de almohadas hipoalérgicas, estaciones de radio de música clásica, pasteles de chocolate o flores en la habitación. La compañía guarda esa información en una base de datos y la usa para hacer un servicio a la medida cuando el cliente es recibido en su siguiente visita. Ya se sabrá si prefiere los pisos altos, o los cercanos a la planta baja, si prefiere los que tienen vista hacia un punto de interés, o si prefiere el rincón más alejado y silencioso del hotel. Mientras más tiempo se quede alguien en los hoteles Ritz-Carlton, más aprende la empresa, más personaliza los bienes y servicios que pone a disposición del cliente en un cuarto estándar del Ritz-Carlton, aumentando la preferencia de este hotel sobre los demás.

(GLM97)

El personalizar la presentación del producto o servicio se puede presentar, aparte de en el diseño, en los siguientes componentes:

- Empaque.- contenedor para embarque, código de barras, instrucciones
- Material de promoción .- trípticos, volantes, vídeos, casetes
- Ubicación .- dónde, cuándo, cómo, y a quien se envía el producto
- Términos y condiciones .- precio de venta, descuentos, modo de pago, garantías, políticas de órdenes y procedimientos de servicio postventa
- Nombre del producto .- marca, membresía a un club, privilegios a clientes frecuentes
- Uso establecido .- propósito y operabilidad anunciada, ventajas percibidas

### 3.4.4 Origen de Nichos Dentro del Ciclo de Vida del Producto



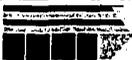
Normalmente se maneja que los nichos de mercado se deben buscar o crear en la etapa temprana o en final del ciclo de vida del producto. En la matriz anterior se resaltaron (con sombreado //) las condiciones que se consideran más propicias para el surgimiento de nichos de mercado, y como se puede ver a lo largo de todo el ciclo de vida se pueden generar favorablemente nichos. A continuación se explica más detalladamente cada condición.

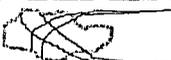
- Es recomendable entrar al mercado cuando su tasa de crecimiento es leve, para adentrarse firmemente en él con la ventaja de conocerlo en forma estable y en nacimiento. Además en la etapa de desarrollo son muy pocos los segmentos existentes, por lo que un nicho dominaría gran parte del mercado, con posibilidades amplias de mantenerlo. El amplio cambio tecnológico en el diseño del producto permite fundamentar diferenciaciones decisivas para el futuro del producto, en parte por la disminución de costos. Así cuando los competidores tratan de entrar en el mercado, la empresa que llega primero puede utilizar sus bajos costos (por su experiencia en fabricación y distribución) para ofrecer precios reducidos a favor del cliente, o disponer de esos recursos

adicionales para tácticas de promoción, distribución y otras circunstancias que fortalezcan a la empresa. Por inercia, un cliente que compra el primer producto que sale al mercado y se ve satisfecho, es poco dado a cambiar de producto. La empresa gana impulso mientras las otras todavía no llegan.

- Un poco más adelante conviene entrar en el mercado, porque siendo aún sólo algunos segmentos, se aprovecha el rápido crecimiento del mercado y sus respectivas ganancias para acumular ingresos lo más posible y permanecer poco tiempo en el mercado, pudiendo aún involucrarse en el diseño del producto. Es recomendable seguir esta estrategia cuando la empresa entrante tiene los suficientes recursos para alcanzar a la que va adelante. Se tiene la ventaja de un riesgo reducido, al absorber la primera empresa los riesgos de demanda, obsolescencia tecnológica y otros aspectos de operación. Se sabe además que *sí* ha funcionado y que *no* en el mercado dado. La dificultad radica en romper las barreras de entrada del pionero.
- La etapa de madurez sólo es adecuada para iniciar nichos de base tecnológica, con énfasis en el sistema productivo, que incluye nuevos procesos, líneas de producción, métodos, técnicas de manufactura, entre otros. Se cuentan con ventajas como incorporar los últimos avances tecnológicos sin tener que deshacerse de una gran inversión anterior, además de que incorporarían economías de escala al conocer exactamente el tamaño y demanda del mercado a cubrir. Ya no gastan en investigación y desarrollo, pues los pioneros ya gastaron en ello. Y finalmente, pueden enfocarse perfectamente en atacar una determinada parte del mercado, mientras que los pioneros deberán de preocuparse por defenderse de todos los frentes. Esta etapa es propicia para que medianas empresas entren en busca de copar un nicho para crecer y convertirlo en un mercado masivo.
- Cuando el producto llega a la etapa de saturación, la experiencia adquirida en el producto o servicio hace que el productor esté en posibilidad de satisfacer el barroquismo o exquisites del cliente conocedor, exigente y exclusivo, que busca bienes con características exageradamente detalladas. El hecho de que se denote al cambio en el diseño del producto como oportunidad para nicho, es porque, aunque la tasa de cambio en el producto base sea normalmente baja, la probabilidad del ingreso a un nuevo paradigma - dado el estancamiento del producto original - es muy alto. Con este gran salto puede llegarse a otro tipo de producto que lleve a cabo la misma función del bien original.
- Uno de los lugares típicos para la ubicación de un nicho se encuentra finalmente en las etapas de declinación y petrificación del producto. El mercado se encuentra muy estable, sin sobresaltos, y con ingresos bajos pero constantes. Lanzar un producto cuando ya está cercano al final de su vida funciona para que el nuevo bien o servicio se apodere inmediatamente de la mayor parte de un mercado en disminución.

Nicho al final del ciclo de vida del producto





ALMACENAMIENTO A BAJO COSTO  
NECESIDAD DE RESPALDO INFORMÁTICO

**Imation toma el mercado de discos**

La fuerte erosión de precios en el mercado de los discos para computadora (disquetes), combinada con altos costos, provocaron que gigantes como Kodak, BASF, y Memorex, entre otros, salieran de ese nicho, en el que curiosa y paradójicamente Imation ha encontrado muy alta rentabilidad. El gerente para América Latina de Imation pronosticaba un futuro muy prometedor, pues la tendencia es cada vez más hacia el almacenamiento de información en medios digitales. Asimismo, destacó que la reducción de costos es una tendencia natural del mercado, gracias al incremento de los volúmenes de producción, que permite obtener mejores precios. Según el gerente de Imation, actualmente se registra una disminución anual de alrededor de 30 por ciento en los precios de productos como disquetes; mientras que en otros, como en los discos compactos, en diez años han pasado de ocho dólares a 1.20 dólares. La reducción de precios deberá respaldarse en el mejoramiento de procesos productivos, de sus mecanismos de distribución, además de contar con estrategias e infraestructuras que permitan bajar costos.

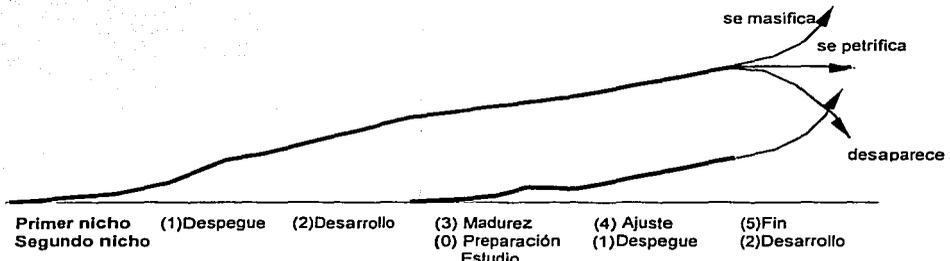
Imation detenta el 40 por ciento del mercado de disquetes, mientras que sus más cercanos competidores (como el caso de Verbatim, Sony y Maxel) participan con 20 por ciento.

Algunos factores que acelerarán la demanda de mayor capacidad de almacenamiento de datos y de nuevas herramientas y soluciones digitales de flujo de trabajo son: el explosivo uso de internet; la dependencia cada vez mayor que tienen los usuarios de los archivos digitales, las imágenes y los colores; así como el creciente requerimiento de mayor eficiencia en la manipulación, transmisión y almacenamiento digital.

De esta forma, una empresa ocupa un lugar en el que no pueden competir algunas grandes empresas, creándose imagen e identidad ante la comunidad informática aprovechando un producto (disquetes) que lentamente va siendo desplazado por otros medios, mientras aprovecha su marca para desarrollar y vender otros tipos de medios de almacenamiento.

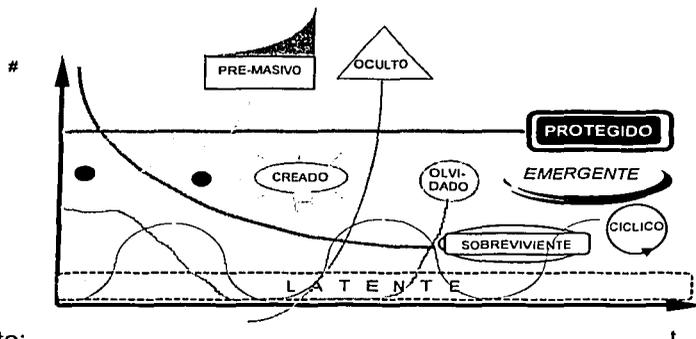
**El ciclo de vida de un nicho en general**

La relación producto-mercado evoluciona de manera rápida y de diversas maneras. El hecho de seguir la estrategia de nicho conduce a un cierto comportamiento en el tiempo, el cual se ilustra de manera sencilla a continuación:



### 3.4.5 Tipología de Nichos de Mercado según su Surgimiento

No todos los nichos surgen en las mismas circunstancias. Cada uno tiene alguna característica que lo marca en su creación. De esta manera tenemos la siguiente tipificación, que aunque no pretende ser exhaustiva, procura dar una amplia visión de los distintos momentos de aparición de un nicho.



TESIS CON  
 FUENTE DE ORIGEN

- Oculto:

Es un producto nuevo o versión de alta calidad de un producto existente. En ejemplo de los años noventa se tienen los envases de PET para refrescos, que se convirtieron en su momento en un buen nicho para los comercializadores del producto, para los importadores de maquinaria y para los fabricantes de moldes. Se puede considerar tanto producto nuevo (pues ni siquiera se producía el material), o como versión de alta calidad de envase de refresco (por barato, ligero, irrompible, y buen conservador del líquido).

- Latente:

Es un producto o servicio que nace al llevar a cabo una mezcla de cualidades no antes realizada, pero con facilidades ya existentes. El nicho que cubre los dulces Sonrics, es a base de dulces conocidos, mezclas de éstos, empaques en cajas normales con juguetes de plástico comunes, repartidos por una compañía distribuidora ya existente. Sin embargo, y a pesar de que ya todo estaba ahí, a esta empresa virtual es a la que se le ocurrió la combinación de factores.

- Sobreviviente :

Pasado todo su ciclo vital, después de su decadencia, este artículo sigue funcionando. Normalmente cuando se empieza un negocio se evita entrar en uno en decadencia; sin embargo, si se enfocan bien los esfuerzos, se estará solo en un pequeño mercado bien conocido, sin riesgos de sobresaltos repentinos, poco atractivo y con ingresos bajos, pero constantes. Unos ejemplos de esto son las talabarterías (tienda de artículos de charrería), televisores en blanco y negro, y videocaseteras en el formato Beta. En los dos últimos casos, el nicho se puede

encontrar tanto en la producción directa, como en la fabricación de refacciones, o en la instalación de talleres de servicio.

- **Emergente:**

Nace a partir del surgimiento de una nueva circunstancia que antes no existía. Las tiendas en suburbios recién en crecimiento (Sears Wal-Mart) fueron un ejemplo; y los sistemas de seguridad para autos (surgidos a partir de la inseguridad de la ciudad). El porcentaje de integración nacional necesario de algunas armadoras extranjeras dado el TLC, generando nichos para pequeñas empresas nacionales como proveedoras de partes. Regulaciones y desregulaciones también crean nichos, como el de sistemas protectores del medio ambiente para fábricas, o servicios rápidos de asistencia a asegurados en caso de accidente.

- **Olvidado:**

Este bien o servicio cumplió completamente su ciclo de vida, desapareció, y alguien por alguna razón lo rescató de sus cenizas para promoverlo. Generalmente es favorecido por coleccionistas o comerciantes de objetos antiguos que por alguna situación volvieron a ponerse vigentes.

- **Creado:**

Después de estudiar el mercado y algo de trabajo, se llega a un diseño, localización o caracterización de un cierto producto, servicio o clientela que constituye un nicho de mercado. Un ejemplo es la línea integral de productos de higiene para lugares públicos (jaboneras, papel higiénico y portapapeles) de Crisoba.

*Nicho creado, protegido el know-how. Poca producción a propósito, pequeña empresa.*



VARIEDAD DE MODELOS

PRECIO

Un microindustrial del alfiler .

Un cierto día un mexicano comisionista de empresas americanas se percató de que en México nadie producía alfileres con cabeza de bolita - para señalar mapas y maquetas - y optó por fabricarlos. Para su desilusión existían unas máquinas alemanas muy buenas que en un sólo día le producirían lo que requería para todo el año, por lo que tuvo que inventar una que le solucionara su demanda particular. Su producción diaria apenas alcanza los 500 alfileres diarios.

Como orgullo de su producto, el dueño de la empresa afirma que contra los alfileres de E.U. y Taiwan, los suyos tienen más que ofrecer. Además de que su niquelado evita la oxidación, cuentan con diferentes modelos ( los de bolita de diferentes tamaños, el alfi-map, rematado con una banderita, y el alfi-pon con cabeza anatómica) . Otro aspecto ventajoso es la amplia gama de colores que maneja (31) contra seis de la competencia. La diversidad de tonalidades es difícil de conseguir, y otras empresas han tratado de averiguar cómo se logra, pero se guarda como secreto de familia el método de pigmentación, de su misma autoría.

Con su know-how que no comparte con nadie, han acaparado el 95% del mercado interno. Y esto lo hace una microindustria de cinco obreros, con otros tantos comisionistas.

- **Protegido:**

De manera intencional se promueve y protege a un cierto tipo de empresas para que no se vean afectados sus intereses por empresas ajenas. Esta protección se puede dar tanto a nivel de gobierno para impulsar el crecimiento de un cierto tipo

de sector, como por parte de la empresa innovadora que se preocupa por defender y patentar sus ideas.

Un gran ejemplo lo proporcionan las empresas medianas inglesas de gran crecimiento (Baby Sharks), donde su situación geográfica y legal les permitió tener un mercado protegido de la dura competencia internacional entre 1980 y 1990.

Otro ejemplo lo fue México en los setenta con un gobierno protector que defendió en demasía a la industria nacional, sin que esta tuviera la visión de fortalecer su posición, pues ésto no le resultaba necesario. Producía artículos de mala calidad y caros que el país tenía que consumir pues las importaciones estaban restringidas.

- **Cíclicos:**

Son modas que emergen y desaparecen periódicamente, fundamentados en ocasiones por nostalgias. El fenómeno OVNI, el gusto musical por los boleros, rock en español, el trompo, el yo-yo, el juego de canicas, los pantalones acampanados, entre otros.

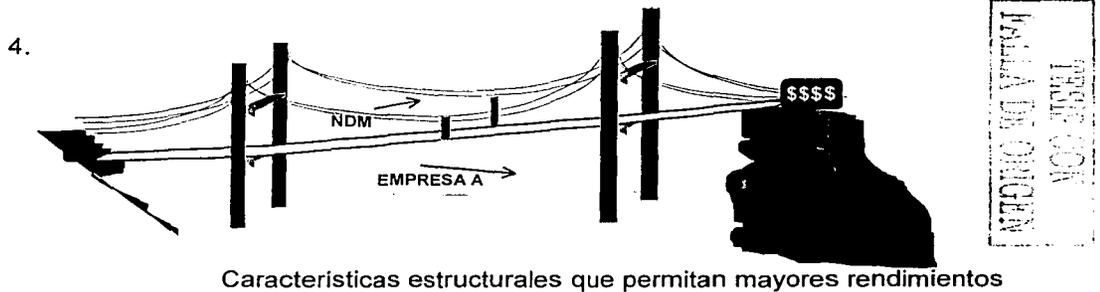
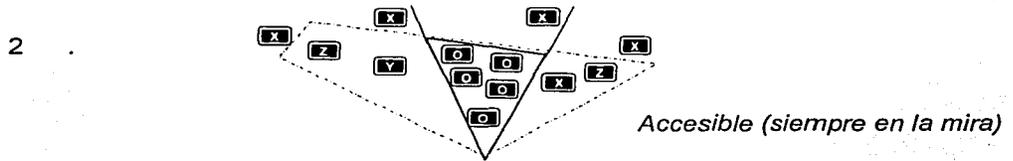
- **Pre-masivo:**

Mercado que nace en forma de nicho, que sirve de preparación (voluntaria o involuntaria) para un posterior crecimiento exponencial y masificación. Por ejemplo los CDs, los complejos cinematográficos multiplex y los teléfonos celulares.

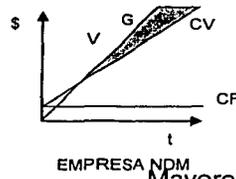
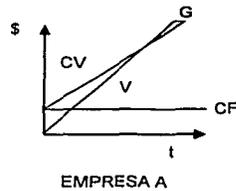
### 3.5 PERFIL DESEABLE DE UN NICHO DE MERCADO

Finalmente, a continuación se presentan las características recomendables de un nicho de mercado ideal, las cuales se centran en:

1. ser estable ante los cambios en el mercado
2. ser manejable (*accesible*)
3. con potencial de crecimiento mayor que el promedio de la industria
4. que tengan características estructurales que permitan mayores márgenes de ganancia
5. que mantengan una demanda estable durante tiempos preestablecidos
6. no ser afectado por otros segmentos
7. el tamaño o poder adquisitivo suficiente para ser lucrativo
8. ser insignificante para el interés de los grandes competidores, y por lo tanto menos concurrido
9. que la empresa tenga los suficientes recursos y habilidades para servir al nicho con eficiencia
10. la firma pueda defenderse de un gran competidor mediante la buena voluntad del consumidor que se ha ganado



Características estructurales que permitan mayores rendimientos



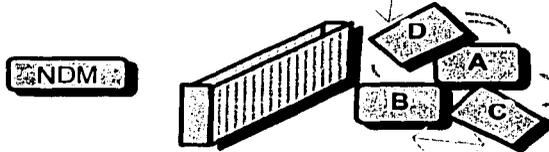
Mayores márgenes de ganancia

5.



Demanda estable

6.



No ser afectado por otros segmentos

7.



El tamaño y poder adquisitivo para ser lucrativo

8.



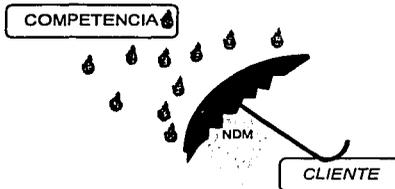
Insignificante para grandes

9.



Contar con los recursos requeridos

10.



Defenderse por la voluntad del cliente

Así, las empresas pequeñas tienen muchas oportunidades para servir a la clientela de modo lucrativo. Muchas firmas pequeñas descubren magníficos nichos por suerte o casualidad, sin buscarlos, aún cuando las buenas oportunidades pueden detectarse y desarrollarse de una manera más sistemática; existen mercados limitados esperando ser abordados y dominados; aunque cabe mencionar que no todos los nichos son lucrativos, ya sea por que son muy chicos, grandes, ya están muertos, sobreexplotados o simplemente muy competidos.

Los negocios encargados de un nicho tienen normalmente una reputación de alta calidad y precios de medios a altos en relación a sus características. A menudo sus costos unitarios son más bajos por concentrarse en una línea de producto más estrecha y gastan menos en investigación y desarrollo, introducción de nuevos productos, publicidad, promoción de ventas, apoyo a la fuerza de ventas y labores administrativas. Su naturaleza les permite en ocasiones tener pleno control de precios, estando en posibilidad de mantenerlo elevado sin sacrificar ventas; su buena reputación y calidad les permite esto dado que la publicidad la genera los propios clientes satisfechos a numerosos clientes potenciales.

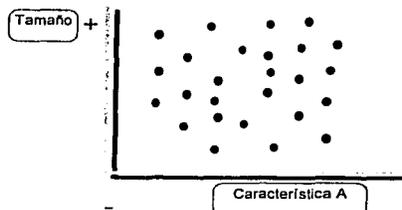
### 3A ANEXO DE CAPÍTULO 3: EVOLUCIÓN DEL MERCADO Y LOS NICHOS

Para finalizar el presente capítulo, se anexan las etapas de evolución del mercado se denominan cristalización, expansión, fragmentación, reconsolidación y terminación; al tiempo que se describen las distintas etapas, se describen las opciones que se tienen para los nichos.

#### 3A 1 Etapa de cristalización del mercado.

Antes de que un mercado se materialice, se le tiene en forma latente. Un mercado latente consiste en gente que comparte una necesidad o un deseo similar por algo que todavía no existe.

En los inicios del estudio de una necesidad, al colocar en un plano las preferencias del comprador de un mercado, generalmente se presenta una distribución uniforme, generándose un *mercado de preferencia difusa*.



Dada esta situación se presentan dos diferentes oportunidades al empresario de nicho para atacar con productos óptimos cada mercado:

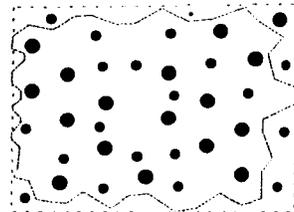
- Se puede ubicar el nuevo producto en una de las esquinas del mercado (*estrategia de nicho simple*)
- Se pueden lanzar dos o más productos para captar dos o más porciones del mercado (*estrategia de nicho múltiple*)
- Finalmente, también cabe la posibilidad de ubicar el nuevo producto al centro del mercado (*estrategia de mercado masivo*)

Normalmente, esta última opción está fuera del alcance de las pequeñas o medianas empresas, y aún para la mayor parte de las empresas entrantes. En raros casos las dimensiones del mercado, la situación geográfica o algún factor especial del producto permitirán que una empresa con recursos moderados pueda atacar masivamente y de entrada un mercado nuevo. Por lo general (dada la globalización) se requiere de una gran organización, fuerte promoción y experimentada fuerza de ventas para una entrada masiva a un mercado, sin tener la seguridad de lograrlo satisfactoriamente (observar lo que ocurre con Big Cola).

Por lo general por las características de las empresas mexicanas (99% son micro, pequeñas o medianas), la estrategia que tiene más sentido es la de nicho simple. Una empresa pequeña puede especializarse en un nuevo producto en tamaño, número de funciones y/o algunos otros atributos y apoderarse de un rincón del mercado que no atraiga competidores durante mucho tiempo. Si posee los recursos adecuados, es muy recomendable el diseñar e introducir productos en dos o más nichos. Si se anima incorporarse a múltiples nichos, debe recordar que una estrategia que funcionó para un nicho no va forzosamente a funcionar en otro, así como el mismo producto no satisfecerá de igual manera las necesidades de personas de distintos segmentos.

Una empresa más grande puede fabricar un producto o prestar un servicio "medio" que sea apenas satisfactorio para el grueso de la gente. Pero tiene la ventaja de poder desplazar fácilmente a cualquier empresa pequeña que simultáneamente intente entrar, aún cuando el otro producto o servicio sea mejor.

Suponiendo que la empresa grande tuvo éxito al entrar al mercado recién abierto, diseñó un producto para el mercado masivo. Lo lanza al mercado y las ventas comienzan a ascender. Así empieza la etapa de *crystalización de mercado*.



### 3A 2 Etapa de expansión del mercado.

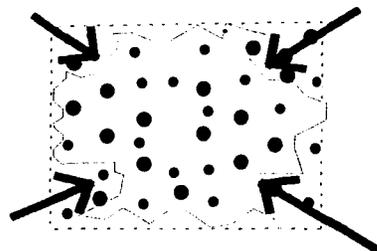
Una vez que la empresa pionera se ha establecido en el centro de mercado, lo que corresponde analizar son las alternativas que le quedan a las empresas que también se interesan por incursionar al mercado. Las opciones para los entrantes son :

- pueden colocar su marca en uno de los rincones (estrategia de nicho simple)
- pueden colocar su marca enseguida de la del primer introductor ( estrategia de mercado masivo)
- pueden lanzar dos o más productos en diferentes rincones desocupados del espacio de mercado (estrategia de nicho múltiple).

Aún cuando su nombre es similar al de las opciones del pionero, éstas tienen un matiz diferente que a continuación se detalla.

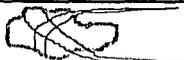
Al colocar su producto en uno de los rincones, lo que estará logrando la nueva empresa es evitar la competencia directa con la primera. Los espacios que deja la empresa pionera se pueden deber a la falta de interés para atenderlos, debilidad en el sistema de distribución para llegar a todos los segmentos regionales, o exceso de confianza. El movimiento puede quedar ahí, o se puede implementar a partir de ese rincón una estrategia de nichos múltiples.

En este contexto esta estrategia sirve a un segundo gran competidor para entrar al mercado discretamente y comenzar a rodear al pionero con productos destinados a diferentes sectores. Así se crearán seguidores fieles a la compañía entrante, arrebatándoselos al primero. Tarde o temprano el competidor mayor se ve rodeado, sus ingresos se debilitan y no está en posición de emprender una contraofensiva con nuevas marcas en segmentos externos. Este es el momento propicio para que la empresa entrante introduzca su marca con fuerza contra el segmento mayor (Komatsu a Caterpillar, Ricoh y Nashua a Xerox, P&G). A esto se le llama estrategia de *estrangulamiento* o táctica de invisibilidad.



ESTRATEGIA DE NICHOS MÚLTIPLES  
ESTRATEGIA DE NICHOS MÚLTIPLES  
ESTRATEGIA DE NICHOS MÚLTIPLES

**Estrategia de estrangulamiento. Grandes empresas y el uso o desinterés por los nichos**



MODELOS UTILES DE BAJO MARGEN DE GANANCIA

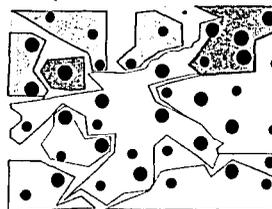
PRECIO BAJO, DURABLE.

**Cabezas de Playa (Beachheads) o Puntas de lanza y entrada por los flancos**

- Komatsu escogió entrar en mercados donde Caterpillar no estaba presente o había ignorado. Finalmente pudo Komatsu entrar en el mercado de EEUU, rodeando Caterpillar desde pequeños frentes y cerrando la entrada a estos nichos.
- La firma Balsara introdujo su pasta de dientes en el norte de la India, donde el sistema de distribución de Colgate era débil. Ganó experiencia, fortaleció sus ventas y comenzó su distribución en el resto del país, con capacidad y recursos frescos.
- Nirma entró en la industria de los detergentes lanzando un detergente en polvo de baja calidad y precio, que no representaba amenaza los diferenciados productos de Unilever. Nirma subió de calidad manteniendo bajos los costos. El cliente cambió.
- Sony se enfocó muy temprano en modelos portátiles, mientras las grandes como Magnavox se negaban a entrar a este nicho que reportaba menores márgenes de ganancias que las grandes consolas. En su momento Sony introdujo consolas.
- Michelin entró a EEUU con su llanta radial, y se enfocó en segmentos, como los dueños de flotillas, que necesitaban llantas de larga duración. Goodyear ignoró los tempranos esfuerzos de Michelin. El cambio de preferencias del consumidor permitió que las radiales entraran fuertemente al centro del mercado.
- Honda entró a los EEUU concentrándose en las pequeñas motocicletas utilitarias, de transportación; las firmas de casa como Harley-Davidson creyeron que este mercado era limitado y siguieron centrándose en grandes motocicletas deportivas. Poco a poco Honda fue fabricando motocicletas mayores que invadieron el mercado de las empresas establecidas. (SMT95)

La opción restante es la de tratar de entrar en igualdad de circunstancias que la primera empresa. En ciertas condiciones las dos compañías podrían terminar compartiendo el mercado masivo casi en proporción igual, aunque esto representa casi la excepción. Normalmente se tiene una gran empresa líder, una retadora, y varias pequeñas seguidoras (Coca, Pepsi, y los otros; Telcel, Telefónica y los otros; Sky y DirectTV; Televisa y TV Azteca; Nike y Reebok; entre otros casos).

**3A 3 Etapa de fragmentación del mercado.** Cada firma que sucesivamente entre al mercado irá en busca de cierta posición, ubicándose bien sea después de un competidor o buscando servir a algún nuevo sector. Al seguir estas tendencias se llega a un punto donde los competidores ahora cubren y sirven a los grandes segmentos del mercado. De hecho van más adelante e invaden los sectores de los demás, reduciendo los niveles de utilidad de cada uno en el proceso. El mercado se divide en fragmentos cada vez más finos. Esto se conoce como etapa de *fragmentación de mercado*.



Existen algunos sectores no cubiertos cuyas necesidades no han quedado satisfechas por los productos existentes, mas son demasiado pequeños para servirlos económicamente ( por ejemplo la extracción de petróleo de yacimientos muy profundos, o la recuperación de oro de aguas marinas, que ahora es posible tecnológicamente pero involucra gastos mayores a los beneficios económicos obtenidos; la oportunidad se abrirá cuando los precios de el producto extraído suban tanto como para hacerlo económicamente viable). Otro ejemplo lo representaría la tecnología para el reciclado de plásticos, que espera el momento

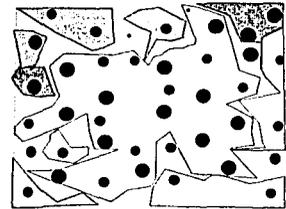
en que el material recuperado tenga mayor valor para hacerlo negocio, o que el petróleo sea tan caro como para hacer rentable el reproceso.

El mercado alcanza su madurez y en esta etapa surgen pocos nuevos productos. En esta etapa ya son un gran número de atributos los que se manejan para el producto o servicio dado.

### **3A 4 Etapa de reconsolidación del mercado.**

A la etapa madura de fragmentación por lo general le sucede una etapa de reconsolidación de mercado, ocasionada por la creación de un nuevo atributo que tiene un atractivo de mercado convincente. Al entrar este nuevo producto, desplaza a los productos anteriores a las orillas del mercado.

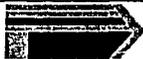
Un *mercado reconsolidado* no es una etapa terminal de la evolución del mercado. Otras compañías imitarán a la marca con éxito y a la larga el mercado se verá fragmentado de nuevo. Los mercados parecen oscilar entre la fragmentación y la reconsolidación. La fragmentación la ocasiona la competencia y la reconsolidación únicamente la consigue la innovación.



### **3A 5 Etapa de terminación del mercado.**

La culminación de este proceso de "sube y baja", tiene lugar cuando una innovación radicalmente nueva destruye el antiguo mercado, es un cambio de paradigma. Así, una forma de producto termina cuando emerge una nueva que satisfaga las necesidades del consumidor de un modo mejor radicalmente diferente. Generalmente al iniciarse esta nueva forma de entender una necesidad es cuando más oportunidad de asegurar o crear un nicho se tiene (como claro ejemplo tenemos Internet y la gran cantidad de oportunidades de negocio que generó, y sigue aún generando).

**Ejemplo del desarrollo de un mercado reciente: el de la telefonía celular**



SUSTITUTO DE TELEFONÍA FIJA

HERRAMIENTA DE TRABAJO.

**Terminará pronto la moda de celulares**

Se estima que este servicio de telefonía tendrá su punto de saturación cuando logre una penetración de entre 55 por ciento y 65 por ciento del mercado.

Los operadores de telefonía celular tienen ya pocos años para seguir ganando clientes, pues se estima que a fines de 2007 la penetración de este servicio será de entre 35 por ciento y 40 por ciento, y el mercado mexicano alcanzará su punto de saturación cuando este nivel llegue a 55 por ciento, según un consultor independiente de telecomunicaciones.

Estimaciones de la empresa Telcel indican que el mercado de la telefonía móvil en México seguirá creciendo hasta los próximos 5 años, pero a tasas inferiores a las registradas a partir de 1999, cuando inició el boom celular con incrementos por arriba del 100 por ciento. La evolución de la telefonía móvil en México es la siguiente (con datos de Cofetel):

Año	Usuarios	Estimulante
1990	64,000	
1991	161,000	
1992	313,000	Se otorgan 18 concesiones
1993	386,000	
1994	572,000	
1995	689,000	
1996	1,022,000	Esquemas de prepago
1997	1,741,000	Descuentos en llamadas
1998	3,350,000	
1999	7,730,000	El que llama paga
2000	14,074,000	
2001	19,000,000 aprox.	
2002	25,900,000	

La principal compañía de telefonía celular del país considera que la saturación del mercado podría suceder cuando se llegue a una penetración de 65% en todo el país.

Según el consultor, Telcel se mantendrá en los próximos 4 a 5 años como el operador más fuerte, con más de la mitad de todos los suscriptores. Telefónica Movistar pueda ser la única empresa con la capacidad para competir contra Telcel en todos los segmentos.

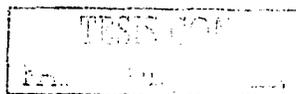
Ante esto, los demás operadores del mercado se limitarán a especializarse en un nicho específico del mercado. El factor principal que delinearán las estrategias de competencia de los operadores es la búsqueda de rentabilidad, según el especialista. Una vez que los operadores identifiquen cuál es su ventaja competitiva en un mercado que ha sufrido grandes cambios en los últimos 24 meses y se dedican a maximizarla, se comenzarán a ver nuevas estrategias de competencia y una realineación del mercado.

Por otro lado, analistas advierten el posible embate futuro de una fuerza unificada entre Iusacell y Unefon, que en conjunto suman alrededor de 3.5 millones de usuarios (1.9 y 1.6 millones, respectivamente) contra 2.5 millones de Telefónica y 27.4 millones de Telcel. (cifras a septiembre de 2003)

En la actualidad, más que un lujo, el celular se ha convertido en un importante sustituto y complemento de la telefonía fija. Los microempresarios y profesionistas independientes usan el celular como herramienta de productividad de su negocio, además de que es más fácil y más barato obtener una línea, misma que está apoyada por el sistema "el que llama paga".

Según otro investigador, la competencia de los operadores se verá en el tráfico de minutos. Ante esta situación, los operadores móviles tendrán que ofrecer más servicios de valor agregado y precios más bajos. Y es que uno de los problemas que enfrenta esta industria es que aunque el número de líneas duplica al de los teléfonos fijos, sólo el 8 por ciento de los usuarios celulares tienen servicio por contrato de prepago, que garantizan un consumo considerable al mes; el resto son clientes de prepago, cuyo consumo en general es bajo. De este modo, se verán las formas de motivar el tráfico de llamadas en ese 92% de los clientes actuales.

(\* MEJ03, GDR02, GDR03)



### **3B ANEXO DE CAPÍTULO 3: SEGMENTACIÓN Y OPORTUNIDADES EL CASO CHILENO**

A continuación se presenta un análisis detallado de un país con varios rasgos económicos y culturales similares a los de México: Chile. A partir de los resultados de su último censo poblacional, diversos estudiosos generan ideas de oportunidades de negocios que se vislumbran.

#### **Los nuevos nichos que abre el Censo**

**Conocedores de los estudios de mercado y de la publicidad visualizan la nueva orientación que pueden tomar los negocios a la luz de la radiografía actualizada que acaba de entregar el último Censo.**

**Roberto Méndez, director de Adimark; Guido Romo, director ejecutivo de Gemines Marketing Research; Martín Subercaseaux, presidente de BBDO Chile, y Francisco Zegers, presidente ejecutivo de Zegers DDB, descifran las tendencias sociales.**

#### **1 Gran negocio en la educación superior y en colegios evangélicos**

Guido Romo, director ejecutivo de Gemines Marketing Research, cree que son muchos los negocios que se pueden hacer a la luz de las cifras entregadas por el Censo.

**MAYOR DEMANDA POR POSTGRADOS.** En el área educativa, destaca que hay un mayor acceso y una prolongación de los años de estudio, "lo que va a generar escenarios cada vez más competitivos en términos laborales. Va a haber mayor demanda por títulos y posítulos para estar mejor preparado para este escenario". Advierte que salir de Cuarto Medio y tener la PAA rendida ya no será suficiente.

**MAS COLEGIOS EVANGELICOS.** Respecto a la religión, Romo considera que el crecimiento del número de evangélicos genera un espacio para que los colegios de esa creencia crezcan. "Así como hay muchos colegios católicos, también podría haberlos evangélicos, que hoy son muy pocos. Ahí hay un gran negocio".

**FALTA OFERTA ESOTÉRICA.** También destaca el aumento de la población que se declara agnóstica y atea (un 9%), revelación que "no es menor. Son 580 mil personas o más que tienen búsquedas y necesitan propuestas alternativas para las grandes preguntas". Por eso cree que hay una gran oportunidad comercial en materia de oferta esotérica o de escuelas de estudios en esa área o similares e, incluso, en medicina alternativa. "Se requiere una sociedad más pluralista en términos de oferta".

**MUJERES MÁS RICAS Y DISPUESTAS A GASTAR.** En materia de empleo, Romo advierte que con el incremento del número de mujeres en el mundo laboral se producen varios cambios. "Hay mayores ingresos y mayor independencia de las mujeres del estrato medio-alto y ahí hay una demanda insatisfecha. Basta ver lo lleno que están los gimnasios, spa, etc." Eso, a su vez, "genera una demanda por servicios para el hogar, pues las mujeres ya no tienen tiempo para ser dueñas de casa". Servicios tan diversos como la limpieza de piscinas, jardinería, aseo de alfombras, peluquerías de perros a domicilio, nanas, baby sitter y muchos otros por los que las mujeres están dispuestas a pagar. "Todo para optimizar el tiempo".

**A LA CAZA DE LAS FAMILIAS UNIPERSONALES.** Cada vez hay más personas, hombres y mujeres, que viven solas (11%), gente con un estilo de vida diferente, lo que genera ciertas demandas. "Por ejemplo, están más interesados en departamentos que en casas y buscan un

alhajamiento diferente. Hay un negocio en dar soluciones para los que viven solos, como comidas preparadas y diversos servicios". Además, explica, es gente que sale más al cine, a comer, etc., que viaja más, lo que los transforma en un mercado relevante.

## 2 Escasez de niños provoca remezón al mercado

Roberto Méndez, director de Adimark, estima que el Censo 2002 modifica las percepciones que teníamos sobre nuestra población y sobre la sociedad y, por lo tanto, "crea tremendas oportunidades para las empresas e instituciones que prestan servicios o venden productos". Y también riesgos o peligros, "porque algunos segmentos disminuyen y pueden tender a ser menos importantes en el futuro, como los niños y los jóvenes" (hay 300 mil niños menos que hace 10 años).

**FALTA DE NIÑOS.** La incidencia directa de aquello, explica, es que la oferta educacional de jardines infantiles, alimentos para niños, pañales, etc., va a enfrentarse a una demanda decreciente. "Y las universidades, a futuro, tendrán que adecuarse a este cambio. Las universidades europeas, por ejemplo, están enfrentando esto muy fuertemente y se han tenido que abrir al resto del mundo, como América Latina, para satisfacer su oferta", indica.

La escasez de menores también afectará al mundo de los doctores. "Va a haber una sobreoferta de pediatras y una suboferta de geriatras, por lo que las escuelas de medicina deberían replantearse".

**LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SE DEBEN REENFOCAR.** La industria de la entretención y los medios de comunicación deberán enfrentar a un público más adulto (aumentó el segmento tercera edad) y la menor presencia de los jóvenes. "Habrá un cambio en la oferta", asegura.

**BOOM DE LA COMIDA PREPARADA Y CONGELADA.** El incremento del equipamiento para el hogar (lavadoras, teléfonos, televisión, etc.) "es un stock que crea nuevas demandas, porque, por ejemplo, los refrigeradores hacen que la gente pueda almacenar más productos por más tiempo... la comida preparada y congelada tienen una tremenda oportunidad de crecimiento, más aún si se considera el factor ahorro de tiempo que requiere la madre o mujer dueña de casa".

**LAS MIL Y UNA OPCIONES DE LA TELEFONIA CELULAR.** El teléfono celular se transformó en algo universal y sus usos en el futuro se van a diversificar exponencialmente. La telefonía móvil "ya no será sólo para comunicarse, sino que para recibir información relevante para las personas: promociones de productos, noticias, recordatorios de citas, etc. Más aún cuando se digitalice. Creo que va a haber una tremenda investigación al respecto".

**APERTURA DE LA OFERTA CULTURAL.** "El Censo también muestra una explosión en la variedad de estilos de vida en las personas, parejas que conviven, modos de vida alternativos a los tradicionales... Ahí también hay oportunidades de apertura en la oferta cultural de espectáculos, medios de comunicación y publicidad para captar estos nuevos estilos", explica Méndez.

## 3 Los solos o solteros en la mira de las agencias

Martín Subercaseaux, presidente de BBDO Chile, Estima que hay varias cosas interesantes, "como ver en perspectiva que hay 5 veces más población que a comienzos del siglo pasado, pero que a su vez estamos entre los tres países de América Latina con menor crecimiento demográfico. Eso implica poca población, lo que es grave en términos de mercado, porque somos cada vez un mercado menos apetitoso".

**TERCERA EDAD, MERCADO DE GENTE EMPOBRECIDA.** "El foco más fuerte es el de los adultos mayores de 60 años, que nos habla de alimentos y viviendas especiales". Grupo que además tiene un gasto enorme en medicamentos. "Se sabe que los ancianos, en los últimos años de su vida gastan cerca de 10 veces más de lo que gastaron en los años anteriores". Además, recalca, las mujeres de la tercera edad viven más que los hombres.

Datos que muestran que allí hay "un mercado gigantesco, pero más pobre... Eso ha cambiado con la nueva previsión social, por lo que es un mercado emergente".

SINGLES... EN BUSCA DE OFERTAS. El matrimonio cayó a un 46%, la convivencia subió a un 8,9% y el porcentaje de solteros creció a un 34,6%. "El matrimonio está o en crisis o es más tardío, pero lo cierto es que hoy muchas personas viven solas. Los singles son un nuevo mercado".

LA NECESIDAD DE COMUNICARSE AUMENTA DIA A DIA. La tecnología en las casas "es impresionante, ya no sólo a nivel de refrigeradores, lavadoras o cosas por el estilo, sino que también computadoras, televisión por cable e internet. En términos de marketing eso debiera producir un cambio enorme".

Estima que el gasto en la canasta familiar en términos de comunicaciones "tiene que haber subido una locura, quizás los chilenos estamos más pobres porque gastamos más en comunicaciones". Diez años atrás el 1 % de las casas poseía celular, hoy el 51% lo tiene. Y el 51,5% tiene red fija, el 23,9% TV cable y el 10,2% internet, entonces, "las familias pueden gastar un 25% de sus ingresos en algo que no se gastaba antes. Ese gasto ha subido".

#### 4 Mercado para las automotoras y empresas inmobiliarias

Francisco Zegers, presidente ejecutivo de Zegers DDB, considera que el Censo trajo buenas noticias a medias puesto que muchas ya se conocían y los nichos o se han explorado o no son tan auspiciosos.

Pero algo nuevo hay...

INDEPENDIENTES, EL GRAN NICHOS. El gran cambio que advierte es la independencia de las personas y el surgimiento de las familias unipersonales (personas que viven solas) y las con un solo padre o madre. "Este es un cambio social muy importante. Hay una familia más diversa, con diferentes formatos y formas de comportarse... Es un muy buen recado para las automotoras y las empresas inmobiliarias", pues al haber más hogares hay mayor demanda e incluso cree que se pueden crear barrios para singles. Además, avizora un crecimiento de los servicios de despacho de comida y de venta de platos preparados, "lo que es una buena noticia para la telefonía y los hipermercados".

DOCTORES, LOS UNIVERSITARIOS DEL FUTURO. En materia de educación, advierte que las carreras técnicas ahora son universitarias, por lo que "los universitarios del futuro van a ser los doctorados. La universidad para todos es universidad técnica para todos y los postgrados van a asumir el rol de la universidad antigua".

A modo de corolario, explica que sin duda es bueno tener una foto del país actual, pues Chile cambió "demasiado en los últimos 15 años... Es muy ordenador para la conversación, pero el Censo ratifica cosas que ya se sabían. Este país ya había cambiado". (\*\*LPZ03)

[http://www.lasegunda.com/EdicionImpresa/nacional/detalle\\_noticia.asp?idnoticia=0211042003301S0100071](http://www.lasegunda.com/EdicionImpresa/nacional/detalle_noticia.asp?idnoticia=0211042003301S0100071)

## 4 COMPETENCIA DE NICHOS

Para el desarrollo del presente capítulo, se tomará como eje lo que la teoría indica se debe llevar a cabo para elaborar una estrategia competitiva, manteniendo el énfasis de lo que distingue a una empresa de nicho.

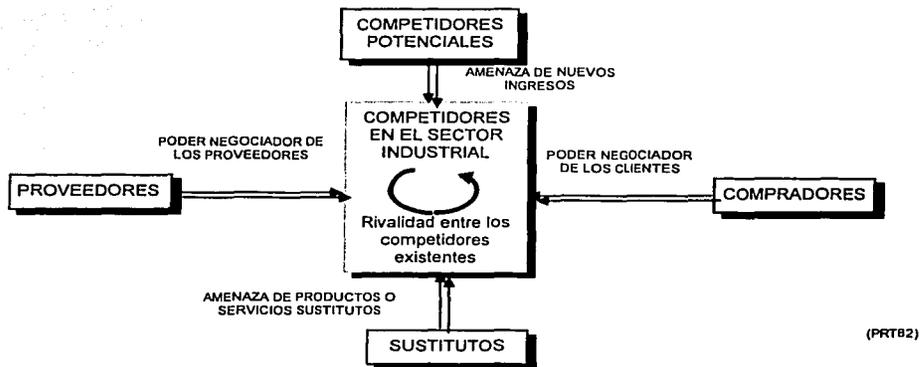
### 4.1 EMPRESA DE NICHOS Y SECTOR INDUSTRIAL

El sector industrial se encuentra conformado por el grupo de firmas que ofrecen productos que son sustitutos cercanos entre sí.

Dado que los límites del sector se determinan desde la perspectiva del cliente (se pasó de *el* cliente a *este* cliente), la empresa de nicho tendrá un punto a favor respecto a la tradicional debido a su cercanía con éste, por lo que sus esfuerzos estarán mejor encaminados y dirigidos al tener bien determinado su mercado objetivo.

Los límites del sector dentro de un nicho de mercado (ndm) resultan ser bastante estrechos. Estos se determinan al considerarse hacia donde se dirigirá la demanda al aumentar el precio o escasear el producto; en este caso la empresa de nicho (edn) tendrá un amplio control sobre el precio, y tendrá entre sus fortalezas la certeza de contar con producto dada su estrecha relación con el proveedor.

A partir del análisis de la industria se identifican las cinco fuerzas competitivas, mismas tienen un impacto en los precios y costos de las empresas del sector. A continuación se describe brevemente cada una de ellas para establecer qué influencia tiene cada una de ellas y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor o menor presión.



### 4.1.1 Competidores directos de nicho

La rivalidad es menor cuando:

existen pocos competidores	ventaja de nicho
el crecimiento de la demanda es alto	posible ventaja de nicho
los costos fijos son bajos	no aplica nicho
existe un déficit de capacidad	ventaja de nicho
el producto es fácilmente diferenciable	ventaja de nicho

En un nicho de mercado los competidores directos deben ser controlados estrictamente, dado que su presencia hace muy vulnerable a la empresa de nicho. En una lucha de nichos el efecto de una publicidad abierta y una agresiva fuerza de ventas puede ser sustituida satisfactoriamente por un muy buen producto, a un precio razonable y avalado por la recomendación de boca en boca de los clientes satisfechos. Si se escoge bien el nicho éste no debe tener numerosos competidores y el crecimiento de la demanda debe ser congruente con la capacidad de producción del nichoempresario. No debe de existir problema alguno por exceso de capacidad, dado que una empresa de nicho estará cerca del cliente, conocerá o hasta preverá la demanda, y de este modo sólo producirá lo necesario para cubrir su subsegmento.

Deben de ser especialmente atentos a una competencia más intensa y diversificada. Una vez que el cliente ha tenido una experiencia superior con algún producto o servicio, difícilmente aceptará algo menor. El hecho de poder diferenciar el producto propio proveerá de elementos para disminuir las posibilidades de enfrentamiento con otros competidores, con el beneficio, entre otros, de no entrar en una perjudicial guerra de precios.

### 4.1.2 Competidores potenciales de nicho

La entrada de los nuevos competidores es más difícil si:

las economías de escala son importantes	desventaja de nicho
hay lealtad a las marcas	ventaja buscada de nicho
hay protecciones gubernamentales	variable
no hay acceso a tecnologías, materias primas, canales de comercialización y de información.	ventaja de nicho

Para el común de las empresas, uno de los puntos más difíciles de prever y defender es la entrada de nuevos competidores, y en una empresa de nicho es aún más sensible a este ingreso imprevisto. Los competidores de nicho han cambiado la forma de hacer negocios en todos los mercados. Se venden artículos similares en distintos mercados sobre bases competitivas totalmente distintas.

Las empresa de nicho son especialmente afectadas por la entrada de nuevos competidores, las economías de escala no gravitan fuertemente, y normalmente no hay protección oficial, por lo que se propicia la entrada abierta.

Dentro de los requisitos muy recomendables necesarios para la supervivencia de empresa de nicho se encuentra el conseguir la lealtad de los clientes hacia la marca del producto; muchas veces el nicho basa su éxito en que no importa la temporada, los nuevos productos, las modas, el cliente compra el producto por sobre todos estos cambios, y se mantiene así por bastante tiempo (por costumbre, hábito, confianza, placer, status, seguridad, facilidad, entre otros factores).

El hecho de permitir la entrada de un nuevo competidor hará peligrar al nicho, dado que el incremento de la capacidad para abastecer al mismo subsegmento creará fuerte rivalidad para mantener la participación del mercado.

Hoy en día el acceso a tecnología adelantada (aunque no de punta) e información confiable y oportuna es relativamente sencillo aún para empresas con bajo presupuesto. Estas oportunidades les representan, entre otros factores, un sustancial ahorro de tiempo y dinero en actividades que por sí mismas no son productivas, pero que por su naturaleza resultan imprescindibles para la mejora continua de procesos y para la supervivencia o posible expansión de la empresa.

Compañías nuevas que no llevan bagaje organizacional ni están limitadas por sus antecedentes pueden entrar en un mercado con el próximo producto o servicio generaciones antes de que las compañías existentes hayan cubierto siquiera sus costos de desarrollo del último. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas, por lo que es más difícil hacerles frente. Hacen nuevas reglas para manejar los negocios. Conciben nuevas maneras de trabajar que producen resultados, crean sus propios mercados y estilos de vida. De esta manera los antecedentes de cualquier empresa bien establecida resultan un lastre cuando se intenta incorporar a la nueva dinámica impuesta por la empresa entrante con sus nuevas normas competitivas.

#### 4.1.3 Proveedores de nicho

Los proveedores tienen menor fuerza si:

- son muchos los proveedores variable
- lo que se les compra resulta muy significativo para ellos desventaja de nicho
- los costos para cambiar de proveedor son bajos o nulos variable
- el proveedor no está en posibilidad de integrarse hacia delante. variable

Desgraciadamente para una empresa de nicho, los proveedores resultan ser un punto delicado en la vida diaria. En muchos casos la empresa se constituirá en una empresa de nicho porque su producto es especial, sus materias primas escasas, o porque la calidad es superior; por esta situación la producción o el servicio se va a ver muy ligado a las características propias de la materia prima. Se va a tener además la desventaja de que en estos casos los proveedores van a ser escasos, y si se prueba a otro los resultados no serán agradables.

Las empresas de nicho que se salvarán de estar supeditados a un proveedor son aquéllas en las que su base de funcionamiento se encuentre en la innovación, la creatividad, o en la atención a un grupo determinado de clientes. En estos casos la empresa se surtirá de materiales "comunes", a los que agrega valor por medio de procesos especiales, unión no antes realizada de varias técnicas, o por la capacidad y el desempeño de su equipo de trabajo.

Para una empresa de nicho resulta importante una estrecha relación tanto con sus proveedores como con sus distribuidores. Se debe contar con el abasto asegurado a fin de nunca tener que cancelar la operación de la planta por falta de materia prima, ni se deben permitir altos inventarios de salida. Tanto se sabe la demanda exacta del producto como se le conserva "cerca" con los canales de distribución y comercialización adecuados.

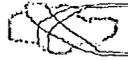
#### 4.1.4 Compradores de nicho

Los compradores tienen menor fuerza si:

son muchos los compradores	desventaja de nicho
adquieren bajos volúmenes a la empresa	ventaja de nicho
los costos para cambiar de proveedor son altos	ventaja buscada de nicho
el comprador no se puede integrar hacia atrás	variable
si no pueden influir en la preferencia del producto	desventaja de nicho

En ocasiones el número de compradores de un producto de nicho es bajo, y en pocas ocasiones existe un sólo cliente que se encarga de adquirir toda la producción; pero así han existido muchas empresas que encuentran su nicho al fabricar una cierta pieza que una compañía mayor requiere, y las relaciones pueden resultar satisfactorias y duraderas.

*El por qué se debe proteger el know how. Integración hacia atrás. Mantener mercado reducido.*

MERCADO EUROPEO REDUCIDO

TALLAS EXTRANJERAS. "AIRE REVOLUCIONARIO"

**La moda de la Revolución.**

Un par de empresarios mexicanos, con amplia experiencia en el mundo de la moda, se lanzaron a diseñar su propia marca. Ya se habían dedicado a la contratación, fabricación, explotación y distribución de marcas extranjeras, conocían a fondo las complejidades de la confección y la maquila, habían analizado diferentes mercados nacionales y algunos extranjeros, sabían como se administra una marca, qué debe de entenderse por calidad de exportación, en fin, todos los secretos del negocio. Con la ayuda de la inquietud personal, se propusieron formar una firma mexicana con un producto que representara la cultura mexicana, y así nació *Revolución 1910*.

La propuesta inicial fue producir una línea explotable, de calidad y de precio competitivos, con diseños, empaques y etiquetas originales, y prendas adaptadas a los largos y anchos de los muchachos y las muchachas europeas, lo cual es bastante difícil de determinar.

No se pretendió lanzarse a mercados masificados. Se buscó más capitalizar el valor agregado de la marca y la producir alta calidad, a precio alto pero competitivo. Si bien podían enfrentar una gran producción, preferían iniciar con pedidos modestos, que les permitieran ajustar su producción, costos, provisión de materia prima y financiamiento.

Desde principios de 1991, *Revolución 1910* exporta a Francia, Inglaterra, España, Singapur, Estados Unidos y Japón. Además de esto, el mercado interno también se interesó y se procedió a la distribución nacional. Para estas fechas deben de pasar del millón de piezas vendidas anuales, y todo por saber los secretos el negocio.

La empresa de nicho, más que la empresa general, debe su existencia al cliente; por lo tanto, lo debe de tener satisfecho con su producto o servicio. Lo ideal es que se estableciera un vínculo, una relación entre la empresa de nicho y sus clientes. La empresa de nicho debe formar parte de la vida de su clientela; debe pertenecer a la comunidad, y no ser un "extraño" que les viene a vender cosas. La clientela acudiría de forma natural a la empresa de nicho, sin que para ello deba mediar una gran esfuerzo mercadológico o de publicidad; a lo sumo la empresa de nicho deberá hacer algo de publicidad para darse a conocer, y posteriormente su buen producto o desempeño le proveerá de más clientes. Para el cliente la empresa de nicho es su única opción para adquirir un producto dado; otras empresas podrán ofrecer un producto similar, pero más caro o de menor calidad.

#### 4.1.5 Sustitutos de producto de nicho

Los sustitutos representan poca amenaza cuando:

los sustitutos son lejanos	ventaja de nicho
los sustitutos no tienen un precio competitivo	variable
no mejoran drásticamente el desempeño original	ventaja de nicho
son muy importantes los costos del cambio	ventaja buscada de nicho
no existe organización para acciones colectivas en el sector industrial	variable

La empresa de nicho por lo general tendrá un producto muy diferenciado, por lo que el riesgo que le pueda significar un producto sustituto debe ser bajo. Sin embargo, se deberá mantener la visión amplia del negocio para poder percibir la existencia de algún posible producto sustituto, el cual limitara el precio del producto propio, o incluso potencialmente llegara a amenazar la permanencia dentro del mercado del producto.

## 4.2 EMPRESA DE NICHOS Y MERCADO

Además del análisis de la industria, se debe llevar a cabo el análisis del mercado, bajo las bases establecidas en los capítulos anteriores en lo que respecta a Segmentación, Tipos de Clientes, Matriz Producto-Mercado y Mercado Meta. A continuación se presentan los detalles aplicables al nicho de mercado en cada aspecto.

### 4.2.1 Segmentación de nicho

La segmentación para nichos, deberá proveer una fotografía del mercado en el cual se pretende competir; esta imagen deberá ser lo suficientemente detallada como para poder identificar pequeños espacios dentro del mercado, mismos en que se puedan conocer las siguientes características:

- **Mensurabilidad:** es el grado en que pueden medirse el tamaño y poder adquisitivo de los segmentos.
- **Accesibilidad:** es el grado en que los nichos pueden alcanzarse y atenderse.
- **Sustancialidad:** el grado en el cual los segmentos son lo bastante lucrativos.

- Procesabilidad: el grado en el cual es posible diseñar programas eficaces para atraer y satisfacer a estos subsegmentos.

Por lo general se entiende que los límites de un nicho son estrechos y bien definidos, por lo que las características anteriormente enlistadas deben ser 100% obtenibles.

Se debe tener este tipo de información para poder determinar el mercado meta y establecer la estrategia de nicho que convenga. Sin estas herramientas, se estaría en peligro de atacar un subsegmento inadecuado.

Por otro lado, la segmentación de nichos tiende a abordar los extremos o límites de una cierta clasificación o variable de segmentación, que por lo general se encontrarán desatendidos por las grandes empresas "generalistas". Se podría atacar el grupo de gente muy robusta (tallas extra extra), ofreciéndoles una diversidad de modelos de ropa que normalmente no puedan encontrar en tiendas normales; o, por otro lado, podrían crearse líneas para gente muy pequeña.

Otro posible objetivo serán las minorías raciales de cierta comunidad, que se identifican entre sí y tienen gustos y necesidades muy particulares, que debería buscarse la manera de ocupar; un ejemplo de este caso es la demanda de los judíos en la Ciudad de México para quesos hechos según los requisitos de la cocina kosher. Los nichos naturales más comunes son los debidos a situaciones geográficas, donde una empresa, una tienda de abarrotes por ejemplo, domina su nicho formado por la localidad donde se sitúa, teniendo la posibilidad de surtir su negocio con lo que el dueño sabe que la gente requiere normalmente, aprovechando tiene la facilidad que tiene el "marchante" de solicitarle o sugerirle productos; otra posibilidad de nicho es la que se presenta en una localidad aislada, donde la única opción para adquirir productos es en ese negocio.

Otra forma de generar opciones de nichos es segmentando sobre una cierta base, para después volver a segmentar sobre otra variable, y así las veces que sea razonable y necesario hasta obtener un nicho de especialización para la empresa. Los criterios de especialización son los ya discutidos con anterioridad.

**Procesar productos en los que se tenga oportunidad. Colocación tocando puertas.**

	<p>D E</p>		<p>NO EXISTÍA CHILE HABANERO PROCESADO VENTA A CONSIGNACIÓN SIN RIESGO*</p>
<p><b>Lógica y paciencia aplicadas en el mercado de alimentos mexicano.</b></p>			
<p>En octubre de 1979 un grupo de estudiantes de Ingeniería de Alimentos de la UNAM se unió para emprender un negocio. En sus inicios parte de sus productos se hacían en las casas de los socios, y los fines de semana acudían a trabajar en un rincón que arrendaban, y que ahora se utiliza como uno de los almacenes de materia prima; la producción que tenían durante un año en ese entonces significa actualmente la producción de una semana.</p>			
<p>Lolturn, nombre de la empresa, se dedica a procesar y envasar salsas de chiles habaneros, rajadas del mismo, el condimento de achiote y cerezas, muy bien recibidas en hoteles y restaurantes.</p>			
<p>La introducción de los productos no fue fácil, ya que este producto no era demandado en México, a pesar de que el Chile forma parte de nuestra dieta básica; pero lejos de perjudicar a la empresa, ese factor los ayudó determinadamente, ya que constituye un nicho de oportunidad muy amplio en México e incluso en el extranjero.</p>			
<p>Lo primero que hicieron fue tratar de colocar las salsas en las tiendas de autoservicio, pero éstas rechazaban el producto porque además de que no tenían la capacidad de producción masiva, no eran conocidos en el medio, por lo que decidieron atacar los mercados populares, y empezaron a tocar las puertas de restaurantes pequeños, hoteles y sobretodo de taquerías pequeñas y tiendas de abarrotes. La venta a consignación facilitó la entrada al mercado.</p>			
<p>¿Por qué se dedicaron a vender Chile habanero procesado, y no Chile guajillo, jalapeño o cualquier otro? Porque sabían que en esos productos no tendrían oportunidad de competir con las grandes empresas que ya comercializaban chiles de esos tipos a gran escala, y prefirieron especializar su operación a ganar mercado, ya que en ese entonces no había muchas empresas que se dedicaran a procesar el Chile habanero.</p>			
<p>A dos años de haber iniciado operaciones, se dió su introducción a las tiendas de autoservicio. El director general de esta empresa 100% mexicana afirma que el crecimiento que ha experimentado se debe en mucho a la paciencia, constancia y creatividad que ha tenido para ubicar su nicho de acción en el mercado mexicano, eficientar sus procesos mediante la capacitación del personal, y a que ha sabido acoplarse a las exigencias del mercado en cuanto a administración del negocio se refiere. Para fines del siglo, la empresa ocupaba 50 personas, trabajaban al 70% de su capacidad, fabricaban 120 mil cajas de diferentes productos, vendiendo 60% a tiendas de autoservicio y 40% a clientes mayoristas, con presencia en toda la República y parte de Estados Unidos. (**CCH98)</p>			

Para las empresas de nicho será importante incorporar dentro de sus operaciones un sistema de información que les permita dar seguimiento a sus clientes, con la opción de poder consultar sus gustos o necesidades (según sus compras), y si fuera el caso, poder ofrecerle productos o servicios propios cuando fuera conveniente (invitarlo a que le de mantenimiento a su equipo al año de comprarlo, ofrecerle accesorios, presentarle la nueva línea, surtirle cuando se considere que se acaba el producto, entre otras ideas).

Además, para captar y satisfacer las necesidades de más y mejores clientes, se deberán aplicar recursos, además de un gran esfuerzo, conocimiento y sensibilidad del mercado. Las empresas de nicho del siglo XXI deben basar sus estrategias de mercadotecnia en la personalización de sus ventas mediante bases de datos inteligentes. Algunas compañías han adquirido una perspectiva orientada hacia la segmentación de sus clientes a partir del almacenamiento de datos de cada uno de ellos, para ofrecerles productos que llenen sus expectativas individuales. La "personalización de manera masiva" de productos y servicios se apoya en el uso de bases de datos, en las que se guarda información relacionada con gustos, usos, hábitos y costumbres de los consumidores. Las bases de datos permiten utilizar estrategias de mercadotecnia de manera más eficiente,

potencializando el conocimiento de la marca, la construcción del valor de marca, congregando al consumidor, lograr la compra y la repetición de la misma, lo que dará un mayor valor a la marca en el futuro.

Por otra parte, la venta directa al consumidor final es una costumbre que domina en la industria de nicho en su etapa de introducción en el mercado, por lo que la segmentación cobra mucha importancia para saber donde colocar la producción específicamente. Si se "pertenece" a la comunidad segmentada, será más fácil entender los gustos y necesidades de la comunidad elegida.

#### 4.2.2 Tipos de Clientes de nichos

Cuando se dificulta la segmentación de mercados, se puede aplicar la tipología de los clientes encontrados en el mercado, según su estilo de vida y nivel de recursos. Con este criterio, se les separa en:

Maduro	Excelso	Conocedor
Tradicional	Seguidor	Práctico

Los clientes típicos que se deberán buscar para un nicho son los que salen del promedio, y que por sus características se vuelven identificables y atractivos. Los tipos de clientes más favorables los representan el cliente excelso y el conocedor. Al excelso le atraen los artículos vanguardistas y exclusivos, y tiene la capacidad económica para buscar productos que lo distinguan, mismos que son los que produciría una empresa de nicho. Por su parte, el grupo del cliente conocedor esta conformado por jóvenes con alto consumo de productos, adeptos a los productos nuevos, por lo que podrían ser bien aprovechados por la empresa de nicho.

En general, por alguna de sus características, el resto de tipos de clientes también podrán ser aprovechados por la empresa de nicho, aunque en menor grado o menos lucrativamente.

El cliente deberá poder crear un vínculo con la empresa; lo ideal es que el vínculo fuera casi afectivo, que el hecho de hacerle una compra a la empresa le representara un mayor beneficio que el solo hecho de adquirir el producto o servicio. Se busca de este modo una "lealtad emocional" similar a la de los consumidores de productos Nike o Harley Davidson.

Otra herramienta para tipificar de forma ágil y breve a los clientes, es por medio de su nivel socio-económico, aplicando la clasificación de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI) ([www.amai.org](http://www.amai.org)). Se tienen 6 grupos o niveles, que van del Nivel A (población con el más alto nivel de vida e ingresos del país), al Nivel E (población con menores ingresos y nivel de vida de las zonas urbanas de todo el país). Dentro de cada nivel se describe el perfil educativo del jefe de familia, el perfil del hogar, los artículos que posee, los servicios a los que tiene acceso, las diversiones y pasatiempos acostumbrados, el

ingreso familiar mensual, así como la colonia típica del D.F. donde se les puede localizar. Se anexa la descripción completa de cada nivel al final del capítulo. Esta clasificación podría dar una visión rápida de las características comunes de algunos sectores del mercado, para que después si se requiere se haga un estudio más profundo. Además es útil para que, si el cliente objetivo coincide en uno de estos niveles, ya se sepa qué lugares o medios son los más adecuados o directos para darle a conocer el producto.

Como comentario final, los norteamericanos tienen otra forma de tipificar a sus clientes, los cuales definen con su influencia los mercados de consumo. Así, tienen definidas generaciones de consumidores, como lo son: los baby boomers (nacidos entre 1945-1965), la generación X, y la generación Y, Echo Boomers o generación Milenio. Las viejas marcas típicas tratan de poner atención y entender los diferentes valores de cada generación, buscando seguir en el gusto "popular". Sin embargo, en estas transiciones generacionales, surgen oportunidades para empresas nuevas que entienden mejor a los clientes junto con los que nacieron.

#### **4.2.3 Matriz Producto-Mercado para nichos**

Para empresas que ya tienen una línea de productos preestablecida, le será más fácil clasificar sus productos de acuerdo a sus características (calidad, precio, tamaño, presentación, durabilidad, tecnología, entre otros) para posteriormente determinar a que nichos de mercado serían los más adecuados para dirigirlos.

Mediante este ejercicio de relacionar productos con subsegmentos, se atenderían algunos de los requerimientos señalados como recomendables para un nicho de mercado:

- ubicar subsegmentos más atractivos o mal atendidos
- identificar los posibles nichos en los que la rivalidad es menor
- afinar el producto y el segmento al que se dirige, y no atender mal a grandes espacios
- alinear las operaciones de la empresa ligadas al mercado: distribución, promoción, ventas y servicio

Si la relación producto-mercado resulta confusa o débil, la matriz tendría resultados no satisfactorios, lo que conduciría a desechar la segmentación anterior, y efectuar una nueva segmentación sobre nuevas bases.

#### **4.2.4 Mercado Meta para nicho**

Para calificar el segmento de mercado sobre el que la empresa volcará su atención, el grupo de clientes seleccionado ha de cumplir con las características de atractivo, accesibilidad, capacidad, competitividad y compatibilidad, según los criterios de la empresa.

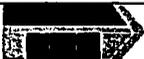
Una vez evaluados y comparados los segmentos, y habiendo seleccionado el segmento de mayor potencial, se tienen tres opciones para atender al mercado meta:

- la mercadotecnia indiferenciada
- la mercadotecnia diferenciada
- la mercadotecnia concentrada.

Dentro de la mercadotecnia diferenciada se pueden encontrar tres opciones de especialización: por segmento, por producto o selectiva.

Para una empresa de nicho el enfoque mercadológico más adecuado de inicio para atender el mercado meta es la concentración, que implica proveer de un producto específico a un nicho específico. Una vez que se establezca la empresa y domine su nicho, podrá ampliar su visión y aplicar alguna de las opciones no concentradas, según convenga y se tenga capacidad.

*Varios puntos de nicho. Nula publicidad de inicio. Recomendación boca a boca. Cambio de estrategia. Paga el usuario más por al mejor.*

	E		CALIDAD, ADECUADO PARA SU USO
			ESTILO DE VIDA
<b>Nicho Nike: rompe reglas y triunfarás.</b>			
<p>En 1964, un año después del ingreso de la generación Pepsi en la guerra de las colas, un singular individuo tuvo la idea de cofundar una nueva compañía, Blue Ribbon Sports. Esta se dedicaría a diseñar zapatos especializados para entrenamiento de grandes atletas, apostando a que éstos estarían dispuestos a pagar un alto precio por un calzado deportivo de buena calidad. Phil Knight ingresó de esta manera en el mundo del calzado deportivo, asistiendo a todos los encuentros atléticos con camionetas llenas de tenis para darlos a conocer, incluso regalándolos; así llevó a cabo su publicidad de "boca en pie", buscando que los mejores atletas de cada área usaran sus productos. No había lanzado un solo anuncio de televisión sino hasta después de haber saltado la barrera de los mil millones de dólares en ventas. Este fue el nacimiento de Nike, que alteró el conjunto de ventajas que la mayor parte de los clientes valoraba cuando adquiría sus Keds o Converse de Iona; estos últimos quedaron en un inicio completamente fuera de la jugada al ser mermado su valor competitivo, no estando en capacidad de suscitar confianza con sus versiones de imitación de Nike.</p> <p>La competencia le gustó a Knight, y se sintió decepcionado cuando Adidas no le representó reto alguno en los setentas. Para la fortuna de Knight apareció otra empresa que encontró e inició un nuevo nicho de mercado: Reebok. Esta empresa entró en un mercado hasta entonces ignorado: las mujeres querían zapatos atléticos diseñados únicamente para ellas. Así se halló un mercado de 15 millones de mujeres que realizaban aerobics, y que a falta de un calzado apropiado se lesionaban y resentían. Este hallazgo es catalogado como uno de los grandes errores de Knight, pero éste se repuso rápidamente. Valoró las necesidades de cada cliente, y ahora Nike vende 799 modelos de calzado - 106 solamente en la categoría de correr.</p> <p>Después de los años 80, Knight transformó su exitosa compañía de calzado atlético en una máquina de mercadotecnia, saturando las ondas de transmisión con radicales comerciales que hacían hincapié en la emoción más que en el producto. Además se reenfocó y ahora también abarca fabricación de prendas deportivas y producción de eventos deportivos, desde encuentros de fútbol hasta torneos de golf. Dentro de su imagen han estado, además de Michael Jordan y Michael Johnson, Tiger Woods (golfista), las selecciones brasileña, italiana, nigeriana, holandesa y coreana de fútbol, los jugadores Roberto Carlos, Denilson, Romario, Ronaldo, Luis Enrique, Ortega, Crespo, Salas, Vieri (todos figuras de sus selecciones), los equipos Paris St. Germain, Boca Juniors, Manchester United, entre otros; Además se han vinculado con deportistas que individualmente han sobresalido en su momento, como Lance Armstrong, André Agassi, Ken Griffit Jr., Ana Gabriela Guevara, Alejandro Cárdenas, Jorge Campos, Vince Carter, Michael Schumacher, y recientemente LeBron James. Así buscan proyectar la imagen de deporte joven, creativo y limpio, para captar la pasión de todo el país por el deporte.</p> <p>Los socios están de plácenes: el rendimiento total para el inversionista en los últimos diez años (1986-96) ha sido de 47% en promedio. Esto lo coloca muy alto entre las empresas de Fortune. (HML97, SLL94, SMT97, WYT97.)</p>			
			

Una vez cubiertas las etapas del análisis del mercado, se habrán reunido todos los elementos necesarios para ubicar dentro del mercado los posibles nichos de mercado susceptibles a ser ocupados. Estos elementos, junto con el análisis de la industria, llevan a la estructuración del perfil del producto.

### 4.3 PERFIL DEL PRODUCTO

Como se ha mostrado a lo largo del texto, un punto de mucho compromiso para una empresa de nicho es la diferenciación: debe separarse y distinguirse de las demás empresas, y que el cliente acepte y solicite un producto de "esta" empresa, y no de otra más. Esta diferenciación radica en la percepción que tenga el cliente sobre el producto o servicio, según sus características apreciadas.

La percepción del cliente dependerá de las dimensiones del valor del producto. El valor del producto, a su vez, está constituido por la contrastación de varios elementos, como se menciona a continuación.

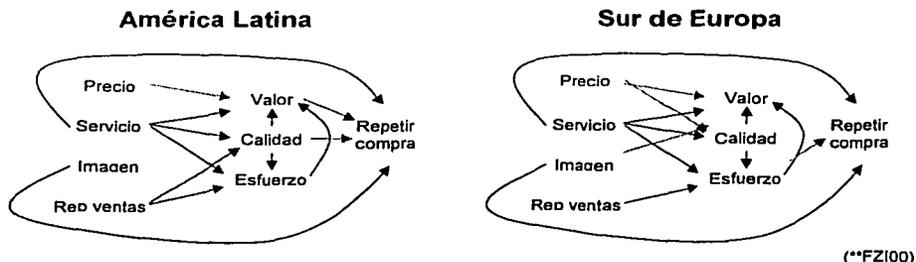
#### 4.3.1 Dimensiones del valor

Las dimensiones del valor son las características que hacen más o menos deseable un producto, dado el conjunto de beneficios percibidos por el cliente, comparado contra lo que está dispuesto a pagar y esforzarse por adquirirlo.

Los beneficios percibidos se circunscriben a tres aspectos:

- calidad (desempeño, rasgos, estética, variedad, versatilidad, economía, duración, confiabilidad, conformancia, diseño, tecnología e innovación)
- imagen (precio alto, publicidad, apariencia del producto, instalaciones, posición en el mercado, símbolos, asociaciones favorables)
- servicio (al producto [antes, durante, después], al cliente [conveniencia, trato], y productos conexos)

El valor del producto generará la posibilidad de repetir el consumo del producto. Vale la pena mencionar que cada segmento de mercado reaccionará de distinta forma a las diversas dimensiones del valor. Por ejemplo, según una investigación reciente, para distintas culturas se presentan las siguientes relaciones:



(\*\*FZI00)

De acuerdo a las gráficas anteriores, se tienen distintas "rutas" a la satisfacción en distintas regiones del mundo. Ambas "culturas" comparten algunas rutas; por ejemplo, precio, calidad y servicio ejercen influencia en la percepción de valor del cliente. Otra coincidencia es que el servicio y la imagen (producto) propician que el cliente vuelva a comprar el producto. Sin embargo, se observan dos diferencias importantes: para los latinoamericanos, la calidad y el valor percibidos determinan la repetición de la compra, mientras que para los europeos del sur estos dos aspectos no tienen tanto peso como el esfuerzo requerido para adquirir el producto. De este modo, para un mismo producto o servicio, se deberá considerar a que país o región va dirigido, pues se pueden tener diferentes percepciones de valor y satisfacción para un mismo producto.

#### 4.3.2 Percepción del cliente

Si una empresa pretende ingresar a un mercado ya abierto con anterioridad, deberá ser capaz de erosionar las señales y capacidades de valor que han sido importantes para el éxito competitivo de las empresas ya instaladas; de este modo mejorará sus oportunidades para levantar una posición fuerte de mediano y largo plazo, creando sus propios nichos y valores. Se ocupará un lugar en la mente de los compradores, generalmente asociada a una característica del producto de importancia para el consumidor.

Se deberá dedicar esfuerzo para determinar cuál es la característica por la cual se desea que el consumidor identifique el producto o servicio de la empresa. Esta característica o atributo deberá ser prioridad para la empresa, en cuanto a los recursos dedicados a ese rubro; esto de ningún modo implica que se descuiden el resto de las actividades no clave en la cadena de valores. Sin embargo, dentro del costo total del producto, se entiende que un gran porcentaje del costo se irá en cubrir los aspectos que diferencian al producto.

Además de preocuparse y atender las actividades que son fundamentales para su diferenciación e imagen de marca, la empresa de nicho deberá cuidar, en su caso, los siguientes aspectos:

- que la marca se esfuerce en generar los beneficios que los clientes realmente desean
- que la marca mantenga su importancia
- que la estrategia de precios esté basada en la percepción de valor del cliente
- que la marca esté adecuadamente posicionada
- que la marca sea consistente
- que tengan sentido el portafolio de marcas existentes y su jerarquía
- que la marca haga uso de y coordine un gran repertorio de actividades de mercadeo para crear valor
- que los gerentes de marca entiendan lo que la marca significa para los clientes
- que la marca tenga apoyo financiero apropiado, y el apoyo sea duradero
- que la compañía monitoree las fuentes de valor de la marca

Para una empresa típica de nicho (micro, pequeña o mediana), parece en muchas ocasiones lejano el manejo profesional de la "marca"; sin embargo, la percepción

del cliente irá asociada a un nombre o marca, por lo que se deben observar los cuidados señalados anteriormente.

*Uniformes millonarios generan más millones.*

		<p>AFICIONADOS AL DEPORTE</p>
		<p>CONSUMIDORES DE PRODUCTOS ANUNCIADOS</p>
<p>¿Los héroes hacen al deporte, o el deporte hace héroes?</p>		
<p>Observando los millones de dólares que algunas empresas pagan por patrocinar a un deportista o equipo dentro de toda la gama de deportes del mundo, se genera la pregunta: ¿qué buscan las compañías patrocinadoras con esto?. Dentro de los muchos casos de patrocinios deportivos exitosos, el patrocinador, a cambio de su inversión, recibe grandes beneficios a cambio, a saber:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• un atleta profesional puede ayudar a una compañía a alcanzar las metas de incremento de ventas a través de la mayor atención del cliente</li> <li>• una compañía puede crear oportunidades de alta visibilidad alrededor de atletas para impactar auditorios (mercados) meta con su mensaje</li> <li>• la presencia de un atleta puede establecer o engrandecer la imagen de la compañía</li> <li>• trabajar con figuras del deporte profesional pueden poner a la empresa en un punto aparte respecto a la competencia</li> <li>• la asociación con nombres y eventos de alto perfil generará un sentimiento de orgullo y lealtad entre los empleados de la compañía, clientes y vendedores.</li> </ul>		
<p>(**CPL00)</p>		

Se mencionó en su oportunidad que la empresa puede crear un nicho, modificando su producto para satisfacer a cierto segmento; y una vez habiendo acertado a qué característica modificable puede diferenciar al producto dentro del mercado. Dada la situación anterior, podría tenderse a hacer otras modificaciones al mismo producto para otros segmentos. Al respecto, se debe tener cuidado que estas modificaciones no afecten los atributos básicos que generan la buena percepción del cliente sobre la empresa o producto, por el riesgo que podría significar el desorientar al cliente y perderlo.

#### 4.4 IMPULSO COMPETITIVO

A lo largo del texto se ha asociado el surgimiento de una empresa de nicho tanto a la existencia de un subsegmento desatendido, como a la especialización de la empresa, como a las necesidades poco comunes de algunos clientes, entre otros orígenes de nichos. Como se observa, el nicho puede surgir por cuestiones de mercado, de la oferta, o del producto. Dado lo anterior, es de interés conocer sobre que base se debe diseñar la estrategia competitiva en la que se apoyará la empresa de nicho.

En este sentido, la empresa de nicho no se diferencia de la empresa común, por lo que el eje de su estrategia, al igual que el del resto de la industria, podrá girar sobre cualquiera de estas tres opciones, que a continuación se describen.

##### 4.4.1 Impulso de la demanda

**Impulso de la demanda:** la empresa define un nicho de mercado de su interés, analiza sus requerimientos, para sobre este conocimiento diseñar un producto o servicio adecuado, y alinear las capacidades de la empresa para la elaboración del producto.

Para que una empresa satisfaga la necesidad del cliente, deberá decidirse por el producto especialmente diseñado para éste, aprovechando sus comentarios y sugerencias, y la flexibilidad de la empresa para lograrlo. El cliente permanecerá leal aunque tenga la opción de escoger otros productos.

*Nicho de 12,200 millones de dólares.*

		TECNOLOGÍA EN PLENO DESARROLLO DISPOSITIVOS DE DATOS
<b>Cisco compete contra Lucent, empresa telefónica contra empresa de datos</b>		
<p>Cisco fabrica la "cañería" de Internet –routers, hubs y switches- , es decir, los dispositivos que "encaminan" los datos a través de los senderos del ciberespacio. En su cómodo nicho de mercado, es la compañía de tecnología que más rápido ha crecido en la historia. En 1991 vendían \$70 mdd, y para 1999 facturaron \$12,200 mdd. La filosofía del ejecutivo número uno de la empresa, John Chambers, se basó en dos ejes: <i>contacto estrecho con el cliente</i> y <i>rapidez</i> para lanzar nuevos productos al mercado. Si es más rápido comprar tecnología que desarrollarla, entonces la compra; de este modo conservó a Boeing como cliente: comprando una empresa tecnológica por \$95 mdd y actualizando su tecnología. Obtener productos de "próxima generación" y recursos humanos capacitados – especialmente ingeniero con mentalidad de emprendedores – son los motivos que impulsaron las casi 30 adquisiciones siguientes.</p> <p>Ahora compete un nuevo reto: definir un nuevo tipo de red basada en las reglas de Internet. Su competidor más fuerte es Lucent Technologies, que siendo heredera de AT&amp;T, y con el respaldo de Bell Labs, se esforzó en desarrollar dispositivos que conservaran los servicios de voz, y agregaran los servicios de datos. Por su lado, Cisco asumió el desafío de vender a compañías telefónicas (solo tenía clientes corporativos) con un respaldo tecnológico basado en transporte de datos; así, la tarea de Cisco consistió en modificar sus productos para que se adecuaran a las exigencias de la telefonía; sin embargo, sus primeros productos generaban cuellos de botella y no ofrecían la confiabilidad que las compañías telefónicas necesitan para las llamadas telefónicas o las transmisiones de video. Es por ello que Cisco se vio obligada a mejorar su tecnología y a desarrollar productos que fueran infalibles.</p> <p style="text-align: right;">(**GST00)</p>		

Para llegar a una posición ventajosa en la que la empresa pueda explotar, mantener y defender su posición, se debe alinear el funcionamiento de la empresa de acuerdo a los requerimientos del mercado. Esto implica poner atención a términos como conocer al cliente, flexibilidad e innovación.

*Especialización en producto apoyando al cliente en tecnología baja.*

		NECESIDAD DE PRODUCTO SOBRE DISEÑO GUSTO POR LA INNOVACIÓN
<b>Hechos a la medida</b>		
<p>Una pequeña empresa de tan solo 11 empleados, que producía transformadores para máquinas de fax, en poco tiempo llegó a registrar altas ventas anuales. La tecnología para producir transformadores para fax es relativamente simple, es sólo cuestión de enredar espirales, por lo que cabe cuestionarse ¿cómo fue posible que esta empresa tuviera tanto éxito? La respuesta es que la empresa, en lugar de producir sólo transformadores, decidió <i>desarrollar sus propias especificaciones</i>, que se podían <i>modificar para satisfacer las necesidades de los clientes</i>. Si, por ejemplo, un cliente traía un diagrama circular para su fax, la compañía lo estudiaba y después daba especificaciones para el transformador que requería. De esta forma le estaban dando valor agregado al cliente, lo que al mismo tiempo le ayudaba a desarrollar nuevos productos. Así, la pequeña empresa ase diferenció de otras y creó su propio nicho de mercado.</p> <p style="text-align: center;">(KRS96)</p>		

En el mercado actual, donde los clientes buscan la individualidad, y donde los nichos se están haciendo cada vez más pequeños, puede conseguirse una fuente importante de ventaja competitiva uniendo la flexibilidad de la producción a las necesidades de variedad de los clientes.



Un ejemplo clásico lo proporciona Benetton, fabricante y distribuidor italiano de prendas de moda, que ha creado un negocio de alcance mundial basado en la capacidad de respuesta a los cambios de la moda, con un énfasis particular en el color. Desarrollando un proceso innovador por el cual prendas enteras tejidas (tricotadas) pueden teñirse en pequeñas partidas, ha reducido la necesidad de mantener grandes existencias de muchos colores, y debido al pequeño tamaño de las partidas a teñir ha mejorado enormemente su flexibilidad. La rapidez de respuesta de Benetton se ve asistida también por la inversión hecha en sistemas de distribución de alta velocidad, auxiliados por una rápida realimentación de la información de ventas desde el mismo mercado.

**Caso de empresa que se supo alinear. Variables de canal**



MODA, VARIEDAD

FLEXIBILIDAD

**Fabricación flexible y sistemas logísticos en Benetton**

Ni siquiera la fábrica más rápida del mundo ofrecerá muchas ventajas competitivas si todo lo que produce se engancha en la cadena de distribución, una lección que Benetton, la compañía italiana de prendas deportivas, ha enterejado en lo más profundo de su corazón. Situada en Ponzano, Italia, Benetton fabrica y distribuye 50 millones de prendas de ropa al año en todo el mundo, la mayoría suéteres, pantalones y trajes.

Benetton descubrió que la forma más rápida de manejar un sistema de distribución es crear una liga electrónica que una a un agente de ventas, fábrica y almacén. Si una vendedora de Benetton de Villa Coapa descubre a principios de octubre que empieza a quedarse sin los suéteres rojos que mejor vende, llama a uno de los 80 agentes de ventas de Benetton, el cual introduce el pedido en su computadora personal, que lo envía a la computadora principal en Italia. Puesto que el suéter rojo fue creado en un sistema de CAD, la computadora principal posee todas sus medidas a mano en código digital, que puede ser transmitida automáticamente a una máquina de tricotar. La máquina fabrica los suéteres, que los trabajadores de la fábrica ponen en una caja con una etiqueta en código de barras que contiene la dirección de la tienda Villa Coapa, y la caja va a el almacén. Esto es correcto: un solo almacén sirve a las 5,000 tiendas Benetton en 60 países de todo el mundo. Costó 30 millones de dólares, pero este centro de distribución, manejado por sólo 8 personas, mueve 230,000 prendas de ropa al día.

Una vez que los suéteres rojos han sido acomodados en una de las 300,000 casillas del almacén, una computadora envía a un robot volante. Leyendo los códigos de barras, el robot encuentra la caja correcta, y todas las demás cajas que tengan que ser enviadas a la tienda de Villa Coapa, las toma, y las carga en un camión. Incluido el tiempo de fabricación, Benetton puede servir el pedido de Villa Coapa en cuatro semanas. Si la compañía tiene suficientes suéteres en stock, necesita una semana. Esto es una hazaña en la notoriamente lenta industria de la confección, donde casi nadie se molesta nunca en formular pedidos para reabastecerse, y si Benetton se da cuenta de que este año nadie ha hecho, digamos, cardigans negros y blusas púrpuras y están de moda, puede fabricar y enviar una "colección relámpago" de cardigans negros y blusas púrpuras en enormes cantidades en unas pocas semanas.

#### 4.4.2 Impulso de la oferta

Impulso de la oferta: la empresa hace una valoración de los recursos y capacidades distintivos propios, para de ahí establecer que productos se pueden manejar con ventaja, y finalmente determinar a qué mercado conviene dirigir la oferta.

Se debe estudiar cuál es el perfil de la empresa y de los rivales de mayor relevancia, para identificar con qué ventaja competitiva se cuenta o se puede llegar a contar. La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o un menor precio que sus competidores. Esta ventaja puede tener su origen en muy diferentes fuentes, como son:

- recursos superiores : capacidad, instalaciones, equipo, patentes
- habilidades especiales : personal técnico, sistemas, cultura
- posición ganada : marca, clientes, acceso a materias primas, preferencia.

Una forma para identificar estos elementos es recorrer la cadena de valor y preguntar en cada parte con qué se cuenta o qué es posible hacer por encima de los rivales, para sobre esa base construir una estrategia viable y poderosa.

*Especialización técnica. Dominio de tecnología de fundición.*




PARTES DE TECNOLOGÍA AVANZADA

PRODUCTOS ESPECIALIZADOS

**Centros de maquila y proceso**

Una compañía japonesa proveedora de partes para automóviles sólo tenía trato con una empresa subcontratante, pero, como consecuencia de la devaluación del yen en 1985, los pedidos se redujeron en forma dramática.

Así, la empresa proveedora tuvo que empezar a explorar las posibilidades de hacer negocio con otras compañías. Sin embargo, no tenían otros productos que ofrecer al mercado, aún cuando *dominaba la tecnología de procesos de fundición*. En esa época no existían en Japón los procesos de fundición progresivos; la empresa desarrolló la tecnología y pudo combinar cuatro procesos diferentes lo que le permitió, en primera instancia, reducir el número de operarios de cuatro a uno. Esta empresa se especializó en áreas que requerían de tecnologías muy avanzadas, en particular en las que se necesitaba programación. Así, en vez de producir un solo artículo en grandes volúmenes, se propuso producir pequeñas cantidades de productos muy especializados. En general, cuando se requiere mucha programación, se reduce la eficiencia. Sin embargo, esta empresa contaba con la habilidad técnica de programar sus máquinas para producir partes con formas muy especializadas, que las empresas grandes tenían dificultad para maquilar.

El especializarse en vender su expertise le permitió incrementar su clientela en forma gradual. (KRS96)

Es muy importante para las empresas conocer perfectamente sus capacidades internas respecto a lo que el mercado requiere, para luego empalmarlo con las necesidades no cubiertas de éste. Si se tiene real capacidad en un área, se debe innovar, mejorar los procesos, y dominar una tecnología no fácilmente disponible. Lo anterior redundará en una mayor facilidad para entrar o mantenerse en un mercado.

La sola posesión de un punto fuerte no supone una ventaja, ya que esto depende de cómo se aprovecha esa fuerza, y de qué tan bien se responde con ello a determinada necesidad del mercado: una empresa pequeña y flexible para

adaptarse a las necesidades variadas de sus clientes, produciendo pequeños lotes, puede tener problemas cuando se le soliciten enormes volúmenes de su producto.

Otro modo de ver esta situación de ventajas, es acerca de cuáles condiciones ponen en desventaja a la empresa, al preguntar de qué se carece o qué se hace peor, aspectos que hay que tener presentes para cuidar el terreno que se pisa.

La estrategia buscará la manera de explotar y ampliar las ventajas, poniendo atención en los puntos débiles.

Dentro de las bases del éxito más reconocidas entre los empresarios, las compañías de nicho deben de sostenerse jerárquica y firmemente en las siguientes:

Importancia					
●	●	●	●	●	Pionero, ingreso temprano al mercado
●	●	●	●		Reconocimiento de nombre
●	●	●	●		Orientación al consumidor
●	●	●	●		Clientela satisfecha
●	●	●	●		Segmentación / especialización
●	●	●	●		Características del producto / diferenciación
●	●	●	●		Producción eficiente y flexible, adaptable a la necesidad del consumidor
●	●	●			Innovación continua de productos
●	●	●			Conocimiento del negocio
●	●	●			Superioridad técnica
●	●	●			Reputación de calidad
●	●	●			Servicio al consumidor
●	●	●			Buena coordinación
●	●	●			Desarrollar el aprendizaje rápido como método de supervivencia
●	●				Retener a la gente capaz (tanto operativos como administrativos)
●	●				Bajo costo de producción
●	●				Bajo precio / oferta de alto valor
●	●				Conocimientos de comercialización
●	●				Ubicación
●	●				Planeación a corto plazo
●	●				Buenas relaciones con distribuidores
●	●				Amplitud de líneas de productos
●					Participación de mercado
●					Tamaño / ubicación de la distribución
●					Fuerza de ventas eficaz
●					Visión común / cultura
●					Existencia de objetivos y estrategia
●					Propaganda eficaz, imagen
●					Impulso empresarial
●					Investigación y desarrollo
●					Empresa matriz (holding) bien conocida

Para los empresarios, de acuerdo a lo anterior, resulta muy ventajoso para una empresa de nicho el ingreso temprano al mercado, tomar el riesgo de ir a la vanguardia y entrar a subsegmentos no antes explorados. La incertidumbre en los inicios es alta, pero los beneficios obtenidos de la incorporación temprana son

muy atractivos y perdurables. Los siguientes puntos en importancia tratan de orientarse hacia la satisfacción y reconocimiento por parte del cliente.

*Experto en copas, crea nuevo producto.*




BUSCAR LOS "SECRETOS" DE LA CERVEZA  
BEBEDORES DE CERVEZA, NO PARA QUITAR LA SED

**Lanzan copa cervecera, desde México para el mundo**

La reconocida casa austriaca Riedel, cuya proyección lo posiciona como una marca líder en el ámbito de la cristalería, se mostró como una empresa de vanguardia a raíz de sus constantes innovaciones. El caso que nos ocupa, Riedel consideró la necesidad de una copa cervecera para destacar las propiedades básicas del fermentado: burbujas de bióxido de carbono (espuma), así como los sabores y aromas del lúpulo y la malta.

Para el lanzamiento mundial de la copa cervecera, el heredero de la casa cristalera, Georg Riedel, dirigió una cata en México con tres cervezas locales: Corona, Victoria y Negra Modelo. Los 100 asistentes pudieron apreciar la diferencia entre probar la cerveza del mismo pico de la botella, de un vaso común, del clásico tarro y de la nueva copa Riedel. Los asistentes, que primero se mostraban incrédulos o reservados durante la cata, finalmente se expresaron sorprendidos y admirados por la diferencia valorada al probar la cerveza en distintos recipientes y en esta nueva copa de 170 mm. de alto y 500 ml de capacidad.

"No se tiene que ser un experto en cervezas para desarrollar esta nueva creación, se tiene que ser un experto en copas", señaló Riedel, quien así busca abrir un nuevo mercado, impulsando la cultura de la cerveza, difundiendo la posibilidad de apreciar sus propiedades. Decidió hacer el lanzamiento en México debido a la gran popularidad y arraigo que goza esta bebida en el país.

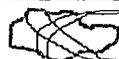
(RVS03)

#### 4.4.3 Impulso del producto

Impulso del producto: el esfuerzo, el interés y la creatividad de la empresa se vuelcan en el objetivo de idear un producto atractivo, para posteriormente analizar su viabilidad comercial y hacer su desarrollo productivo.

En esta categoría, podría catalogarse a lo que hacen los genios del diseño automotor al crear y construir autos concepto, los cuales son posteriormente observados en Salones y Shows del Automóvil por todo el mundo, generando en el público una buena impresión, misma que obliga a la armadora a analizar la factibilidad de producir y vender dicho vehículo. En ocasiones el vehículo será en belleza, pero el costo será tan alto que pocos podrán comprarlo, teniendo tal vez por otro lado un tope para los precios dentro de ese segmento de vehículos. Un ejemplo de éxito lo representa el New Beetle de VW, el cual surgió como auto concepto, y pasó al poco tiempo a las líneas de producción.

*Se concibió un buen producto que atrajo a un segmento no esperado.*

CLASE MEDIA QUE PAGA LUJOS  
DISPUESTOS A PAGAR UN PRECIO MUY ALTO

**En E.U. , la clase media compra como si fuera alta, y la calidad se vende fácil**

¿Quién pagaría US\$2,200 dólares por un equipo de lavadora y secadora con tambores de acero inoxidable, 12 ciclos de lavado diferente, líneas redondeadas, bordes en azul celeste y espacio para 22 toallas? Whirlpool Corp. pensó tener la respuesta cuando presentó su línea Duet en el año 2001: un nicho de acomodados clientes deseosos de pagar alrededor de tres veces el precio de los aparatos de rango medio de la compañía. Whirlpool esperaba que Duet representara sólo el 5% de sus ventas de lavadoras y secadoras en Norteamérica.

Sin embargo, en sus primeros seis meses en el mercado, la gama Duet estaba en camino de duplicar las proyecciones de Whirlpool, mientras que las ventas de los modelos de rango medio se encuentran estancadas. A pesar de la débil economía, no es sólo la gente rica la que está comprando Duets, sino muchos compradores de clase media que en otro momento habrían comprado los aparatos de precio medio de Whirlpool. (\*\*WHT02)

Dentro del área de la pequeña y mediana empresa, se tienen aquellas que están orientadas al desarrollo, que tienen un producto único en el mercado. Cuando una estrategia como ésta da resultado, las PYMEs deben poner atención en concentrar sus esfuerzos en mercados más limitados o especializados, para no atraer la atención de grandes empresas.

*Especialización en producto. Creatividad por un producto atractivo.*

		<p>TECNOLOGÍA AVANZADA Y UTIL</p>
<p>Sobrepasando las expectativas del cliente.</p>		<p>GUSTO POR LA INNOVACIÓN</p>
<p>Con la drástica revolución del yen a mediados de los ochenta, la demanda de una empresa que fabricaba maquinaria bajo pedido disminuyó dramáticamente. Para enfrentar esta crisis, la empresa decidió desarrollar productos que fueran únicos en el mercado, pero no sabía como lograr ese objetivo. Siguió una estrategia muy peculiar: como sus productos eran hechos bajo pedido de sus clientes, los directivos pensaron que si le añadían <i>funciones especiales</i> a su maquinaria atraerían a otros clientes. A partir de ese momento, cuando recibían una orden le añadían funciones especiales que el cliente no había pedido.</p>		
<p>La estrategia fue un éxito. A los clientes les gustaron las nuevas funciones de la maquinaria y compraron nuevas unidades. Además, la compañía pudo atraer nuevos clientes y ampliar su mercado. (KRS96)</p>		

La fabricación de productos individuales o de pequeños lotes es de este modo benéfica para la empresa de nicho. Los fabricantes están haciendo más y más productos de alta calidad en lotes cada vez más pequeños; hoy en día se cree que del orden del 75% de las partes maquinadas son producidas en lotes menores de 50 piezas.

Cualquiera de las tres alternativas descritas anteriormente puede ser el eje de la estrategia competitiva del negocio de nicho.

#### 4.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

A partir del impulso competitivo de la empresa, giran las diversas estrategias competitivas que se pueden adoptar según sea la situación de la propia empresa y del mercado. En los próximos tres apartados se remarcan las áreas donde una empresa orientada a nichos puede o debe afianzarse para competir. Los tres tipos de estrategia que se manejan son:

- Estrategias de rivalidad
- Estrategias competitivas genéricas
- Estrategia comercial

#### 4.5.1 Estrategia de rivalidad

Dentro de las estrategias de rivalidad, se tienen:

Estrategias de ataque	Reto directo Reto lateral Reto oportunista
Estrategias de defensa	Mantenerse a la ofensiva Atrincheramiento Contraataque Retirada

En lo que se refiere a las estrategias de ataque, la empresa de nicho deberá evitar el reto directo, puesto que por la naturaleza de una empresa de nicho lo más probable es que se ponga en riesgo la permanencia de la esta en el mercado. El reto directo se concentrará en muchas ocasiones en guerras de precios, en copias de productos, o en tácticas para destruir a la competencia (acaparar a los mejores clientes), lo que afectaría la sana operación del negocio.

La táctica típica de una empresa de nicho será el reto lateral, donde se dirigen los esfuerzos hacia clientes insatisfechos, zonas o segmentos descuidados, o productos difíciles de proteger por el rival. También se deberán aprovechar en cierto momento las oportunidades que se presentan en el reto oportunista, atacando en momentos de cambio o en mercados donde la empresa puede diferenciarse porque los rivales están rezagados en calidad, precio o tecnología.

Por otra parte, en las estrategias de defensa, éstas son las opciones que se le presenta a una empresa de nicho:

- mantenerse a la ofensiva: si uno realmente domina su nicho, es factible que se busque defender la posición mediante la mejora continua en la oferta
- atrincheramiento: esta táctica debería procurarse que sea más bien preventiva a un posible reto lateral de algún rival; se deben observar los movimientos del mercado, para llenar en lo posible brechas y bloquearle accesos a canales de distribución, tecnologías y materias primas.
- contraataque: siempre que se tenga la oportunidad, deberá responderse rápida y enérgicamente a un reto oportunista de cualquier naturaleza.
- retirada: cuando la empresa de nicho tiene varios productos o segmentos atendidos, y no puede defenderlos todos, deberá enfatizar su visión de nicho, y determinar en cuales áreas tiene mayor fuerza o interés, y descartar a los que se ya no se les vea futuro, por debilidad de la empresa o por su baja importancia dentro de los ingresos de la empresa.

Finalmente, se presentan las estrategias a las que tendrán que enfrentarse los nichos exitosos, que rompiendo viejos esquemas han incursionado y se han

establecido en algún subsegmento, cuando grandes empresas pretendan tomar el control del mercado. Estas estrategias "contrarrevolucionarias" de las grandes empresas son:

**Estrategias de contención:** usadas cuando la incursión de la empresa de nicho es identificada en etapas tempranas de su desarrollo. En esta estrategia se aseguran clientes para que no cambien a la empresa de nicho, incrementar el costo del cambio hacia el nuevo producto, acaparar los canales de distribución, inundar el mercado con marcas baratas competidoras directas, crear "cortinas de humo" haciendo anuncios que eviten la compra del producto amenaza (en software, anunciar el lanzamiento de un producto superior, aunque todavía no está listo), o por medio de deslegitimizar el esfuerzo de la empresa de nicho entrante mediante alguna agresiva campaña de relaciones públicas. Ejemplo: programas de cliente frecuente de American y United para evitar la "fuga" de clientes a Southwest y Virgin. O el sistema operativo Windows, que se ha vuelto prácticamente indispensable por lo costoso que sería migrar todos los programas a otros sistemas, a pesar de la existencia y ventaja que estos representan en ocasiones (velocidad, aprovechamiento de recursos, etc.)

**Estrategias de amoldamiento:** usadas cuando la revolución de la empresa de nicho no puede ser contenida, procurando una coexistencia pacífica. Pueden influenciar al entrante aportando capital que requiriese, o siendo proveedores de éste. Otra opción es uniendo fuerzas con las otras empresas líderes del ramo, evitando sorpresas del entrante. Ejemplo: en los inicios de Polaroid, Kodak era el principal proveedor de materias primas, con lo que estaba al tanto del desarrollo y posible amenaza de Polaroid.

**Estrategias de absorción:** usadas cuando la nueva tendencia impuesta por la empresa de nicho parece ir a tener éxito, pero puede ser modificada para complementar el negocio de una empresa más grande. Así, la gran empresa entrará en la nueva tendencia para ampliar el horizonte del negocio existente, absorbiéndola como si fuera suya la idea, o creará bloques comerciales polarizados que le preparen el camino para adquirir a la pequeña empresa amenaza. Estos bloques comerciales incluyen al líder del mercado, a sus proveedores, agencias de publicidad, distribuidores y minoristas. Ejemplo: los tres bloques que formaron Coca-Cola, PepsiCo y Cadbury Schweppes para controlar y adquirir a Mad River, Gatorade y Snapple, respectivamente.

**Estrategias de neutralización:** usadas cuando el cambio inducido por la empresa de nicho se ha detectado muy tarde, se ha difundido ampliamente, o no puede ser contenida, amoldada o absorbida. Las alternativas para la gran empresa son golpear por la vía legal, mandar a la banca a los innovadores, dar al público los beneficios que ofrece la empresa amenaza gratis, y la mejora continua de los productos existentes y tecnologías.

Ejemplo: el pleito legal de la industria discográfica contra Napster (música gratis en internet).

**Estrategias de anulación:** usadas para pelear en una nueva tendencia del mercado que ya se ha establecido y que no puede ser neutralizada, haciéndola parecer irrelevante. Lo que la gran empresa hace en este aspecto es saltar la amenaza con otra nueva tendencia más adecuada para combatir las fortalezas de la empresa de nicho, o salirse de la nueva tendencia para evitar a la amenaza, y posibles pérdidas, cambiando las bases de competencia. Ejemplo: Gillete a Bic, cuando ésta estaba logrando persuadir a los usuarios de Gillete a usar rasuradores desechables, y Gillete respondió con productos con mejoras radicales en la calidad de rasurado (Sensor, y luego Mach3). Otro ejemplo es IBM saliendo de la producción de PCs, pasando al desarrollo de software, y de ahí a la IT y la consultoría de Internet.

#### 4.5.2 Estrategias competitivas genéricas

Como ya se mencionó en su oportunidad, una empresa en general podrá competir si tiene un mejor producto, o un menor precio, de donde que se desprenden las tres estrategias competitivas genéricas:

- estrategia de liderazgo en costos
- estrategia de diferenciación
- estrategia de enfoque.

La empresa de nicho está estrechamente ligada a la estrategia de enfoque, pues las otras dos estrategias se encuentran dirigidas al mercado en general, mientras que ésta concentra su atención hacia pequeños segmentos (nichos) del mercado. Esto se puede deber a su ubicación geográfica, a necesidades muy particulares de ciertos segmentos de la población, a la conveniencia de producir a baja escala, o a la necesidad de especializarse por producto, proceso, cliente o tipo de pedido. De acuerdo a estas situaciones, se alinea la cadena de valor de la empresa, lo que le permite ofrecer precios más bajos (al disminuir sus costos) o lograr un producto superior (por su especialización) de acuerdo a los requerimientos particulares de esa pequeña parte del mercado.

Una empresa que realmente domina su subsegmento otorgará de manera natural al cliente escasas o nulas posibilidades de escoger otro producto diferente del propio. El producto debe ser esencial, el riesgo de no utilizarlo mayor que el costo del producto, y el mercado debe dominarse de modo que quien controle el nicho impida la entrada de los demás.

Caso típico de empresa de nicho. Producto superior. Un solo producto.

	<p>D C E</p> 	<p>PRODUCTO NIVEL PUREZA SUPERIOR</p> <p>PRODUCTO ALTA DEMANDA POR MULTIPLES USOS</p>
<p><b>Desarrollo tecnológico propio para productos de la más alta calidad y con bajos costos de producción</b></p>		
<p>La pequeña empresa mexicana Sales Coahuilteca, SA de CV, en alianza tecnológica con el Centro de Investigación en Química Aplicada, desarrolló un proceso para obtener sulfato de magnesio grado farmacéutico (USP) y que no produce empresa alguna en el país, que México importa, y en donde grandes productores no han logrado desarrollar tecnología que prometa elevar tan significativamente la rentabilidad. Máximo nivel de pureza, superior al que producen grandes empresas mundiales, es lo que ha provocado que haya no solo propuestas de adquisición, sino incluso pedidos de muchas partes del mundo.</p>		
<p>Los grandes y tradicionales productores de Alemania, Estados Unidos e Israel se preguntan: ¿cómo es que una pequeña empresa llega en poco tiempo a desarrollar una mejor tecnología y a elaborar productos de la más alta calidad?. Y la respuesta es curiosidad y desarrollo. Al dueño de un rancho en Cuatro Ciénegas, Coahuila, le llamó la atención la costra que se crea en el agua; tomó una muestra y la llevó a laboratorio. Posteriormente compró toda la información de patentes existentes en el mundo y se desarrolló un proceso para recuperar sales de magnesio y sodio a partir de salmuera natural. Las pruebas iniciales (confirmadas en el extranjero posteriormente) indicaron una pureza máxima: 100.6 (grado farmacéutico). Se realizaron los estudios técnicos y de mercado necesarios y se vendió.</p>		
<p>Tienen capacidad para producir tres mil toneladas, con miras de producir tres mil más; esto no es nada si se le compara con las 160 mil toneladas que produce Peñoles. Sin embargo, el precio internacional del producto de Peñoles varía entre 140 dólares la tonelada y 340 dólares, según la pureza. El valor comercial del mismo producto con grado farmacéutico (como el de Sales Coahuilteca), es de dos mil dólares la tonelada, lo que lo hace interesante para producirlo en el país y exportarlo.</p>		
<p>El desarrollo tecnológico de CICA permite que los costos se reduzcan en alrededor de 530 dólares por tonelada, con respecto con el precio internacional de los grandes productores.</p>		
<p>Los sulfatos de sodio y magnesio, que elabora Sales Coahuilteca, tienen amplia demanda en las industrias farmacéutica, textil, papel y en la fabricación de plásticos y detergentes.</p>		
<p>Se debieron conseguir los permisos del Instituto Nacional de Ecología, para explotar yacimientos de Cuatro Ciénegas, con vida para más de cien años, pues el nivel de explotación autorizado habla de 2.6 litros de agua por segundo, de los manantiales propiedad de la empresa, por los que pasan más de 700 litros por segundo, y en donde se podrían explotar 89.9 litros por segundo. Además de que el INE comprobó que se encuentra fuera de la reserva protegida, la planta desalinizadora ha probado su contribución a la descontaminación del agua.</p>		
<p>El desarrollo tecnológico endógeno, al lado de un aliado de vanguardia (CICA), se constituye como el arma más importante para que las pequeñas empresas mexicanas generen grandes negocios en áreas de oportunidad. (**GDR97d)</p>		

Entre las precauciones que sobre el cliente se pueden tomar se incluye el hecho de que se debe procurar que el cambio de proveedor para el cliente resulte costoso, si no es que imposible. Se debe buscar ser el único y mejor en el subsegmento al que se está atendiendo, para así tener segura a la clientela. Si se tiene una estrecha relación con el cliente puede ocurrir que se le informe demasiado sobre los puntos finos del proceso, e intente realizarlos por su cuenta; siempre tendrá el nichoempresario la responsabilidad de darle la importancia debida al papel que juega su empresa en el mercado, haciendo ver que no es fácil que alguien logre hacer los productos o servicios de la manera en la que él llega a realizarlos.

Los eficientes desplazan a los inferiores porque el precio más bajo, la calidad más alta y el mejor servicio que brinda cualquiera de ellos pronto se convierte en una norma para todos. Tómese el ejemplo en servicios bancarios, donde un banco pequeño (Bital) comenzó a modificar el status quo de la banca, y ahora es un banco importante.

Bital. Empresa alineada a las necesidades del cliente.

		CERCANÍA DE SUCURSALES AMPLITUD DE HORARIOS. SERVICIOS A LA MEDIDA
<b>Conocer al cliente es vital, o "Es bueno ser grande ... es más grande ser bueno"</b>		
<p>Un pequeño banco, Bital, se reestructuró y cambió la forma de trabajar de la banca. Comenzó, en 1994, a ampliar sus horarios, a aumentar sus días de servicio y a colocar una numerosa cantidad de pequeñas sucursales en cada esquina. Bajo la estrategia básica de ponerse en los zapatos del cliente para hacer una banca accesible, y de después segmentar los servicios según las necesidades de este cliente, Bital se promovió con publicidad sobre su red de más de mil sucursales y con su bagaje de productos para el ahorro familiar. Buscaron que los pequeños ahorradores pusieran su confianza y su dinero con ellos, sacando el dinero de debajo del colchón e invirtiéndolo en distintos instrumentos, algunos novedosos para la banca (como las Tandays y los Bitabonos).</p>		
<p>Dos años después de su ingreso, ya no se podía pensar en un banco "con buen servicio" que cerrara sus puertas a las 13:30 hrs.. Todos tuvieron que extender sus horarios hasta la tarde, y las microsucursales de diversos bancos se multiplicaron, encontrándose con mucho mayor facilidad en cualquier rincón de la ciudad.</p>		
<p>De acuerdo a información de CONDUSEF, al cuarto trimestre de 2002, la red de sucursales de Bital es la tercera del país, con 1,343, detrás de BBVA Bancomer (1,663) y Banamex (1,420). Su estrategia de acercarse al cliente rindió frutos, pues ocupa el primer lugar en número de contratos de cuentas de cheques con 4.7 millones, por 3.1 de Banamex y 1.2 de BBVA Bancomer.</p>		
<p>Vale la pena mencionar que estos logros los han alcanzado con sólo 14,735 empleados, contra 25,666 de BBVA Bancomer y 27,781 de Banamex.</p>		
<p>Forjándose una buena reputación seguirá avanzando en el resto de servicios bancarios, financieros y no bancarios. Por lo pronto ya entró, y está bien instalado.</p>		
	(YST97, SPN97, Condusef)	

Ya no basta ofrecer un producto o servicio satisfactorio; se debe de poder competir con la mejor del mundo, o se está fuera.

### 4.5.3 Estrategia comercial

La estrategia comercial entra en juego una vez que se ha determinado el mercado meta, momento en el cual la empresa está lista para definir su mezcla de mercadeo (marketing mix). La mezcla de mercadeo está formada por todo aquello que puede hacer la empresa para influir sobre la demanda de su producto, las cuales se reúnen en los cuatro grupos conocidos como "las 4 Ps": Producto, Plaza, Promoción y Precio.

#### Producto

El **producto** representa la combinación de "bienes y servicios" que ofrece la empresa al mercado meta. Para una empresa de nicho, el manejo que debe llevar a cabo de sus variables es como a continuación se esboza:

Características.- deben diferenciarlo del resto de productos

Opciones.- se le debe dar al cliente la opción de escoger, dentro del mismo producto, el que más se ajuste a lo que requiere. Alternativa de personalizar el producto.

Calidad.- en caso de necesidad de la empresa de disminuir costos, estos no deben afectar la calidad del producto.

Estilo.- debe ser congruente con la plaza y la promoción

- Nombre de la marca.- protegerlo como uno de los activos de la empresa; en caso de querer ampliar la línea de productos, considerar la conveniencia o no de mantener el nombre de la marca en los nuevos productos, para evitar el riesgo de confundir al cliente.
- Empaque.- debe permitir apreciar las características y estilo del producto, además de protegerlo.
- Tamaños o presentaciones.- en los casos que aplique, acercarse a las necesidades del cliente ofreciéndole la cantidad que requiere.
- Garantía.- como parte del respaldo de la empresa, como palanca para mantener la lealtad del cliente
- Servicio.- Procurar que todo el proceso de venta sea una experiencia agradable para el cliente: desde conocer el producto (por catálogo, en vivo), probarlo, facilidades y agilidad para cobrarle, seguimiento a la compra, entre otros factores colaterales a la venta.

### **Plaza**

La **plaza** representa lo que hace la compañía para que el producto esté al alcance de los consumidores meta. Las variables a atender son:

- Territorios de venta: contra los grandes despliegues de las empresas mayores, las empresas de nicho deberán saberse abrir espacio en estantes, mostradores, exhibidores, refrigeradores o aparadores de los establecimientos donde se comercialice su producto. De lo contrario, deberá explotar su creatividad para crear puntos de venta únicos.
- Canales de distribución.- deberán ser los que lleguen de forma más directa al consumidor final, si no se tiene la posibilidad (ideal) de vender directamente al consumidor.
- Cobertura de distribución.- si el nicho depende de su ubicación geográfica, la cobertura deberá ser la adecuada para cubrir la zona.
- Compradores a los que se dirige.- se les deberá tener bien identificados y ubicados, a fin de facilitarles la compra al colocarles el producto cerca.
- Nivel y ubicación de inventarios.- la cercanía de la empresa de nicho con el cliente le permitirá conocer y prever la demanda de su producto, lo que le ayudará a mantener inventarios bajos y donde se requieran.
- Medios de transporte.- para la empresa de nicho será importante, por cuestiones de costo y oportunidad, la correcta elección de los medios de transporte, dado que sus generalmente bajos volúmenes de producción no le permitirán tener una flota propia.

### **Promoción**

La **promoción** representa las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores para que lo adquieran. Sus variables se deberán manejar como sigue:

**Publicidad.**- la empresa de nicho, por cuestiones de presupuesto, se verá forzado a abstenerse de usar los medios masivos de comunicación. Su publicidad se hará de forma enfocada en los medios que captan a su mercado meta. Su mejor publicidad deberá ser de boca en boca.

**Promoción de ventas.**- como parte de lo cercana que estará la empresa de nicho de sus clientes, las promociones tendrán cabida; estas procurarán la compra y la repetición de ésta, por medio de regalos, rebajas en la próxima compra, rifas, entre otros.

**Relaciones públicas.**- como parte de la comunidad donde comercializa sus productos, la empresa deberá estar en contacto con todos los niveles dentro de la sociedad, como parte integrante del grupo social. A su vez, los miembros de la sociedad deberán sentir la confianza de acercarse a la empresa para expresarle sus inquietudes, sean o no del ámbito comercial.

**Demostraciones.**- la mejor forma de mostrar que el producto se diferencia del resto es teniendo una experiencia directa con el bien o servicio. Las demostraciones del producto deberán buscar sobrepasar las expectativas de alguien que no busca de inicio la compra del producto.

**Participación en eventos.**- la vinculación con eventos sociales genera cierta imagen de pertenencia entre la comunidad, por lo que es recomendable que la empresa de nicho se vincule en eventos públicos donde participen sus clientes directos o sus familias (torneos deportivos, celebraciones locales, campañas de conciencia social, entre otros)

### **Precio**

El **precio** representa la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para obtener el producto. Generalmente los precios de productos de nicho tienden a ser altos, por la oportunidad, especialidad o necesidad tan especial que cubren.

**Precio de lista.**- el precio base del producto deberá poder ser fijado sin grandes dificultades por la empresa de nicho, pues la ausencia de competidores le proporcionará la facilidad de dar un precio justo a sus costos, y obtener un margen. El subir o bajar posteriormente el precio deberá ser por cuestiones internas, pues el mercado de nicho deberá estar controlado, sobretodo en el renglón de precio.

**Descuentos y rebajas.**- los descuentos serán aplicables al inicio de operaciones, como una forma de atraer a los clientes hacia un producto superior, y en algunas temporadas (fin de temporada, de año, de vacaciones) para mantener las ventas. Es aplicable

también un descuento por pago en efectivo o pronto pago, pues este "descuento" es equivalente a la conveniencia o disminución de costo de la empresa.

**Condiciones de pago, facilidades.-** por ejemplo, dar la opción de dar un enganche para asegurar la adquisición del bien, y el resto en un cierto periodo. Para hacer más accesibles los bienes sin bajar el precio, es factible implementar algunas facilidades para el pago diferido del producto. La entrega del bien también podrá ser diferida, hasta que se haya completado un cierto porcentaje del precio total.

**Plazos para pago.-** 6, 12, 18 meses, semanas, quincenas. Además del uso cotidiano, el poner plazos para pago es recomendable para motivar al cliente a la compra de algún bien cuyo uso no vaya a ser de inmediato, como por ejemplo el servicio de un "plan a futuro" para las cuestiones funerarias.

**Términos de crédito.-** apoyándose en alguna institución bancaria, por ejemplo.

Todas las maniobras en el precio serán valiosas, mientras no perjudique la sana operación de la empresa. Por todos los medios una empresa de nicho deberá involucrarse en una guerra de precios con algún competidor entrante en el nicho, pues normalmente no se tendrá el suficiente "fondo" para soportar una larga batalla. El manejo de los precios deberá buscar la salida o circulación de los productos, y el ingreso de flujos de efectivo que cubran regularmente por lo menos el capital de trabajo de la empresa.

Un programa de mercadotecnia efectivo es aquel que amalgama todos los elementos del marketing mix en un programa coordinado diseñado para alcanzar los objetivos de ventas de una compañía.

#### **4.6 FIN DE UN NICHOS DE MERCADO**

La terminación de la vida de un nicho dependerá de la evolución de subsegmento de mercado donde se desarrolla.

Una opción es la masificación del originalmente nicho. La idea original y que sólo dominaba una empresa se difunde y se pierde el control. El nicho como espacio reducido y controlado desaparece, para convertirse en un gran mercado. La empresa que dominaba el nicho puede escoger entre mantenerse y participar de ese gran mercado, o retirarse de ese nicho por tener otros donde se encuentra más seguro y/o le son más lucrativos.

La segunda opción es cuando se domina tanto el nicho que surge la necesidad o conveniencia por parte de la empresa de producir productos colaterales al producto de nicho, por lo que la importancia de este disminuye al repartirse los ingresos entre más productos; más aún, el producto de nicho pudo en su momento generar más necesidad de algún otro producto o servicio, ya no importando tanto el producto original.

Una tercera opción es que el nicho desaparezca. El subsegmento de gente que la requería desaparece, cambia, acaba la moda, razón por la cual ya no se requiere del producto o servicio de la empresa de nicho.

La última opción, misma donde no desaparece el nicho, es cuando éste se petrifica. Ni crece para masificarse, ni cae el interés o necesidad para desaparecer. Es pequeño para que le interese a otros competidores, pero suficientemente grande para dar utilidades a quien ya participa de él.

## 4.7 POSICIONAMIENTO

A continuación se describe lo que ocurre con el posicionamiento de la empresa, a interrelacionarse las capacidades internas de la empresa, su cobertura de mercado, y la influencia de los imitadores o competencia.

La constante mejora en la eficiencia operacional es necesaria pero no suficiente para conseguir una rentabilidad superior. No se puede competir con éxito, como ya se vió, basándose en la eficiencia operacional únicamente, por la rápida difusión de las mejores prácticas comerciales o industriales.

Posicionamiento estratégico implica llevar a cabo diferentes actividades que los rivales, o realizar actividades similares de distinta manera. La competencia estratégica tiene como esencia el ser *diferente*. Significa escoger deliberadamente un conjunto diferente de actividades para llevar a cabo una mezcla única de valor, hecha justo a la medida.

Existen tres tipos de posicionamiento:

Posicionamiento basado en variedad, especializado en un tipo de producto.

Sirve una amplia variedad de consumidores, pero para la mayoría sólo cubrirá parte de sus necesidades, aunque el hecho de hacerlo tan bien hace que los clientes cubran esa necesidad específica con ellos y el resto con la competencia.

Posicionamiento basado en necesidades:

Cubre toda la necesidad de cada cliente, es segmentos específicos.

Posicionamiento basado en el acceso:

Existen clientes con las mismas necesidades, pero existen diferentes maneras de llegarles, y sólo una es la adecuada.

La empresa debe estar en capacidad de generar una estrategia para protegerse de imitadores, combinando estos tipos de posicionamiento. La actividad misma bien llevada determina barreras a imitadores. Se debe tener cuidado en las actividades de generación del producto, pues el valor de la actividad puede ser destruido por sobre o subdiseño. Los empleados deben estar bien enfocados, con los límites de su ocupación bien claros, para que sepan como desempeñarse en toda situación, y el cómo busca la empresa defenderse de los imitadores.

Es más importante que todas las piezas de la cadena de valor "cuadren" , se interrelacionen, ajusten perfectamente, y se ayuden entre sí, a que se tengan factores "clave" de éxito o recursos "críticos". Una empresa de nicho debe operar como una sola unidad perfectamente balanceada donde ninguno de los componentes detenga el desarrollo del conjunto, para así optimizar el esfuerzo.

El *todo* importa más que cada parte. La ventaja competitiva nace del sistema entero de actividades. Es más difícil competir con un vanguardista que tiene actividades interconectadas como fuerza, y no sólo una fuerza de ventas funcional, un proceso tecnológico o alguna característica del producto.

#### 4A ANEXO DEL CAPÍTULO 4 CLASIFICACIÓN AMAI DE NIVELES SOCIO ECONÓMICOS EN MÉXICO

La principal variable de investigación de mercados es el Nivel Socioeconómico (NSE), el cual unifica los criterios para lograr una compatibilidad en los datos y estudios de las agencias. Se elaboró un método en donde se pudiera obtener y clasificar un conjunto de variables que permitieran una mejor discriminación entre los distintos niveles socioeconómicos.

Los 6 grupos o niveles obtenidos en el **Índice de la AMAI** (el cual se verifica periódicamente para mantenerlo actualizado) son los siguientes:

- Nivel A/B (población con el más alto nivel de vida e ingresos del país).
- Nivel C+ (población con ingresos o nivel de vida ligeramente superior al medio).
- Nivel C (población con ingresos o nivel de vida medio).
- Nivel D+ (población con ingresos o nivel de vida ligeramente por debajo del nivel medio).
- Nivel D (población con un nivel de vida austero y bajos ingresos).
- Nivel E (población con menores ingresos y nivel de vida de las zonas urbanas de todo el país).

Este índice permite a todas las agencias de la **AMAI**, utilizar el mismo parámetro para medir el NSE de una manera ágil y breve.

##### Nivel A/B

Este es el estrato que contiene a la población con el más alto nivel de vida e ingresos del país.

##### PERFIL EDUCATIVO DEL JEFE DE FAMILIA.

En este segmento, el jefe de familia tiene en promedio un nivel educativo de Licenciatura o mayor. Los jefes de familia de nivel A/B se desempeñan como grandes o medianos empresarios (en el ramo industrial, comercial y de servicios); como gerentes, directores o destacados profesionistas. Normalmente laboran en importantes empresas del país o bien ejercen en forma independiente su profesión.

##### PERFIL DEL HOGAR.

Los hogares de las personas que pertenecen al nivel alto son casas o departamentos propios de lujo; cuentan en su mayoría con al menos tres o cuatro recámaras, dos o tres baños, sala, comedor, antecomedor, cocina, cuarto de servicio y estudio o sala de televisión. Además, la gran mayoría de las propiedades tienen jardín propio y por lo menos dos lugares techados para auto.

En este nivel las amas de casa cuentan con una o más personas de planta a su servicio, y una más de entrada por salida. Los hijos de estas familias asisten a los colegios privados más caros o renombrados del país, o bien a colegios del extranjero.

##### ARTÍCULOS QUE POSEE.

Normalmente, tanto el ama de casa como el jefe de familia poseen automóvil del año, algunas veces de lujo o importados, y tienden a rotar sus autos con periodicidad de aproximadamente dos años. Los autos usualmente están asegurados contra siniestros.

En el hogar cuentan con todas las comodidades y lujos: tienen al menos dos aparatos telefónicos, equipo modular y compact disc, al menos dos televisores a color, Cablevisión o Multivisión (en algunos casos con antena parabólica) (sic), videocassettera, horno de microondas y lavadora automática de ropa (programable). Uno de cada dos hogares tiene secadora de ropa, lavadora de platos y/o computadora personal. (Podría añadirse la disponibilidad de Sky o Directv)

##### SERVICIOS.

En lo que a servicios bancarios se refiere, estas personas poseen al menos una cuenta de cheques (usualmente del jefe de familia), y tienen más de dos tarjetas de crédito, así como seguros de vida y/o de gastos médicos particulares.

##### DIVERSIÓN / PASATIEMPOS.

Las personas de este nivel asisten normalmente a clubes privados. Suelen tener casa de campo o de tiempo compartido. Además, más de la mitad de la gente de nivel alto ha viajado en avión en los últimos seis meses, y vacacionan a lugares turísticos de lujo, visitando al menos una vez al año el extranjero, y varias veces vacacionan al interior de la República.

##### INGRESO MENSUAL FAMILIAR.

Al menos \$48,000.00.

##### COLONIAS TÍPICAS.

Bosques de la Lomas, Pedregal de San Angel, San Angel Inn, Tecamachalco, La Herradura, Villa Verdún

## **NIVEL C+**

En este segmento se consideran a las personas con ingresos o nivel de vida ligeramente superior al medio.

### **PERFIL EDUCATIVO DEL JEFE DE FAMILIA.**

La mayoría de los jefes de familia de estos hogares tiene un nivel educativo de Licenciatura, muy pocas veces cuentan solamente con educación Preparatoria.

Destacan jefes de familia con algunas de las siguientes ocupaciones: empresarios de compañías pequeñas o medianas, gerentes o ejecutivos secundarios en empresas grandes, o profesionistas independientes.

### **PERFIL DEL HOGAR.**

Los hogares de las personas que pertenecen al Nivel C+ son casas o departamentos propios que cuentan con dos o tres 3 recámaras, uno o dos baños, sala, comedor, cocina, un estudio o sala de televisión y/o un pequeño cuarto de servicio. Aproximadamente la mitad de los hogares poseen jardín propio. Uno de cada dos hogares (o menos), cuenta con servidumbre.

Los hijos son educados en primarias y secundarias particulares, y con grandes esfuerzos terminan su educación en universidades privadas caras o de alto reconocimiento.

### **ARTÍCULOS QUE POSEE.**

El ama de casa y el jefe de familia (o al menos uno de los dos), poseen automóvil, aunque no tan lujoso como el de los adultos del Nivel Alto. Usualmente tiene un auto familiar y un compacto. Normalmente, sólo uno de los autos está asegurado contra siniestro.

En su hogar tiene todas las comodidades y algunos lujos: al menos dos aparatos telefónicos, equipo modular, dos televisores a color, videocassetera.

Uno de cada dos hogares tiene horno de microondas y poco más de la mitad tiene lavadora automática de ropa (programable). En este nivel, las amas de casa suelen tener gran variedad de aparatos electrodomésticos.

### **SERVICIOS.**

En cuanto a servicios bancarios, las personas de nivel C+ poseen un par de tarjetas de crédito, en su mayoría nacionales, aunque pueden tener una internacional.

### **DIVERSIÓN / PASATIEMPOS.**

Las personas que pertenecen a este segmento asisten a clubes privados, siendo éstos un importante elemento de convivencia social.

Vacacionan generalmente en el interior del país, y a lo más una vez al año salen al extranjero.

### **INGRESO MENSUAL FAMILIAR.**

Varia desde \$19,200.00 hasta \$48,000.00.

### **COLONIAS TÍPICAS.**

Satélite, Colonia del Valle, Irrigación, Nápoles.

## **NIVEL C**

En este segmento se consideran a las personas con ingresos o nivel de vida medio.

### **PERFIL EDUCATIVO DEL JEFE DE FAMILIA.**

El jefe de familia de estos hogares normalmente tiene un nivel educativo de Preparatoria. Dentro de las ocupaciones del jefe de familia destacan pequeños comerciantes, empleados de gobierno, vendedores, maestros de escuela, técnicos y obreros calificados.

### **PERFIL DE HOGARES.**

Los hogares de las personas que pertenecen al Nivel C son casas o departamentos propios o rentados que cuentan con dos recámaras en promedio, un baño, sala, comedor, y cocina.

Los hijos, algunas veces, llegan a realizar su educación básica (primaria - secundaria) en escuelas privadas, terminando la educación superior en escuelas públicas.

### **ARTÍCULOS QUE POSEE.**

Los hogares de Clase C sólo poseen un automóvil para toda la familia, compacto o austero y no de modelo reciente; casi nunca está asegurado contra siniestros.

Cuentan con algunas comodidades: un aparato telefónico, equipo modular, dos televisores, y videocassetera.

### **SERVICIOS.**

En cuanto a instrumentos bancarios, algunos poseen tarjetas de crédito nacionales y es poco común que usen tarjeta internacional.

### **DIVERSIÓN / PASATIEMPOS.**

Dentro de los principales pasatiempos destacan el cine, parques públicos y eventos musicales.

Estas familias vacacionan en el interior del país, aproximadamente una vez por año van a lugares turísticos accesibles (relativamente económicos).

### **INGRESO MENSUAL FAMILIAR.**

Varía desde \$6,400.00 hasta \$19,200.00.

### **COLONIAS TÍPICAS.**

Prados del Rosario, Real del Moral, Avante, Sta. María la Rivera.

## **NIVEL D+**

En este segmento se consideran a las personas con ingresos o nivel de vida ligeramente por debajo del nivel medio, es decir, es el nivel bajo que se encuentra en mejores condiciones (es por eso que se llama Bajo-Alto o D+).

### **PERFIL EDUCATIVO DEL JEFE DE FAMILIA**

El jefe de familia de estos hogares cuenta en promedio con un nivel educativo de secundaria o primaria completa. Dentro de las ocupaciones se encuentran taxistas (choferes propietarios del auto), comerciantes fijos o ambulantes (plomería, carpintería, jugueros), choferes de casas, mensajeros, cobradores, etc.

### **PERFIL DEL HOGAR**

Los hogares de las personas que pertenecen a este nivel son, en su mayoría, de su propiedad; aunque algunas personas rentan el inmueble. Cuentan con una o dos recamaras, un baño, sala-comedor, y cocina.

En comparación con los niveles superiores donde todos los hogares tienen calentador de agua, en D+ sólo dos de cada tres hogares tienen agua caliente. Algunas viviendas son de Interés Social.

Los hijos asisten a escuelas públicas.

### **ARTÍCULOS QUE POSEE.**

En estos hogares usualmente no poseen automóvil propio, utilizando los medios de transporte público para desplazarse.

Cuentan con: un aparato telefónico, un televisor a color, y un equipo modular barato. La mitad de los hogares tiene videocassetera.

### **SERVICIOS.**

Los servicios bancarios que poseen son escasos y se remiten básicamente a cuentas de ahorros, cuentas o tarjetas de débito y pocas veces tienen tarjetas de crédito nacionales.

### **DIVERSIÓN/ PASATIEMPOS.**

Generalmente las personas de este nivel asisten a shows organizados por la Delegación y/o por el gobierno, también utilizan los servicios de poli-deportivos y los parques públicos.

### **INGRESO MENSUAL FAMILIAR.**

Varia de \$4,000.00 a \$6,400.00

### **COLONIAS TÍPICAS.**

Anáhuac, Federal.

## **NIVEL D**

El nivel D está compuesto por personas con un nivel de vida austero y bajos ingresos.

### **PERFIL EDUCATIVO DEL JEFE DE FAMILIA.**

El jefe de familia de estos hogares cuenta en promedio con un nivel educativo de Primaria, (completa en la mayoría de los casos).

Los jefes de familia tienen actividades tales como obreros, empleados de mantenimiento, empleados de mostrador, choferes públicos, maquiladores, etc.

### **PERFIL DEL HOGAR.**

Los hogares de nivel D son inmuebles propios o rentados. Las casas o departamentos cuentan únicamente con una recámara, un baño, sala-comedor y cocina. La mitad de estos hogares o menos tienen videocassetera y/o calentador de agua. Estas casas o departamentos son en su mayoría de interés social o de rentas congeladas (tipo vecindades).

Los hijos realizan sus estudios en escuelas del gobierno.

### **ARTÍCULOS QUE POSEE.**

Las personas de este nivel suelen desplazarse por medio de transporte público, y si llegan a tener algún auto es de varios años de uso. La mayoría de los hogares cuenta con un televisor, videocassetera, y/o equipo modular barato.

### **SERVICIOS.**

Se puede decir que las personas de nivel D, prácticamente, no poseen ningún tipo de instrumento bancario.

### **DIVERSIÓN/ PASATIEMPOS.**

Asisten a parques públicos y esporádicamente a parques de diversiones. Suelen organizar fiestas en sus vecindades. Vacacionan una vez al año en excursiones a su lugar de origen o al de sus familiares.

### **INGRESO MENSUAL FAMILIAR.**

Varía de \$1,600.00 a \$4,000.00

### **COLONIAS TÍPICAS.**

Guerrero, Pedregal de Sta. Ursula, Infonavit Nte. (Cuautitlán Izcalli).

## **NIVEL E**

El nivel E se compone de la gente con menores ingresos y nivel de vida de las zonas urbanas de todo el país.

### **PERFIL EDUCATIVO DEL JEFE DE FAMILIA.**

El jefe de familia de estos hogares cursó, en promedio, estudios a nivel Primaria sin completarla, y generalmente tiene subempleos o empleos eventuales.

### **PERFIL DEL HOGAR.**

Estas personas usualmente no poseen un hogar propio (sobre todo en la Ciudad de México), teniendo que rentar o utilizar otros recursos para conseguirlo (los llamados "paracaidistas", por ejemplo). En un sólo hogar suele vivir más de una generación. Sus viviendas poseen dos cuartos en promedio, mismos que utilizan para todas las actividades (en ellos duermen, comen, etc.). La mayoría de los hogares no tienen baño propio (dentro de su casa). No poseen agua caliente (calentador de agua), ni drenaje. Los techos son de lámina y/o asbesto y el piso muchas veces es de tierra. Difícilmente sus hijos asisten a escuelas públicas y existe un alto nivel de deserción escolar.

### **ARTÍCULOS QUE POSEE.**

Estos hogares son muy austeros, de hecho, sólo dos de cada tres poseen refrigerador, (todos los demás niveles sin excepción cuentan con refrigerador, aunque sea uno sencillo), tienen un televisor, un radio y cocinan en parrillas con quemadores que funcionan con cartuchos de gas.

### **SERVICIOS.**

Este nivel no cuenta con ningún servicio bancario o de transporte propio.

### **DIVERSIÓN/PASATIEMPOS**

Su diversión es básicamente la radio y la televisión.

### **INGRESO MENSUAL FAMILIAR.**

Es menor a \$1,600.00.

### **COLONIAS TÍPICAS.**

La Garita, El Molinito, La Soledad, San Salvador, San Pablo, Los Reyes.

## 5. BASES PARA UNA GUÍA

El presente capítulo resume los conceptos más importantes abordados en los capítulos previos, y representa una guía que pretende integrar toda la información requerida para dar orientación al empresario de nicho en los distintos ámbitos de competencia de la empresa.

### 5.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE UN NICHOS DE MERCADO

El nicho de mercado consiste en un segmento del mercado dentro del cual una empresa mantiene o puede desarrollar una posición especialmente ventajosa, dominante, la cual le permite acumular una gran participación del mercado. Esta posición se logra debido a que la cadena de valor de la empresa se encuentra debidamente alineada a las necesidades o gustos del segmento, lo que le permite un acceso privilegiado a éste.

Por lo general el nicho es un subsegmento de dimensiones pequeñas con respecto al tamaño total del mercado, desatendido o no atendido suficientemente por la competencia, e ignorado o despreciado por las grandes empresas. El nicho es reducido debido a que los clientes que lo conforman difieren del patrón general, sea por sus características, ubicación o necesidades particulares; en algunos casos estos clientes llegan a desear con tanta fuerza el producto que lo compran por separado o pagan un precio mayor por él. En muchas ocasiones la oportunidad para un nicho se genera a partir de que el producto o servicio e hace justo a la medida del cliente, llenando un vacío en los productos ofrecidos en el mercado por los competidores.

Se debe tener claro, por otro lado, cuál meta se persigue al hacer énfasis en un nicho:

¿Se busca incrementar el reconocimiento de la marca entre los clientes actuales y potenciales?

¿Se trata de anunciar que se es un nuevo participante en el nicho específico?

¿O es para lanzar una nueva parte del negocio?

¿Es sólo para que sobreviva la empresa?

Esto se debe a que en ocasiones se puede aprovechar la presencia dentro de un nicho para apalancar el negocio y llevarlo a una posición (nivel) dentro del mercado más alto del que podría haber alcanzado de no contar con el nicho.

El surgimiento de un nicho se presenta de distintos modos: en ocasiones aparece con el tiempo en el mercado, y se mantiene ahí, latente, hasta que alguien lo identifica y lo decide explotar; en otras ocasiones, la empresa tiene la visión de un producto o servicio que considera adecuado para un determinado grupo de consumidores, desarrolla la idea, crea la necesidad en el nicho e introduce el producto en el mercado.

A fin de estar en posibilidad de identificar posibles nichos, se debe estar atento a los cambios dentro del mercado, a las nuevas tendencias, etapas o generaciones poblacionales que guían el consumo, para cubrir las nuevas necesidades que se vayan gestando. Otra forma de detectar oportunidades, es poniendo atención a las quejas (en general) de la gente, cuando trata de adquirir un producto, y lo que encuentra no le satisface, teniéndose los casos en que simplemente no encuentra lo que busca, o no hay quien lo surta en la cantidad o con la calidad que se requiere, o a la hora que se requiere. Otra fuente de nichos son las olas tecnológicas, que provocan cambios tecnológicos con sus nuevos avances; estas nuevas tecnologías hay que embonarlas, adecuarlas o integrarlas a la producción, a la cultura o a las condiciones de cada localidad, lo que genera oportunidades de nichos.

Eventualmente, el nicho puede desaparecer, ya sea por que se masifica, o por que en realidad baja tanto su presencia hasta desaparecer. También existen nichos que se petrifican y mantienen un cierto margen de ganancia para quien lo posee por tiempo indeterminado.

El perfil deseable de un nicho de mercado incluye los siguientes aspectos:

- Ser estable ante los cambios del mercado

- Ser accesible

- Con mayor potencial de crecimiento que el promedio

- Con mayores márgenes de ganancia que el promedio

- Demanda estable durante tiempos preestablecidos

- Tamaño o poder adquisitivo para ser lucrativo

- Poco atractivo para las grandes empresas, por lo tanto poco concurrido

- Poder ser atendido con eficiencia con los recursos y habilidades de la empresa

- Conseguir la lealtad de los clientes, para asegurar permanencia en mercado

Un negocio de nicho debe dominar su mercado: "En un nicho, el Primer lugar es el único lugar donde se puede estar".

Una de las ideas clave en la táctica de nichos es la especialización. Y dada esta consideración, se debe tomar en cuenta que el cliente también va a ser especializado, así como el medio publicitario que se utilice para hacerle llegar el mensaje del producto.

## **5.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

A continuación se presentan las ventajas de la empresa dentro de una competencia de nicho, contra los principales actores de su medio. A cada una de estas fuerzas competitivas, se les debe ubicar y, de existir, determinar la influencia que ejercen o pueden ejercer sobre el negocio. Además de las ventajas de una empresa de nicho, se mencionan que acciones se recomienda tomar contra cada fuerza.

### **5.2.1 Competidores directos de nicho**

Las empresas de nicho tienen ventaja ya que en un nicho existen pocos competidores, existe un déficit de capacidad y/o el producto es fácilmente diferenciable.

### **5.2.2 Competidores potenciales de nicho**

La lealtad a las marcas y la dificultad de acceso a tecnologías, materias primas, canales de comercialización o de información, representan posibles defensas naturales para las empresas dedicadas a un nicho. Se debe preparar la empresa para proteger los puntos clave del negocio contra la entrada de un nuevo participante, obstruyendo su entrada; de no hacerse esto, lo que procede es prepararse para enfrentarlos en el mercado.

### **5.2.3 Proveedores de nicho**

Las características de una empresa de nicho no confiere de ninguna ventaja directa contra la influencia de los proveedores. Las pocas posibilidades de que no se conviertan los proveedores en un factor de riesgo son que la empresa de nicho sea la propietaria de la materia prima, o que la diferenciación del producto no radique en la calidad de la materia prima, sino que se base en innovación, servicio, valor agregado en manufactura, entre otros factores posibles. Para mejorar la posición frente a los proveedores, se debe buscar negociar un trato más favorable, y buscar fuentes o canales alternos (no depender de un solo proveedor).

### **5.2.4 Compradores de nicho**

Por lo general, los compradores adquirirán individualmente bajos volúmenes a la empresa, y dado lo especializado del producto los costos del comprador para cambiar de proveedor son altos. Los dos factores anteriores quitan fuerza a los compradores sobre la empresa de nicho.

### 5.2.5 Sustitutos de nicho

Lo diferenciado y especializado de un producto de nicho disminuirá la amenaza de un producto sustituto, ya que éste será un sustituto lejano, no mejorará drásticamente el desempeño original, o tendrá importantes costos de cambio.

### 5.2.6 Análisis SWOT

Complementando el ejercicio anterior, se deberá llevar a cabo un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (SWOT) con respecto a la competencia, así como determinar que presión ejercen sobre el negocio. Por competencia se debe entender tanto a los negocios que operativamente reconozca la empresa como tales, así como a los negocios que ofrezcan un producto o servicio competidor, según la percepción del cliente.

Los siguientes puntos deben ser incluidos en el análisis competitivo de la empresa:

- Fortalezas
  - Ventaja competitiva
  - Recursos superiores
  - Área de especialidad (expertise)/patentes/reputación
  - Mercado meta
  - Mensaje promocional
  - Posición privilegiada
  - Fortalezas especiales en personal, manejo del producto, servicio al cliente, tecnología, precio
  - Otras áreas que provean retos que necesitan ser atendidas
- Debilidades
  - Nichos de mercado únicos sub-atendidos/desatendidos
  - Mensaje apropiado para el mercado meta actual
  - Medios de comunicación efectivos usados para el mercado meta
  - Cuestiones en tiempo de entrega, servicio al cliente, distribución, información, precios
- Oportunidades
  - Áreas de crecimiento nuevas y emergentes
  - Mercados de especialidad o nichos
  - Aplicación de tecnología de una única manera
  - Desarrollo de nuevas tecnologías/servicios/productos que el cliente quiere/necesita

- Amenazas

- Factores económicos/regulatorios que puedan llegar a tener influencia
- Reacción de la competencia ante nuestra entrada al mercado
- Saturación del mercado o crecimiento limitado
- Cambios demográficos en el mercado meta

Una vez identificadas individualmente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, deberán dárseles su importancia, de acuerdo a la facilidad con la que se asocie una fortaleza con una o varias oportunidades, o una debilidad con una o varias amenazas; a la asociación más directa de estas variables se le deberá poner especial atención, pues implica una gran oportunidad a explotar, o una amenaza inminente. Por otro lado, si se encontró una oportunidad para la cual no se tiene fortaleza alguna para acceder a ella (o peor aún, se tienen debilidades), se debe buscar la forma de generar la fortaleza para poder aprovechar la oportunidad observada.

Para conocer las fortalezas o debilidades del competidor, se deben revisar, entre otras cosas, sus anuncios, folletería, trípticos, páginas Web, buscar sus puntos de venta, así como sus características de precios, envío y servicio. Además, por supuesto, de conocer el producto o servicio con el que compite en nuestro ámbito, así como opiniones expertas e información estadística y en general del mercado.

Después de todos estos análisis, se debe estar en posición de saber con qué ventajas competitivas se cuenta, y buscar la forma de aprovecharlas para competir dentro del mercado.

## 5.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

Las etapas que debe incluir una empresa al estructurar el nicho de mercado que va a crear o explotar, son los siguientes.

### 5.3.1 Segmentación

La segmentación es un medio muy eficaz que facilitará el lograr el acercamiento con el cliente.

Para ubicar un nicho de mercado, mismo que deberá estar conformado por un grupo clientes que demanden un producto o servicio similar, se debe proceder a la segmentación de mercado (tanto de consumo como industrial), bajo las variables que a continuación se presentan:

**Variables demográficas** (edad, sexo, idioma, nivel educativo, ocupación, tamaño de la familia, raza, religión)

**Variables geográficas** (local, regional, nacional; urbano, rural, suburbano; zonas de distribución; tamaño y densidad de población; clima; diferencias culturales; grado de desarrollo)

**Variables socioeconómicas** (nivel de ingresos, clase social)

**Variables psicográficas** (personalidad, estilos de vida, hábitos)

**Beneficio buscado** (solucionar problema, sentirse bien)

**Patrón de compra** (conocimiento del producto, forma de pago, ocasión de compra, status del usuario, actitud hacia el producto, sensibilidad al precio)

**Variables relacionadas con el producto** (usos del producto, percepción de marcas, estado de disponibilidad, frecuencia de uso, percepción de riesgo)

**Tipo de industria** (tecnología utilizada, productos o servicios que compran, áreas de actividad, tamaño, cobertura de su red de ventas, producto o servicio que venden, patrón de pedidos)

**Nivel de uso del producto o servicio** (grandes usuarios, pequeños usuarios, no usuarios)

**Variables de canal** (distribuidores, minoristas o mayoristas, detallistas, venta directa)

Las bases de segmentación (cuatro variables máximo), deben tener relación directa con la posible adquisición del producto o servicio en cuestión. Una vez identificadas las variables de mayor relevancia, se analiza desde el punto de vista de cada una de ellas al mercado, para posteriormente analizar cómo se entrelazan los resultados. Una vez establecidas las interrelaciones, se hacen los ajustes que se consideren necesarios, tal vez involucrando otras variables más finas. De éste modo se tendrá una imagen clara del mercado, pudiendo conocer características como: mensurabilidad, accesibilidad, sustanciabilidad y procesabilidad.

Cabe mencionar que aún las segmentaciones más formales pueden sufrir cambios con el tiempo. Por ejemplo, para determinar el uso de la tarjeta de crédito, un estudio del Banco de México revela que las variables más importantes son el ingreso, la ubicación geográfica, la propiedad de casa y automóvil, la edad, y de manera muy relevante, la educación. Ésta última debe destacarse porque no es una de las variables que se encuentra presente en todas las solicitudes de crédito de los bancos. En contraste, las variables relacionadas con el trabajo, el estado civil y el género, no resultaron relevantes. Así, vale la pena monitorear eventualmente si las variables usadas para segmentar de inicio al mercado siguen siendo válidas o útiles.

Para una pequeña empresa será muy útil contar y/o tener acceso a una base de datos de sus clientes actuales o potenciales. De esta forma se podrán personalizar ventas mediante bases de datos inteligentes, conociendo mejor al cliente. Al almacenar los datos de cada uno de los clientes (gustos, usos, hábitos y costumbres), se podrá ofrecerles productos que llenen sus expectativas individuales.

Con éste tipo de información disponible, se está en posibilidad de determinar el mercado meta y de establecer la estrategia de nicho que convenga.

### **5.3.2 Tipos de Clientes**

En general, una empresa de nicho puede sacarle provecho a todos los tipos de clientes: maduros, tradicionales, excelsos, seguidores, conocedores o prácticos. Sin embargo, los que podrían resultar más lucrativos y explotables son el cliente excelso y el conocedor, ya que su capacidad de consumo y su interés por productos diferentes al resto los dirigen hacia la compra de productos de nicho.

Por otro lado, la clasificación de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, nos provee de una herramienta local para clasificar a los clientes, y tener una idea de que medio utilizar para comunicarles nuestro mensaje (diversiones, pasatiempos, servicios a que tiene acceso, ubicación), así como un aproximado de su poder económico.

Finalmente, si a nuestros clientes se les puede clasificar por generaciones (como lo usan los norteamericanos), se debe observar los cambios en la influencia de una generación sobre el consumo general, para aprovechar las brechas que se vayan abriendo a necesidades no cubiertas por empresas tradicionales.

### 5.3.3 Matriz Producto-Mercado

Mediante el ejercicio de relacionar una línea de productos preestablecida con subsegmentos adecuados para cada producto de acuerdo a sus características, se atenderían algunos de los requerimientos señalados como recomendables para un nicho de mercado:

- Ubicar subsegmentos más atractivos o mal atendidos
- Identificar los posibles nichos en los que la rivalidad es menor
- Afinar el producto y el segmento al que se dirige, y no atender mal a grandes espacios
- Alinear las operaciones de la empresa ligadas al mercado: distribución, promoción, ventas y servicio

### 5.3.4 Mercado Meta

El grupo de clientes seleccionado ha de cumplir con las características de atractivo, accesibilidad, capacidad, competitividad y compatibilidad, según los criterios de la empresa.

Para poder calificar como mercado meta, el grupo de consumidores ha de cumplir con ciertas condiciones importantes. Tienen que plantearse las siguientes preguntas en relación:

- ¿Cumplirá el grupo con nuestros objetivos de utilidades?
- ¿Crecerá?
- ¿Qué tan estable es el mercado?
- ¿Se puede medir con precisión el tamaño y el poder de compra del mercado meta?
- ¿Podremos llegar con nuestra promoción al mercado meta?
- ¿Contamos de los recursos necesarios para servir al mercado meta propuesto?
- ¿Son influyentes los consumidores que se encuentran dentro del mercado meta? ¿Harán sus compras que otros grupos adquieran los productos?
- ¿Podemos identificar a los consumidores para saber dónde y cómo debemos atraerlos?
- ¿Qué tan fuerte es nuestra competencia en este mercado meta?
- ¿Existen oportunidades competitivas para nosotros?

Así, las acciones específicas que deben llevarse a cabo para definir el mercado meta, son:

Definir la segmentación de mercado

Cuantificar el nicho de mercado meta para el área geográfica

Identificar el potencial de crecimiento para los próximos 3-5 años

Identificar la potencial rentabilidad del mercado meta

Identificar áreas en el servicio al cliente que sean claves para mantener la lealtad del cliente.

Para una empresa de nicho, el enfoque mercadológico más adecuado de inicio para atender el mercado meta (subsegmento de mayor potencial) es la concentración, que implica proveer de un producto específico a un nicho específico.

En un momento dado, ese "nicho específico" puede llegar a ser una persona, lo que implicaría que se vende el producto directamente al consumidor final. En este tenor, dentro de las actividades a realizar el mercado y el manejo de los clientes, la empresa de nicho no debe pasar por alto los siguientes puntos:

**Entender la comercialización directa en toda su amplitud**

- Identificar y aislar a los prospectos y clientes en forma individual (base de datos)
- Establecer una relación continua
- Establecer una relación rentable
- Decir lo correcto
- Hablar su lenguaje
- Ser parte, miembro del mercado objetivo

**Construir una base de datos y explotarla (conocer y entender bien al cliente)**

- Analizar las características de los clientes para determinar cuáles resultan más rentables y luego buscar nuevos clientes cuyo comportamiento sea similar
- Registrar la historia de la relación con clientes específicos, de manera que se pueda comunicar en la forma adecuada

**Enfatizar el posicionamiento**

- En el enfoque de la comunicación
- En la mente del consumidor
- En el nicho

**Descubrir el valor de un cliente e invertir en él**

- ¿Cuánto vale un cliente a largo plazo?
- Tiempo en el que se le puede retener
- Utilidad que representaría durante ese tiempo
- Valor actual de esa utilidad

**Respetar a los clientes actuales antes de buscar nuevos**

- El costo de reclutar un cliente nuevo puede ser hasta diez veces mayor que lo que cuesta vender a uno de los clientes actuales

**Realizar pruebas**

- Preguntar al consumidor

**Buscar y entender nuevas tecnologías**

- Facilita la comunicación con el cliente, permite hacer una segmentación más adecuada, ayuda a la diferenciación del producto, etc.

**Establecer presupuestos flexibles**

- Si se conoce el valor de cada cliente a largo plazo, el presupuesto no debe ser fijo, sino que debe estar en función del número de clientes que se puede captar a un costo razonable

**Conocer a los clientes actuales y potenciales**

- Saber cuáles son sus intereses y cómo piensan

**Cubrir las necesidades que los hacen únicos**

- Los beneficios anunciados deben tener especial atracción para el nicho de mercado
- Identificar las necesidades únicas de la audiencia potencial
- Buscar la forma de ajustar a la medida el producto o servicio para cubrir la necesidad específica

Una vez cubiertas las etapas del análisis del mercado, se habrán reunido todos los elementos necesarios para ubicar dentro del mercado los posibles nichos de mercado susceptibles a ser ocupados. Estos elementos, junto con el análisis de la industria, llevan a la estructuración del perfil del producto.

## 5.4 PERFIL DEL PRODUCTO

La acción última que se busca al analizar el perfil del producto, es determinar qué características debe reunir el producto para atraer el interés del cliente.

### 5.4.1 Dimensiones del Valor y Percepción del Cliente

Para determinar el perfil del producto que se introducirá al mercado, se genera una tormenta de ideas a partir de los elementos involucrados en la calidad, servicio e imagen del producto (dimensiones del valor), como son:

Calidad	Servicio	Imagen
Desempeño	Servicios al Producto	Precios altos
Rasgos	antes	Apariencia
Estética	durante	Posición en
Variación	después	mercado
Diseño		
Tecnología	Servicios al cliente	Simbolos
Innovación	conveniencia	Asociaciones
Versatilidad	trato	favorables
Duración y confiabilidad		Publicidad
Economía		Instalaciones
Conformancia		

Con estas mismas variables sobre la mesa, con un profundo conocimiento del producto, un grupo de trabajo deberá seguir los siguientes pasos:

- Definir y describir el mercado meta (apoyarse en el análisis de mercado) (responder la pregunta ¿quién es mi cliente?)
- Ponerse en el lugar del cliente, y preguntarse: ¿qué necesita? y ¿qué valora?, de este modo se podrán determinar sus requerimientos básicos de calidad
- Pensar en cómo usa y cómo adquiere el producto, para estar en posibilidad de añadir rasgos y otros atributos de calidad, además de servicios al producto y al cliente que sean apreciados por el cliente.
- Encontrar las señales a las que es sensible el cliente, usándolas para mejorar la imagen del producto, y así establecer el posicionamiento y nivel de precio recomendado para el producto; todo lo anterior con el fin de motivar la adquisición del producto.

A partir de las ideas que surjan, su factibilidad técnica, los costos asociados, y el impacto para el cliente, se desarrollará el producto construyendo el valor buscado para éste; así mismo, se tomarán decisiones sobre el curso a seguir, que tendrán como uno de sus objetivos el obtener un producto o servicio perfectamente diferenciado del resto.

Vale la pena mencionar que para los clientes latinos, a diferencia de otras culturas, sigue siendo muy importante la percepción de valor de un producto o servicio para repetir su adquisición.

Para que el cliente pueda seguir identificando al producto, se entiende que, dentro de su costo total, un gran porcentaje del costo se irá en cubrir los aspectos que diferencian al producto.

Una vez armado el nuevo producto, se debe describir la ventaja competitiva sustentable que provee la innovación ofrecida, los beneficios otorgados al cliente y determinar los servicios adicionales requeridos para la exitosa comercialización del bien/servicio: garantía, garantía de devolución de dinero, soporte técnico telefónico, acuerdos de mantenimiento, entre otros. Finalmente, se deberán escoger las herramientas para anunciar adecuadamente las características antes descritas.

#### **5.4.2 Marca**

Construir y manejar adecuadamente el valor de la marca se ha vuelto una prioridad para compañías de todos tamaños, en todo tipo de industria, y en todo tipo de mercados. El manejo adecuado permite la lealtad del cliente e ingresos seguros. Las marcas más fuertes del mundo comparten diez atributos, mismos que deben ser analizados para la empresa propia. A continuación se presentan estos atributos, en forma de preguntas para el dueño de la empresa de nicho:

- La marca se esmera en generar los beneficios que la clientela realmente desea
  - ¿Ha intentado descubrir/destapar necesidades y deseos de los clientes, mismas que no han sido cubiertas?
  - ¿Por qué métodos?
  - ¿Se enfoca sin restricciones en maximizar la experiencia del cliente con el producto/servicio?
  - ¿Tiene instalado un sistema para recuperar los comentarios de sus clientes, dispuesto para que la persona que puede efectuar el cambio se entere?
  
- La marca se mantiene relevante
  - ¿Ha invertido en mejoras al producto que proveen mayor valor a los clientes?
  - ¿Esta en contacto
    - con los gustos de los clientes?
    - con las condiciones actuales del mercado?
    - con las nuevas tendencias aplicables a sus ofertas?
  - ¿Está tomando decisiones de mercado basadas en los conocimientos anteriores?

- La estrategia de precios esta basada en la percepción de valor del cliente
  - ¿Ha optimizado precio, costo y calidad para cubrir o exceder las expectativas del cliente?
  - ¿Cuenta con un sistema para monitorear la percepción del cliente del valor de su marca?
  - ¿Ha estimado cuanto valor creen los clientes que la marca le agrega a su producto?
- La marca está bien posicionada
  - ¿Ha establecido puntos de comparación necesarios y competitivos con relación a los competidores?
  - ¿Ha establecido puntos deseables y realizables de diferenciación?
- La marca es consistente
  - ¿Está seguro de que sus programas de mercadotecnia no están enviando mensajes conflictivos/confusos y que no lo han hecho en el pasado? En contraparte, ¿está ajustando sus programas para mantenerlos actualizados?
- El portafolio de la marca y su jerarquía tienen sentido
  - ¿Puede la marca corporativa crear una sombrilla protectora uniforme para todas las marcas en el portafolio?
  - ¿Las marcas en ese portafolio ocupan nichos individuales?
  - ¿Qué tanto se traslapan las marcas?
  - ¿En qué áreas?
  - En contraparte, ¿las marcas logran maximizar la cobertura del mercado?
  - ¿Cuenta con una jerarquización de las marcas bien pensada y bien entendida?
- La marca hace uso y coordina un repertorio completo de actividades de marketing para crear valor
  - ¿Ha escogido o diseñado su nombre de la marca, logo, símbolo, slogan, empaque, signage, y así para maximizar la presencia (atención a la) de la marca?
  - ¿Ha implementado actividades de marketing de push and pull que enfoquen tanto a distribuidores como clientes?
  - ¿Está consciente/atento de todas las actividades de marketing que involucran a su marca?
  - ¿Están las personas que manejan cada actividad atentos/conscientes de los demás?
  - ¿Ha capitalizado las capacidades únicas de cada opción de comunicación al tiempo que se asegura que el significado de la marca es consistentemente representado?
- Los gerentes de marca entienden lo que la marca significa para los consumidores
  - ¿Sabe lo que le gusta y los que le disgusta de su marca a los clientes?
  - ¿Está atento de las asociaciones principales que la gente hace con su marca, sea o no creada (la asociación) por la empresa?
  - ¿Ha creado retratos detallados, respaldados por una profunda investigación, de sus clientes meta/objetivo?
  - ¿Ha subrayado las fronteras dictadas por los clientes para determinar las extensiones posibles de la marca y como guía para los programas de marketing?

- La marca tiene el soporte adecuado, y dicho soporte se mantiene a largo plazo
  - ¿Los éxitos o fracasos de los programas de marketing son completamente entendidos antes de ser cambiados?
  - ¿Se le da suficiente soporte de Investigación y Desarrollo a la marca?
  - ¿Ha evitado la tentación de cortar el soporte de marketing a la marca como reacción a un revés en el mercado o una baja en ventas?
  
- La compañía monitorea fuentes de valor de la marca
  - ¿Ha creado un brand charter que defina el significado y valor de la marca y cómo debe ser tratado?
  - ¿Lleva a cabo auditorías de marca periódicas para conocer la salud de su marca y determinar una dirección estratégica?
  - ¿Conduce estudios de rastreo rutinarios para evaluar el desempeño actual del mercado?
  - ¿Distribuye regularmente reportes del valor de la compañía que resuma toda la información e investigación relevante para apoyar a los mercadólogos en la toma de decisiones?
  - ¿Ha asignado la responsabilidad explícita a alguien de monitorear y preservar el valor de la marca?

## 5.5 IMPULSO COMPETITIVO

El eje de competencia de la empresa de nicho tiene como origen:

- el cubrir una necesidad del mercado,
- el uso de una capacidad distintiva de la empresa, ó
- la posesión de un producto atractivo.

Así se tienen los tres tipos de impulso competitivo:

- Impulso de la demanda
- Impulso de la oferta
- Impulso del producto.

En el **impulso de la demanda**, la empresa define un nicho de mercado de su interés, analiza sus requerimientos, para sobre este conocimiento diseñar un producto o servicio adecuado, y alinear las capacidades y funcionamiento de la empresa (innovación y flexibilidad) para la elaboración del producto.

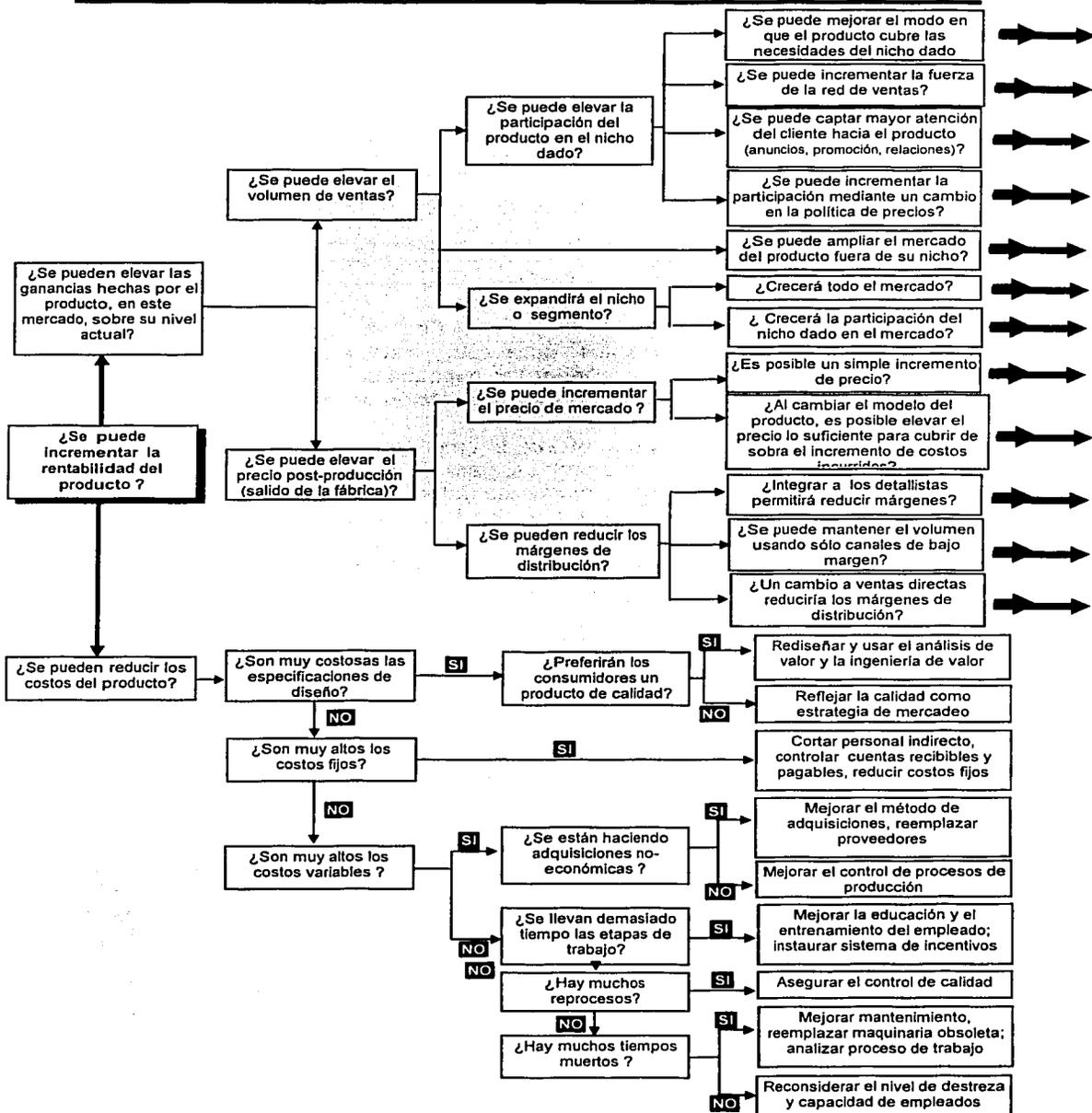
Cuando se trata de **impulso de la oferta**, la empresa hace una valoración de los recursos y capacidades distintivos propios, para de ahí establecer qué productos se pueden manejar con ventaja, y finalmente determinar a qué mercado conviene dirigir la oferta. Una forma de valorar e identificar los elementos en que se es superior, es recorrer la cadena de valor y preguntar en cada parte con qué se cuenta o qué es posible hacer por encima de los rivales, para sobre esa base construir una estrategia viable y poderosa.

Por último, con el **impulso del producto**, el esfuerzo, el interés y la creatividad de la empresa se vuelcan en el objetivo de idear un producto atractivo, para posteriormente analizar su viabilidad comercial y hacer su desarrollo productivo.

## 5.6 ANÁLISIS INTERNO

Previo a la decisión de aplicación de alguna de las estrategias competitivas, y como complemento al análisis de la industria, al análisis del mercado, a la definición del perfil del producto, y a la determinación del impulso competitivo, se debe llevar a cabo un breve análisis interno de la empresa, para identificar y ponderar las posibilidades (inmediatas y futuras) de la empresa para incrementar la rentabilidad del producto o servicio en cuestión. Esto con el fin de establecer qué estrategias se pueden llegar a implementar. Se utiliza el punto de vista de incrementar la rentabilidad de un producto dado, y se podrán aprovechar ciertos conceptos que ya fueron considerados en los análisis anteriores.

A continuación se presenta esquemáticamente como puede llevarse a cabo éste análisis interno.



- ➔ • Detección de las necesidades básicas del cliente
  - Análisis de valor (real y percibido) ofrecido por los productos competidores
- ➔ • Tendencias en los canales de venta y en la cobertura geográfica
  - Comparación en la capacidad de servicio, tiempo de entrega
- ➔ • Examinar con detalle la atención del cliente hacia la marca o producto
  - Analizar el proceso de la toma de decisión de compra
- ➔ • Elasticidad de precio
  - Influencia de los términos de pago y enganche
- ➔ • Posibilidad de una expansión geográfica
- ➔ • Posibilidad de una expansión del consumidor final fuera del nicho
- ➔ • Análisis costo-beneficio de la expansión
- ➔ • Anticipar la demanda (de 3 a 5 años) del producto en la totalidad del mercado
- ➔ • Identificar los factores que determinan el tamaño del nicho dentro del segmento o mercado
- ➔ • Presentar tendencias y pronósticos de los factores arriba mencionados
- ➔ • Elasticidad de precios
- ➔ • Posibilidad de elevar precios selectivamente, diferenciados por área geográfica, modelos o canales de distribución
- ➔ • Resultados obtenidos por competidores (posibilidad de incremento de precios equivalente al del líder)
- ➔ • Necesidades básicas del consumidor en cada nicho o segmento de mercado
  - Elasticidad de precio
  - Análisis beneficio- costo
- ➔ • Análisis económico básico del sistema de distribución
  - Análisis de las economías de escala
  - Correlación entre número de puntos de venta y cobertura de mercado
- ➔ • Flexibilidad en el flujo físico de bienes por los canales de distribución
  - Grado de motivación y esfuerzo de ventas puesto en acción por diferentes canales
- ➔ • Análisis del efecto estratégico a largo plazo
  - Análisis costo-beneficio a corto plazo
  - Posibilidad de mantener las habilidades de ventas

## **5.7 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

### **5.7.1 Estrategia de Rivalidad**

Dentro de las variedades de estrategias de ataque de rivalidad, la que tiene sentido para una empresa de nicho es el reto lateral, evitando el enfrentamiento directo, y dirigiendo los esfuerzos hacia clientes insatisfechos, zonas o segmentos descuidados, o productos difíciles de proteger por el rival. También el reto oportunista puede ser aprovechado por la empresa de nicho, atacando en los momentos de cambio o en mercados donde la empresa puede diferenciarse porque los rivales están rezagados en calidad, precio o tecnología.

Como estrategia de defensa, una empresa de nicho podrá defender su posición de líder mediante la mejora continua en la oferta, bloqueando accesos a la tecnología o materia prima que lo diferencia, y, en su caso, contraatacando siempre que se tenga oportunidad a un reto oportunista externo.

Una empresa de nicho debe tener por objeto poseer su porción de mercado. De éste modo, la conjunción empresa-tecnología-producto hará líder al negocio, estando en capacidad de hacer productos diferentes, o hacer los mismos productos de una forma diferente (ventajosa). Así, como dueño del nicho, se está en plena capacidad de:

- Desarrollar productos para servir específicamente al nicho
- Definir estándares en el mercado
- Traer terceros que quieran desarrollar su propio producto compatible con el nuestro o mejoras
- Echar un primer vistazo a nuevas ideas que otros prueban
- Atraer a los más talentosos por nuestra posición de líder.

Estas posibilidades apoyan la estrategia de defensa, siempre que los clientes reconozcan y otorguen las cualidades de líder a la empresa.

La última estrategia de defensa contempla la retirada, cuando la empresa tiene varios productos o segmentos atendidos, y no puede defenderlos todos, deberá enfatizar su visión de nicho, y determinar en cuáles áreas tiene mayor fuerza o interés, y descartar a los que no se les vea futuro, por debilidad de la empresa o por su baja importancia dentro de los ingresos y estrategia de la empresa.

### **5.7.2 Estrategias Competitivas Genéricas**

De las tres estrategias competitivas genéricas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque), la que presenta viabilidad para la empresa de nicho es la de enfoque, que permite concentrar esfuerzos en atender un pequeño segmento (nicho) de mercado. Así podrá atender eficientemente a una localidad específica, necesidades muy particulares de ciertos segmentos, se podrá producir a baja

escala y justo a la medida del cliente, y podrá especializarse en un producto, proceso, tipo de cliente o tipo de pedido. En el enfoque, se alinea la cadena de valor de la empresa, lográndose obtener precios más bajos o un producto superior, satisfaciéndose de una manera superior las necesidades del cliente.

### 5.7.3 Estrategia Comercial

A partir de lo determinado en el mercado meta, se define la mezcla de mercadeo idónea para influir sobre la demanda de su producto. Los elementos a combinar para obtener la respuesta deseada surgen de las cuatro Ps tradicionales de mercadeo: producto, plaza, promoción y precio.

El producto representa la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado meta. Las variables a considerar incluyen a:

- Características
- Opciones
- Calidad
- Estilo
- Nombre de la marca, submarca
- Empaque
- Tamaños o presentaciones
- Garantía
- Servicio

La plaza representa lo que hace la compañía para que el producto esté al alcance de los consumidores meta. Las variables a atender son:

- Territorio de venta
- Canales de distribución (directa o multicanal)
- Cobertura de distribución
- Compradores a los que se dirige
- Nivel y ubicación de inventarios
- Medios de transporte
- Flujos de información
- Asociaciones estratégicas

La promoción representa las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores para que lo adquieran. En un nicho los medios de comunicación utilizados para la publicidad por lo general también serán de nicho, no masivos; esto trae como consecuencia que sólo el cliente involucrado en el nicho acuda, consulte o esté en contacto con dicho medio. Las variables de la promoción son:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Propaganda
- Relaciones públicas
- Demostraciones
- Participación en eventos

El precio representa la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para obtener el producto o servicio. Sus variables incluyen:

- Precio de lista
- Descuentos y rebajas
- Condiciones de pago, facilidades
- Plazos de pago
- Términos de crédito

Todas las maniobras en el precio serán valiosas, mientras no perjudique la sana operación de la empresa. En ocasiones no se tiene salida que enfrentar directamente una guerra de precios, a lo que se sugieren las siguientes acciones, para combatirla:

#### **Respuestas que no involucran precio**

- Revelar sus intenciones estratégicas y capacidades
  - Ofrecer igualar el precio de los competidores, ofrecer precios bajos todos los días, o revelar su ventaja de costos
- Competir con calidad
  - Incrementar la diferenciación al agregar características al producto, o crear conciencia de las características existentes y sus beneficios. Hacer énfasis en los riesgos de desempeño de las opciones de precio bajo.
- Hacer equipo con los colaboradores
  - Hacer sociedades estratégicas ofreciendo arreglos de cooperación o exclusividad con proveedores, vendedores o proveedores de servicios relacionados.

#### **Respuestas en precio**

- Usar complicadas acciones de precio
  - Ofrecer precios en paquete, precios en dos partes, descuentos por cantidad, promociones de precio, o programas de lealtad para productos
- Introducir nuevos productos
  - Introducir marcas alternas que compitan en el segmento de clientes que está siendo amenazado por la competencia
- Desplegar acciones simples de precio
  - Ajustar el precio regular del producto en respuesta al cambio de precio de la competencia o ante la potencial entrada en el mercado de otro competidor.

Cuando se determina un precio, se debe tomar en cuenta:

- Precio que es necesario aplicar para ser rentables
- Rango de precio que el cliente estaría dispuesto a pagar (la información de la competencia es útil en éste punto)
- Estrategia de precios
- Volumen de ventas a ser generado

## 5.8 EMPRESAS CON USO ESTRATÉGICO DE NICHOS

De manera ilustrativa, se mencionan a continuación algunas empresas o negocios que de una u otra forma se apoyan en la estrategia de nichos para fortalecer o acrecentar su presencia en el mercado.

**La industria financiera** (bancos) utiliza estratégicamente la explotación de nichos dado que es la manera más fácil de entrar en un mercado con grandes competidores. Por otra parte, los bancos de nicho son más eficientes en mercados más específicos, y la banca de personas tiene gran potencial. En general la banca es un mercado maduro con oportunidades (marginales) interesantes de crecimiento.

Como ejemplos característicos se tienen:

- Bancos de nicho, de productos y zonas específicas para que su ventaja sea el servicio (bancos regionales)
- Bancos que se especializan en la satisfacción integral de las necesidades financieras de las personas
- Bancos especializados en tecnología y personal
- Tarjetas de crédito para quien no liquida su saldo al corte mensual
- Tarjetas de crédito para quien paga todo su saldo a la fecha de corte
- Servicios especiales como créditos hipotecarios de interés social
- Resolución a solicitudes de crédito rápidas
- Sucursales en poblaciones con menos de 20 mil habitantes (su otro banco a 30 km. radio)
- No operaciones los miércoles, y sí los sábados
- Microsucursales en Sistema de Transporte Colectivo
- Tarjeta de crédito para viajeros de negocios y seguidores de equipo deportivos (acumular puntos)
- Tarjeta única para manejar servicios bancarios y de salud para jubilados (identificación con foto y nombre)
- Tarjeta de ahorro para menores de 12 años
- Pequeños ahorradores (ahorro hormiga) tandas (permite crear historial crediticio)
- Tarjetas con chip con información adicional a la bancaria

Otro ejemplo de empresa en nichos es la **industria del plástico**, que por su diversidad aplica en muchos casos el principio de nichos. A continuación se presentan algunos nichos de mercado que visualizan los expertos del área:

- Tuberías de polipropileno para agua caliente
- PET para agua carbonatada (tarros boca ancha)
- Maquinaria para elaboración de garrafrones PET
- Laminaciones con barrera para alimentos
- Muebles de diseño
- Centros de capacitación del plástico
- Sustitución de partes automotrices con plásticos reforzados
- Concreto polimérico (resinas con carga sólida) (para cajas de registros)
- Superficie sólida con aspecto de mármol para cocinas y muebles
- Resinas con baja emisión de estireno
- Tanques con resinas especiales para contener hipoclorito de sodio, ácidos, cáusticos
- El empaque y la construcción
- Tarimas plásticas que cumplan normas norteamericanas aduaneras
- Película laminada para envase de frituras
- Cajas y flejes
- Botellas para cervezas

Láminas de termoformado sustituyendo PVC y poliestireno  
Piezas técnicas para la industria maquiladora  
Producir aquí la tecnología para manufacturar plásticos  
Plásticos de ingeniería, aleaciones  
Producción PEN ("tipo" de PET)

**La industria hotelera** es otra que va segmentando cada vez mas finamente a su mercado, preparando su infraestructura y personal para atender a ese grupo específico de clientes que quieren atender; por ejemplo se tienen:

- Hoteles para viajeros de negocios promedio
- Hoteles vacacionales
- Hoteles para el viajero económico
- Hoteles de descanso (spa)
- Hoteles de negocios para ejecutivos
- Hoteles para personas que viajan solas
- Para huéspedes de largo plazo (suites)
- Hoteles de lujo
- Hoteles Boutique
- Clubs
- Hoteles alejados de corredores turísticos (ubicación y servicio especial)
- Hoteles para gente obesa
- Hoteles con paquetes para padres divorciados y sus hijos

Otras industrias altamente segmentadas son las del **calzado deportivo**, y la editorial (**revistas**), que dirigen sus productos a nichos muy específicos diseñados especialmente para ellos. Y productos que por sus características (sabor) especial ganan la preferencia de pequeños grupos, son el **café orgánico** y la **miel mexicana**, que han ampliado su presencia en Europa por sus características.

A continuación se presentan algunos ejemplos exitosos de empresas de nicho en México.

Dentro del círculo del comercio, como estrategia, los negocios entrantes llegan con un enfoque más cerrado y se especializan para competir con las grandes tiendas departamentales, por ejemplo. Así se tiene a Gymboree (bebés), Robert's (hombres), Mixup (música), Gandhi (libros), Elektra (muebles y electrodomésticos), y Vips (restaurantes). Gracias a que los jugadores entrantes se aferraron a un nicho cerrado y específico pudieron hacerle mella a las tiendas departamentales. El enfoque cerrado facilitó el posicionamiento de estos negocios, en función de la claridad de concepto. Y ésta es la mejor forma de penetrar el mercado: percibirse como especialista y ser consistente con esa imagen. Una vez instalado y reconocido en el mercado, se puede proseguir hacia la generalización, vendiendo más cosas (extensión de línea), para aprovechar, por ejemplo, el canal de distribución, la infraestructura, la imagen.

La MegaPantalla Imax de Papalote aprovecha un par de nichos para su éxito (sus 1,183,000 visitantes del 2002 la colocan en primer lugar de pantallas Imax del mundo). Dentro del mercado cinematográfico, es la única pantalla Imax del D.F., por lo que es el único lugar donde se pueden disfrutar en toda su magnitud las

películas producidas en dicho formato. Por otro lado, su privilegiada ubicación dentro del Museo del Niño le provee de una gran cantidad de clientes potenciales.

Otro ejemplo es "Farmacia Dermatológica", que si bien ofrece toda clase de medicamentos, su énfasis comercial y operativo hacia el nicho de la dermatología, tanto en la venta de productos de marca, como en la preparación de fórmulas magistrales, les ha permitido destacar y ser reconocidos como verdaderos especialistas en esa disciplina. El gerente general de la firma afirma que ellos crearon y desarrollaron ese nicho de mercado y que les pertenece de forma indisputable.

Finalmente, dado que se observan oportunidades para empresas mexicanas en ciertos nichos, se busca darlos a conocer para procurar que ciertos empresarios logren triunfar, aún en el extranjero. Por ejemplo, en el Centro de Información de Bancomext, se difunden nichos de mercados en el extranjero para empresas mexicanas, como los que a continuación se mencionan: cárnicos, alimentos estilo mexicano, artículos de confitería, jugos y concentrados, bebidas alcohólicas, café e infusiones, vegetales congelados y conservas de frutas y hortalizas, miel, productos de panadería y galletería, cereales, harinas, embutidos, muebles de fierro forjado o madera, muebles estilo mexicano, alfarería y cerámica, artículos de pewter, artículos de vidrio, artículos de decoración, joyería de plata, velas,

## 6. CONCLUSIÓN

A pesar de ser un término frecuentemente mencionado, no se encuentra bibliografía que describa todas las facetas que deben atenderse cuando se pretende hacer uso estratégico de un nicho de mercado. El presente documento cubre este vacío, y hace una profunda exposición de las implicaciones competitivas que tiene la participación de una empresa en un nicho de mercado. Se aborda al término nicho íntegramente y no sólo como un "pequeño espacio del mercado".

La información contenida en el presente documento le es de utilidad a la mayor parte de los negocios de México, por sus características de tamaño, capacidad económica, productiva y de distribución. Se plantea un esquema básico de guía para quien pretenda incursionar o se encuentre relacionado en un nicho de mercado, para que de acuerdo a la naturaleza de su negocio tome las recomendaciones que más se ajusten a su mercado, necesidad o situación.

Como ya se mencionó, no abunda literatura de tema. Durante la realización de la presente tesis se logró una larga y delicada recopilación de información de diversas fuentes, misma que fue analizada y adaptada desde el enfoque de nichos. Como complemento del estudio, se incluyeron inserciones de ejemplos de empresas que utilizaron la táctica de nichos, para ilustrar de una forma clara la aplicación de los términos abordados en la tesis.

Entre las aportaciones de la tesis, además de la visión competitiva integral de un nicho de mercado, se encuentra la detallada caracterización de un nicho de mercado presentada al principio del capítulo 5, la tipología de nichos de mercado según su surgimiento del capítulo 3, y la visión de cómo influyen las cinco fuerzas competitivas de Porter estrictamente para el caso de una empresa de nicho, del capítulo 4.

Por otro lado a lo largo del trabajo se presentan recurrentemente los conceptos de "el cliente" y la percepción de "valor" de éste. Ambos temas son actualmente muy mencionados en las buenas prácticas de negocios, y su incorporación al documento así como su importancia quedan respaldadas por la descripción de ambos temas incluida en la tesis.

Vale la pena mencionar que, de acuerdo al potencial comercial de México, no se ha esparcido ampliamente la idea de nicho de mercado; las causas probables incluyen:

- no se conocen ni aprecian las oportunidades existentes
- temor al cambio y al riesgo
- falta de liderazgo
- falta o escasez de contactos
- falta de conocimiento de mercado
- falta de capacidad para empacar, mercadear y proveer productos
- falta de literatura dirigida a empresas de nicho .

Un objetivo colateral de este trabajo es dar las herramientas al potencial empresario de nicho para debilitar algunas de estas causales de fracaso o abstinerencia, y promover la generación de empresas de nicho dando bases firmes al empresario, que le den seguridad sobre que camino debe tomar para desarrollar su negocio.

Este trabajo cristaliza el esfuerzo para investigar, reunir, comprender y dar orden a toda la información relevante que se encontró disgregada en diferentes fuentes referente a los nichos de mercado.

Así, el objetivo principal del trabajo se cumplió, y da pie a que se profundice en esta visión competitiva de un nicho de mercado.

### Indice de compañías, marcas y casos

Afroamericanos de California	21	Kodak	65
AMAI	52, 74	Komatsu	39
American Airlines	65	Loltun alimentos	51
Balsara	39	Lucent Technologies	58
Banamex	19	Mad River	21
Banco de México	86	Magnavox	39
Bancomext	101	Maquinaria funciones especiales	63
Bebidas New Age	21	MegaPantalla Imax	100
Benetton	59	Microindustria de alfileres	32
Bic	66	Michelin	39
Bitel	68	Minivans	10
BMW	11	Mixup	100
Cadbury Schweppes	21	Napster	66
Calzado deportivo	100	Nike	39, 52, 54
Caterpillar	39	Nirma	39
Censo chileno	42	Paris Miki	24
Centros de maquila y proceso	60	Pepsi	21, 39
Cinépolis	7	Planters Co.	25
Cines multiplex	14	Polaroid	65
Cisco	58	Reebok	39
Coca Cola	21, 39	Revolución 1910	48
Colgate	39	Riedel, copas	62
Concorde	23	Ritz-Carlton	27
Crisoba	32	Robert's	100
DirectTV	39	Sales Coahuilteca	67
Elektra	100	Sears	19
Farmacia Dermatológica	101	Sky	39
Farmacia local	12	Snapple	21
Fortune 500	18	Sony	39
Gandhi	100	Southwest Airlines	5, 65
Gatorade	21	Telcel	39, 41
Gigante	19	Telefónica Movistar	39, 41
Gillette	66	Televisa	39
Goodyear	39	TV Azteca	19, 39
Great Expectations	22	Unefon	41
Gymboree	100	Unilever	39
Harley-Davidson	39, 52	United	65
Empresa baja tecnología	58	Vips	13, 100
Héroes del deporte	57	Virgin	65
Hertz	25	VW sedán	23
Hispanos en EU	19	Whirlpool Corp.	62
Honda	20, 39	Wrangler jeans	20
IBM	66		
Imation	30		
Industria del plástico	99		
Industria editorial	100		
Industria financiera	99		
Industria hotelera	100		
Iusacell	41		

## Referencias

### Libros

#### 3ST94

Three Strategic Tools (Colección : *The Succesfull Small Companies*)  
Small Business & Publishing Co.  
(Las Tres Armas Estratégicas de la Pequeña Empresa. España. Díaz de Santos. 1994)

#### ABE79

ABELL, F. Derek, HAMMOND, John S. (1979)  
Strategic Market Planning. Problems and Analitical Approches  
New Jersey  
Prentice Hall

HF5415.13 A23

FCA

#### BSC92

BIASCA, Rodolfo E. (1992)  
Resizing  
Argentina (Colombia)  
Ediciones Macchi (4ª Edición 3ª Reimpresión)

HD41.B53 DEPFI

#### CHN9X

COHEN, William (199X)  
Developing a Winning Marketing Plan .  
New York  
John Wiley & Sons  
(El Plan de Marketing . Biblioteca Empresarial Deusto. Bilbao. Ediciones Deusto . 1a Edición)

HF 5415 C54318 F.E.

#### CHR94

CHRISTOPHER, Martin  
Logistics and Supply Chain Management  
Pitman Publishing  
(Logística y Aprovisionamiento. Londres, Financial Times ; España, Folio . 1994) pp. 216 - 217

#### DOWXX

DOWNES, John, GOODMAN, Jordan Elliot  
Dictionary of Finance and Investment Terms  
Barron's Financial Guide  
ISBN 0-8120-4631-5

#### FZN98

FUENTES Zenón, Arturo (1998)  
Las Armas del Estratega  
Serie La Planeación en Imágenes  
Marzo de 1998

#### KEE97

KEEGAN, Warren J., GREEN, Mark C. (1997)  
Principles of Global Marketing.  
Prentice Hall, Inc.  
ISBN 0-13-722299-8

DEPFI

**KTL80**

KOTLER, Philip (1980)  
Marketing Management.  
Englewood Cliffs, New Jersey  
Prentice Hall, Inc.  
(Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control. México. Diana. 4a Edición. 1995)

**KTL90**

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary (1990)  
Marketing an Introduction  
Englewood Cliffs, New Jersey  
Prentice Hall, Inc. 2<sup>nd</sup>. Edition.  
(Fundamentos de Mercadotecnia. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 2a Edición. 1991)

**NWM89**

NEWMAN, William H.; LOGAN, James P. y HEGARTY, W. Harvey (1989)  
Strategy. A multilevel, integrative approach.  
Cincinnati, Ohio  
South- Western Publishing Co. HD30.28 N48 FCA

**MNT91**

MINTZBERG, Henry y QUINN, James Brian (1991)  
The Strategic Process. Concepts, contexts, cases.  
Englewood Cliffs, New Jersey  
Prentice Hall (2<sup>a</sup> Edición) HD30.28 M57 FCA

**OECD95**

Organisation for Economic Co-operation and Development (1995)  
Niche Markets as a Rural Development Strategy  
France  
OECD Publications

**OCDE95**

Organisation for Economic Co-operation and Development (1995)  
Niche Markets and Rural Development . *Workshop Proceedings and Policy Recommendations*  
France  
OECD Publications DEPFI

**OHM83**

OHMAE, Kenichi (1983)  
The Mind of the Strategist : Business Planning for Competitive Advantage  
Middlesex, England  
Penguin Books Ltd. HD31.045 DEPFI

**PRT82**

PORTER, Michael E.  
Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors  
New York  
Free Press, Macmillan  
(Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia . México. CECSA. 19a Reimpresión. 1995) DEPFI

## PRT87

PORTER, Michael E. (1987)

Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance

New York

Free Press, Macmillan

(Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. CECSA. 13a Reimpresión. 1996)

HD41.P65 DEPFI

## SGV95

SEGEV, Eli (1995)

Corporate Strategy. Portfolio Models

London

International Thompson Publishing / boyd & fraser

HD30.28 S44 DEPFI

## WNR94

WEINRAUCH, J. Donald (1994)

Solución de problemas en Mercadotecnia

CECSA

HF5415W42718 FCA

## Artículos

### AGL94

Franquicias extranjeras, a la caza del mercado de Corazones Solitarios  
 AGUILAR, Gabriela  
 El Financiero Domingo 8 de mayo pp. 8 Economía 1994

### ALB97

Presentación  
 ALBA, Carlos ; MÉNDEZ, Bernardo  
 Comercio Exterior Ene Vol 47 No. 1 pp. 3 - 7, 38 - 42 1997 DEPFI

### AVN02

The Empire Strikes Back, Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders  
 D'AVENI, Richard  
 Harvard Business Review November pp. 66-71-74 2002 DEPFI

### AZK92

La Moda de la Revolución  
 ROZENBERG, Dino  
 Expansión Ago 19 Vol XXIV No. 597 pp. 144 - 146 1992 DEPFI

### BNO97

Los mercados aplican votos de castigo a las empresas que los abandonan y regresan a conquistarlos.  
 BUENO, Aurelio  
 El Financiero Lunes 28 de Julio pp34. Negocios 1997

### BRG96

Specialized truckloads carriers find niche markets.  
 BERGIN, Sarah  
 Transportation & Distribution Dec Vol.37 No.12 pp. 37 1995 SEARCHBANK

### BRT97

Cambios en la industria de los refrescos.  
 BRITO A., Julio  
 Excelsior Jueves 24 de Julio pp. 1F. Financiera 1997

### BSN99

Generation Y.  
 Cover Story  
 Business Week On Line February 15 [http://www.businessweek.com/1999/99\\_07/b3616001.htm](http://www.businessweek.com/1999/99_07/b3616001.htm) 1999

### CAN99

Farmacia Dermatológica busca crecimiento vía franquicias  
 CANO, Araceli  
 El Financiero, Negocios Viernes 4 de septiembre pp. 18 1998

## REFERENCIAS

---

### CAP94

Industria manufacturera en Italia  
CAPDEVIELLE, Mario  
Economía Informa Feb No. 226 pp. 50 - 51 1994 FE

### CCH98

Paciencia, base del éxito de Loltun  
CACHO LOPEZ, Yalín  
El Financiero, Negocios Viernes 13 de febrero pp. 28 1998

### CNM97

Abren nuevo conjunto Cinemark en Pericoapa  
Expansión y Reforma  
Reforma Lunes 30 de Junio pp. 1 Suplemento Comercial 1997

### CPL00

Do heroes make a sport, or does a sport make heroes?  
CIPOLLONI, Mark  
AutoRacing1.com 4 de Diciembre <http://www.autoracing1.com/MarkC/001204Heroes.htm> 2000

### DRN97

Autotips  
DURÁN, José Antonio  
El Financiero Lunes 3 de Febrero pp. 24 A 1997 DEPI

### DTT96

Market Segmentation: an Integrated Framework  
DATTA, Y.  
Long Range Planning Vol 29 No. 6 pp. 797 - 811 1996 DEPI

### FIN95

Bebidas New Age para los jóvenes.  
Análisis, Sector Externo, Mercados  
El Financiero Lunes 16 de Octubre pp 28A 1995

### FZI00

Mapping the World of Customer Satisfaction  
FAZIO MARUCA, Regina Northwestern's Kellogg Graduate School of Management  
Harvard Business Review May - Jun pp. 30 2000 DEPI

### GDR97

Insuficiente, el número de empresas informáticas para el cambio de fecha .  
GUADARRAMA H., José de Jesús  
El Financiero Jueves 31 de Julio pp14. Negocios 1997

### GDR97d

Tecnología propia, piedra angular para la conquista de mercados.  
GUADARRAMA H., José de Jesús  
El Financiero Miércoles 3 de Diciembre pp 34. Negocios 1997

**GDR99**

Imation toma el mercado de discos.  
 GUADARRAMA H., José de Jesús  
 El Financiero Lunes 18 de Enero pp46. Negocios 1999

**GDR02**

Boom de telefonía celular en México; creció 60% en 2001.  
 GUADARRAMA H., José de Jesús  
 El Financiero Miércoles 6 de Febrero pp22. Negocios 2002

**GDR03**

Innovaciones en el mercado celular. Empresas reacomodan sus fichas.  
 GUADARRAMA H., José de Jesús  
 El Financiero 8 de Septiembre pp48. Negocios 2003

**GLL97**

HP lanza ataque contra Silicon Graphics.  
 GALLONT, Juan Antonio  
 Reforma Lunes 21 de Julio pp1A. Sección A 1997

**GLM97**

The Four Faces Customization  
 GILMORE, James H. ; PINE II, B. Joseph  
 Harvard Business Review Jan - Feb Vol 75 No. 1 pp. 91 - 101 1997 DEPI

**GNN87**

The Riches in Market Niches  
 GANNES, Stuart  
 Fortune Vol 115 No. 9 pp. 227 - 230 1987 DEPI

**GRC03**

Pretende Azteca más publicidad  
 GARCÍA, Ariadna  
 Reforma abril pp. Negocios 2003

**GRD02**

3 Rules for Niche Marketing  
 GORDON, Kim T.  
 Entrepenuer.com Marketing March 04, 2002 2002

**GST00**

Lucent Technologies: El Legado de la Innovación  
 Investigación especial  
 Gestión de negocios Vol 1 número 0 nov - dic pp. 68-69 2000

### GTR96

La estrategia de nichos y la comercialización directa  
 GUTIERREZ V. Jorge  
 El Financiero, Enfoque, Análisis 21 marzo, 25 abril pp. 13 A , 8 A 1996

### HMD96

Integrated Flexibility- Key to competition in a turbulent environment  
 AHMED, Pervaizk; HARDAKER, Gleen y CARPENTER, Martin  
 Long Range Planning Vol 29 No. 4 pp. 562 - 571 1996 DEPFI

### HML97

Estrategias para Triunfar - El secreto: Romper las reglas  
 HAMEL , Gray  
 Fortune Americas en *Reforma* 23 de junio Vol 1 No. 6 pp. 1 - 12 1997

### KRS96

Estrategia administrativa para la pequeña y mediana empresa en Japón  
 KUROSE, Nobuhiro  
 El Mercado de Valores Jul No. 7 pp. 43 - 50 1996 DEPFI

### LNE00

The Brand Report Card  
 LANE KELLER, Kevin  
 Harvard Business Review January – February pp.147 2000 DEPFI

### LTS97

Fabrican e instalan techados metálicos  
 Expansión y Reforma  
 Reforma Sábado 18 de Enero pp. 8F 1997

### LPZ03

Los nuevos nichos que abre el Censo  
 LÓPEZ M., José Antonio [http://www.lasegunda.com/EdicionImpresa/nacional/detalle\\_noticia.asp?idnoticia=021104200330150100071](http://www.lasegunda.com/EdicionImpresa/nacional/detalle_noticia.asp?idnoticia=021104200330150100071)  
 La Segunda , Economía Online 11 de Abril 2003

### LUZ97

Un menú especial para invidentes  
 LUZ HAW, Dora  
 Reforma 25 de marzo pp. 1C 1997

### LVN96

¡Afine su puntería! ¿Esta usted dejando de lado parte de su mercado objetivo?  
 LEVINSON, Jay Conrad  
 Entrepreneur Sept Vol 4 No. 9 pp. 72 1996

### LVR97

Firma Chivas con Nike  
 ALVAREZ, Mónica  
 Reforma 29 de junio pp. 6D 1997

REFERENCIAS

---

**MCG96**

Haga equipo. Como mantenerse a flote mientras la competencia muere  
McGARVEY, Robert  
Entrepreneur Oct Vol 4 No. 10 pp. 14 - 15 1996

**MCK88**

Marketing in an Age of Diversity  
McKENNA, Regis  
Harvard Business Review Sep - Oct Vol 66 No. 5 pp. 88 - 95 1988 DEPFI

**MCK95**

Real Time Marketing  
McKENNA, Regis  
Harvard Business Review Jul - Aug Vol 73 No. 4 pp. 87 - 95 1995 DEPFI

**MEJ03**

Terminará pronto la moda de celulares.  
MEJÍA GUERRERO, Angelina  
El Universal online Jueves 14 de Agosto 2003

**MNC92**

Pendiendo de un alfiler  
RICO, Guadalupe  
Expansión Oct Vol XXIV No. 601 pp. 103 - 104 1992

**MHN92**

Establishing a Beachhead in International Markets - A Direct or Indirect Approach  
MAHON, John F. ; VACHANI, Sushil  
Long Range Planning Vol.25 No.3 pp. 60 - 69 1992 DEPFI

**MNS99**

Prospering in a niche market.  
MEANS, Pat  
Blackvoices.com s/fecha <http://new.blackvoices.com/business/bv-entreworld020424,0,6448906.story?coll=bv-business-headlines>

**MRC02**

Ley del Péndulo  
MARCHAND, Horacio M.  
Reforma, Negocios, Marketer 22 Noviembre pp. 2002

**MTZ97**

'Sábado Gigante', un sueño para el mundo publicitario.  
MARTINEZ, Bárbara  
Reforma Martes 25 de Marzo pp. 22 A 1997

**NMK90**

Small Business- The Myths & The Reality  
M.S.S. EL-NAMAKI  
Long Range Planning Vol. 23 No. 4 pp. 78-87 1990 DEPFI

## REFERENCIAS

---

### NTX97

Protel amarra a 40 mil afiliados de la Canacintra  
NOTIMEX  
Crónica Viernes 21 de Marzo pp. 23 Negocios 1997

### NYT97

Consumidores dan la espalda a las minivans  
The New York Times  
Reforma Sábado 31 de Mayo pp. 2 Automotriz 1997

### ORT03

Todo, con el poder de su diploma  
ORTEGA, Adolfo  
El Universal, Finanzas 2 de mayo pp. 1 2003

### PMR95

La pequeña y mediana empresa ante la apertura comercial  
POMAR FERNÁNDEZ, Silvia; RENDÓN TREJO, Araceli  
Economía Informa Nov No. 243 pp. 16 - 20 1995 FE

### PRT96

What is Strategy?  
PORTER, Michael E.  
Harvard Business Review Vol. 74 No. 6 pp. 61-78 1996 DEPFI

### PRT00

La nueva era de la estrategia  
PORTER, Michael E.  
Gestión de Negocios Vol. 1 No. 0 nov-dic 2000 pp116 2000

### PSO95

Modelo Italiano de Desarrollo Industrial  
PISO JOÓ, Silvia  
El Mercado de Valores Ago No. 8 pp. 28 - 30 1995 DEPFI

### RAO00

How to Fight a Price War  
RAO, Akshay R., BERGEN, Mark E., DAVIS, Scott  
Harvard Business Review March-April pp. 107-116 2000 DEPFI

### RVS03

Lanzan copa cervecera.  
RIVAS, Angel  
Reforma Viernes 28 de Marzo ppG1, G6. Buena Mesa 2003

### SDA97

Fabrican nuevo 'Vocho' a partir de julio .  
SADA C., Rogelio  
Reforma Sábado 19 de Julio pp5. Automotriz 1997

## REFERENCIAS

---

### SLL94

To avoid a trampling, get ahead of the mass

SELLERS, Patricia

Fortune, May 1994 Vol. 131 No. 9 pp. 105 - 106 1994 *DEPFI*

### SMS99

Marketing. Un juguete con ruedas para chicos maduros

SIMISON, Robert L.

Reforma 21 de julio de 1999 pp. 9A Negocios The Wall Street Journal Americas 1999

### SMT95

How newcomers can undermine incumbents' marketing strengths.

SMITH, Clayton G.

Business Horizons, Sept- Oct 1995 Vol.38 No.5 pp. 61 - 69 1995 *SEARCHBANK*

### SMT97

La fuerza de los recién llegados al mercado.

SMITH, Clayton G.

Harvard DEUSTO Business Review, Ene- Feb 1997 No.76 pp. 66 - 75 1997 *FE*

### SMT97

Innovation drivers for competitive advantage

SMITH, Malcolm

Management Accounting (British), Jan 1997 Vol.75 No.1 pp. 60 - 63 1997 *SEARCHBANK*

### SPN97

Bitá se convirtió en la institución con mayor número de clientes

ESPINOSA M., María de Jesús

Excelsior Sábado 12 de Julio pp. 1F Sección financiera 1997

### TDD93

The Baby Sharks: Strategies of Britain's Supergrowth Companies.

TODD, Ann; TAYLOR, Bernard

Long Range Planning Vol. 26 No. 2 pp. 69 - 77 1993 *DEPFI*

### TLL97

¿Primero en entrar en el mercado, primero en fracasar? Causas reales de un duradero liderazgo en el mercado

TELLIS, Gerard J. ; GOLDER, Peter N.

Harvard DEUSTO Business Review, Jul- Ago 1996 No.73 pp. 68 - 79 1996 *FE*

### TMK96

El Estilo de Administración Japonés y la Reingeniería de las PYMES del Sector Manufacturero

TOMIKUNI, Shigemichi

El Mercado de Valores Sep No. pp. 20 - 25 1996 *DEPFI*

### TPA02

La "fiebre" por los bancos de nicho .... una fórmula que arremete

TAPIA, Pablo

Lasegunda.com Viernes 11 de octubre 2002

## REFERENCIAS

---

### UGR03

Crece Grupo Gigante en EU  
UGARTE, Jesús, MONROY, Pedro  
Reforma abril pp. Negocios 2003

### WRDXX

Niche Market Definition.  
WARD, Susan  
Small Business: Canada s/fecha <http://sbinfocanada.about.com/library/glossary/bldef-nichemark.htm> 2003

### WLL91

Successful Strategies for Export  
WILLIAMSON, Peter  
Long Range Planning Vol. 24 No. 1 pp. 57 - 63 1991 *DEPFI*

### XPN92

Monte Xanic Vinos de Clase  
FLORES VEGA, Ernesto  
Expansión Abril 1 No. pp. 33 1992 *DEPFI*

### WHT02

Lujo o baratija: fin del término medio  
WHITE, Gregory L., LEUNG, Shirley  
Reforma Viernes 29 de Marzo pp. 17 A Wall Street Journal Americas 2002

### WYT97

Is It Time to Jump On Nike?  
WYATT, John  
Fortune May 26 No. pp. 1997 *PATHFINDER*

### YST97

Banco Central Hispano no aumentará su participación en Bital  
YUSTE, José  
Crónica Lunes 24 de marzo pp. 19 Negocios, Activo Empresarial 1997

Si se requiere alguna orientación de las fuentes de información, puede contactar al autor en los correos electrónicos [xtratech@lycos.com](mailto:xtratech@lycos.com) ó [juan\\_carrillo\\_uribe@hotmail.com](mailto:juan_carrillo_uribe@hotmail.com). Con gusto se procurará responder las dudas que surjan.