

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO

**Estrategia de anichamiento como factor de éxito en empresas
ecuatorianas**

Camilo Vicente Valdivieso Eguiguren

Danny Sebastián Velásquez Flores

Diego Peñaherrera, M.B.A., director de tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas

Quito, Mayo del 2013

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Estrategia de anichamiento como factor de éxito en empresas
ecuatorianas**

**Camilo Vicente Valdivieso Eguiguren
Danny Sebastián Velásquez Flores**

**Diego Peñaherrera, MBA
Director de la Tesis**

**Magdalena Barreiro, Ph. D.
Decana del Colegio de
Administración para el Desarrollo**

Quito, Mayo de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma:

Firma:

Nombre:
Camilo Vicente Valdivieso Eguiguren

Nombre:
Danny Sebastián Velásquez Flores

C. I.: 1707788400

C.I.: 1718098799

Fecha: 02 de Mayo del 2013

Fecha: 02 de Mayo del 2013

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por abrir las puertas necesarias para la consecución de este objetivo.

Agradezco a mi familia, por su permanente ejemplo y apoyo.

Agradezco a la Universidad y a sus profesores, quienes han compartido su tiempo, experiencia y conocimientos necesarios para alcanzar este título.

Camilo Valdivieso

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios por la ayuda que me brinda de distintas formas, también agradezco a mi familia por ser un apoyo incondicional tanto en mi vida personal como profesional, ser una guía y mostrarme el camino. Por último agradezco a nuestro Director de Tesis, por estar siempre presente y dispuesto a dar todo de sí para culminar con este trabajo y llegar a la meta de obtener un título académico.

Danny Velásquez

RESUMEN

Las estrategias de marketing son herramientas necesarias para que los directivos de las empresas puedan ajustar sus enfoques y así poder mantenerse en competencia, de acuerdo con las exigencias del mercado.

Dentro de las estrategias básicas del marketing, el anichamiento es una segmentación detallada y específica que busca satisfacer necesidades particulares de un grupo de individuos o empresas. Estos nichos presentan ciertos rasgos de homogeneidad y características diferenciadas, que se traducen en oportunidades de negocios para los empresarios

Las empresas ecuatorianas han utilizado esta estrategia, en ocasiones de manera planificada, y en otros casos presionados por las circunstancias, dando como resultado necesidades satisfechas, objetivos alcanzados y metas cumplidas.

La validez y eficiencia de esta estrategia de marketing está vigente a nivel global, y de manera específica en el mercado ecuatoriano, y puede ser considerada como parte fundamental de los factores claves del éxito de las empresas en el Ecuador.

ABSTRACT

Marketing strategies are necessary tools for companies' directors, in order to adjust their approaches and keep competitive according to market requirements.

Within the basic strategies of marketing, niche segmentation is a detailed type of segmentation that seeks to satisfy specific needs of a group of individuals or companies. These niches have certain traits of homogeneity and distinguishing characteristics that become into business opportunities for entrepreneurs.

Ecuadorian companies have used this strategy, sometimes in a planned way, and in other cases pressed by circumstances, resulting in needs met, goals achieved and goals accomplished.

The validity and efficiency of this marketing strategy is effective globally, and specifically in the Ecuadorian market, and can be considered as a fundamental part of the key factors for success of Ecuadorian companies.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	7
Abstract.....	8
INTRODUCCIÓN.....	13
Antecedentes.....	14
De lo masivo a lo segmentado.....	14
Problema.....	15
Hipótesis.....	15
Pregunta de investigación.....	15
Contexto y marco teórico.....	15
El propósito del estudio.....	15
El significado del estudio.....	16
Presunciones de los autores del estudio.....	16
Capítulo 1.....	17
TEORIA Y DEFINICIONES.....	17
Mercado.....	17
Estrategias de Segmentación de Mercados.....	18
Segmentación por producto, Modelo Ideo-Praxis.....	19
Bases para segmentar.....	19
Estrategia de nicho.....	20
Nicho de Mercado.....	21
Definición de Nicho.....	21
Philip Kotler.....	21
Michael Porter.....	23
Definición de los autores en relación a la investigación.....	23
Factores de éxito acorde a la estrategia de nicho.....	24
Buen producto o servicio.....	25
Conocimiento del mercado.....	25
Planificación y estrategia.....	26
Metodología y diseño de la investigación.....	26
Justificación de la metodología seleccionada.....	26
Herramienta de investigación utilizada.....	27
Descripción de participantes.....	27
Capítulo 2.....	28
Análisis de datos.....	28
Detalles del análisis.....	28
ANTECEDENTES DE EMPRESAS A EVALUAR.....	28
Aclaración.....	28
BigBamboo.....	28
Historia.....	28
Mercado.....	29
Productos.....	30
EDINUN.....	32
Historia.....	32

Mercado	33
Productos.....	34
Philip Morris Internacional	34
Historia	34
Mercado y Competidores	35
Productos.....	36
Procesadora de Alimentos Kucker	37
Historia	37
Mercado	38
Productos.....	39
Productos IRIS	40
Historia	40
Mercado.....	41
Productos.....	41
Tropicalfoods S.A.....	42
Historia	42
Mercado	43
Productos.....	44
Capítulo 3	46
ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN POR EMPRESA.....	46
BIGBAMBOO	46
Segmento.....	46
MERCADO META.....	46
PERFIL DEL CLIENTE / CONSUMIDOR	46
Análisis Marketing Mix (4p).....	46
PRODUCTO	46
PRECIO	47
PLAZA	47
PROMOCIÓN	47
EDINUN.....	48
Segmento.....	48
Mercado Meta.....	49
Perfil de cliente/consumidor.....	50
Análisis Marketing Mix (4p).....	50
PRODUCTO	50
PRECIO	51
PLAZA	51
PROMOCIÓN	52
Philip Morris.....	52
Segmento.....	52
Mercado meta.....	53
Perfil de cliente/consumidor.....	53
Análisis Marketing Mix (4p).....	54
PRODUCTO	54
PRECIO	54
PLAZA	54
PROMOCIÓN	55
Procesadora de Alimentos Kucker	55
Segmento.....	55

Mercado meta.....	57
Perfil de cliente/consumidor.....	57
Análisis Marketing Mix (4p).....	57
PRODUCTO.....	57
PRECIO.....	58
PLAZA.....	58
PROMOCION.....	59
PRODUCTOS IRIS.....	59
Segmento.....	59
Mercado meta.....	60
Perfil de cliente/consumidor.....	60
Análisis Marketing Mix (4p).....	61
PRODUCTO.....	61
PRECIO.....	61
PLAZA.....	61
PROMOCIÓN.....	62
TROPICALFOODS S.A.....	62
Segmento.....	62
MERCADO META.....	62
Análisis Marketing Mix (4p).....	63
PRODUCTO.....	63
PRECIO.....	64
PLAZA.....	64
PROMOCIÓN.....	64
Capítulo 4.....	65
ÉXITO DENTRO DE LAS EMPRESAS.....	65
Gráfico de éxito promedio.....	65
Comparación de gráfica de éxito vs. empresas analizadas.....	66
EDINUN.....	66
Philip Morris.....	67
Productos IRIS.....	68
Tropicalfoods S.A.....	69
BigBamboo.....	70
Kucker.....	71
CONCLUSIONES.....	72
De la segmentación de nicho.....	72
La planificación y el desarrollo estratégico de las empresas.....	73
De las empresas ecuatorianas.....	74
De los factores de éxito.....	74
Referencias.....	76

TABLAS Y FIGURAS

<i>Figura 1. <u>Modelo Ideo Praxis</u>.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 2. <u>Segmetación</u>.....</i>	<i>22</i>
<i>Figure 3. <u>Importaciones de Bambú</u>.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 4 . <u>Mix de productos Kucker</u>.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 5 . <u>Mix de productos Tropicalfoods</u>.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 6 . <u>Mix de segmento publico</u>.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 7 . <u>Mix de segmentos privados</u>.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 8 . <u>Mix de productos</u>.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 9 . <u>Segmentos</u>.. ..</i>	<i>54</i>
<i>Figura 10 . <u>Gráfico de éxito</u>. ..</i>	<i>64</i>
<i>Figura 11 . <u>Gráfico de éxito vs Edinun</u> ..</i>	<i>65</i>
<i>Figura 12 . <u>Gráfico de éxito vs Philip</u> ..</i>	<i>66</i>
<i>Figura 13 . <u>Gráfico de éxito vs Iris</u> ..</i>	<i>67</i>
<i>Figura 14 . <u>Gráfico de éxito vs TF</u> .</i>	<i>68</i>
<i>Figura 15 . <u>Gráfico de éxito vs BB</u>..</i>	<i>69</i>
<i>Figura 16 . <u>Gráfico de éxito vs Kucker</u>.....</i>	<i>70</i>

INTRODUCCIÓN

El mercado ecuatoriano ha experimentado evolución y cambios permanentes con el pasar del tiempo, brindando a las empresas oportunidades y en otros casos, motivándolas a que ajusten su accionar en torno a estrategias de marketing acordes con la realidad y necesidad local e internacional.

Las necesidades, requerimientos y exigencias de los consumidores también han sido un motor para que los empresarios redefinan su enfoque, aplicando de manera planificada o de acuerdo a la situación, estrategias de marketing que les permitan ser competitivos dentro del mercado que atienden.

La segmentación de nicho es una de las estrategias básicas del marketing, y a través de la presente investigación analizaremos una muestra de empresas ecuatorianas que han optado por esta alternativa como modelo para ser competitivas, sostenibles en el tiempo y exitosas en cuanto a sus objetivos alcanzados.

Antecedentes

De lo masivo a lo segmentado.

La revolución industrial inició su época de gloria generando plazas de trabajo, utilidades, pero sobre todo productos que abarcaban en un inicio a una masa no identificada de consumidores o clientes, quienes para ese entonces, poseían un bajo poder de negociación y de elección. La disminución de costos gracias a la producción en serie, permitió a la industria crecer y ofertar al mundo productos con características similares, sin tomar en cuenta las necesidades individuales de los consumidores.

Con el pasar del tiempo, estas empresas comenzaron a advertir la competencia proveniente de distintos puntos alrededor del mundo, y a sentir una disminución en sus ingresos. Surgen entonces nuevas ideas y el marketing moderno emerge como una alternativa para contrarrestar estos efectos. Las distintas teorías fueron definiéndose a la par de la industria, incluyendo al consumidor como el principal promotor de información, para planificar la elaboración de productos que satisfagan sus necesidades.

El segmento de nicho es una de las últimas estrategias básicas del marketing moderno, que persigue encontrar un espacio dentro del mercado, haciendo en ocasiones crecer dicho mercado, o aprovechando la desatención de una parte de éste por parte de los competidores.

Las empresas ecuatorianas han tenido que enfrentar el reto de competir en el mercado implementando estrategias diversas según sus necesidades y/u oportunidades. ¿Será la segmentación y búsqueda de nichos una estrategia clave para la consecución del éxito por parte de estas empresas?

Problema

Identificar si el anichamiento, como estrategia de segmentación, es parte de los factores de éxito de las empresas en el Ecuador.

Hipótesis

La segmentación de nicho es un factor clave de éxito en las empresas ecuatorianas.

Pregunta de investigación

¿De qué manera las empresas ecuatorianas han utilizado la segmentación de nicho como factor clave del éxito?

Contexto y marco teórico

Reconociendo las acepciones que tiene la segmentación de nicho, procedemos a realizar entrevistas a profundidad con los directivos de varias empresas ecuatorianas. Un estudio internacional publicado será la guía para determinar los factores de éxito de acuerdo con varios criterios de evaluación. Una vez que se obtienen los datos para analizarlos, se determina las características relacionadas con el anichamiento, y su influencia y relación como factor clave del éxito.

El propósito del estudio.

El propósito de este estudio es el de reconocer las estrategias de las empresas ecuatorianas referentes a la segmentación de mercados. Así mismo podremos conocer cuáles son los enfoques a través de los cuales plantean sus estrategias y diseñan sus planes.

Concluir si el anichamiento ha sido un factor clave para el éxito de empresas ecuatorianas.

El significado del estudio.

El significado de este estudio pretende corroborar la vigencia de esta estrategia a través del tiempo, la importancia de su aplicación de manera planificada o no, y cómo se han reflejado los resultados de su aplicación.

Presunciones de los autores del estudio

Todos los datos proporcionados por los entrevistados, y los obtenidos de sus medios públicos de información, son verídicos.

Los criterios pueden diferir, tomando en consideración el punto de vista de los autores y los lectores de este documento.

CAPÍTULO 1

TEORIA Y DEFINICIONES

Mercado

Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro "Marketing", un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio".¹

Por su parte, el Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que el mercado es el "conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio"²

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el mercado (para propósitos de marketing) como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo".³

Segmentación de mercado

Es el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos de clientes que se comportan en la misma manera o tienen necesidades similares. Cada subconjunto puede ser escogido como un mercado objetivo a ser alcanzado con una estrategia de marketing diferenciada. El proceso empieza con la base de una segmentación – un producto – o un factor específico que refleja diferencias en los requerimientos de los consumidores o como respuesta a las variables de marketing, siendo estas variables: comportamiento de compra, uso, beneficio esperado, intenciones, preferencias o lealtad. Los descriptores de segmentos

¹ Del libro: Marketing, Décima Edición, de Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, Prentice Hall, Pág. 10

² Del sitio web de la Real Academia Española: URL del sitio = <http://www.rae.es/>. Sección: Diccionario de la Lengua Española

³ Del libro: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill, Pág. 49.

son escogidos en función de su capacidad para identificar dichos segmentos, teniendo en cuenta la variación en la base de la segmentación, y examinando las consecuencias de estrategias competitivas (ejemplos de descriptores son la demografía, la geografía, la psicografía, el tamaño de los clientes y de la industria). Para ser de valor estratégico, los segmentos resultantes deben ser medibles, accesibles y suficientemente diferentes como para justificar una variación significativa, sustancial y duradera en la estrategia.

Para efectos de nuestro trabajo, debemos mencionar que los segmentos pueden abarcar un conjunto de nichos.

Estrategias de Segmentación de Mercados.

Una vez que se segmenta un mercado, la tarea es determinar cuáles segmentos son rentables. El negocio puede adoptar una de las siguientes estrategias de segmentación:

1. *Marketing indiferenciado*, en el cual se busca ir tras el mercado total con un producto y estrategia de marketing atractivo para las masas
2. *Marketing diferenciado*, en el cual el negocio opera en algunos segmentos del mercado con estrategias y ofertas diseñadas para cada segmento;
3. *Marketing concentrado* en el cual el negocio se enfoca en uno o pocos segmentos con la intención de capturar una gran participación de esos segmentos.

Segmentación por producto, Modelo Ideo-Praxis

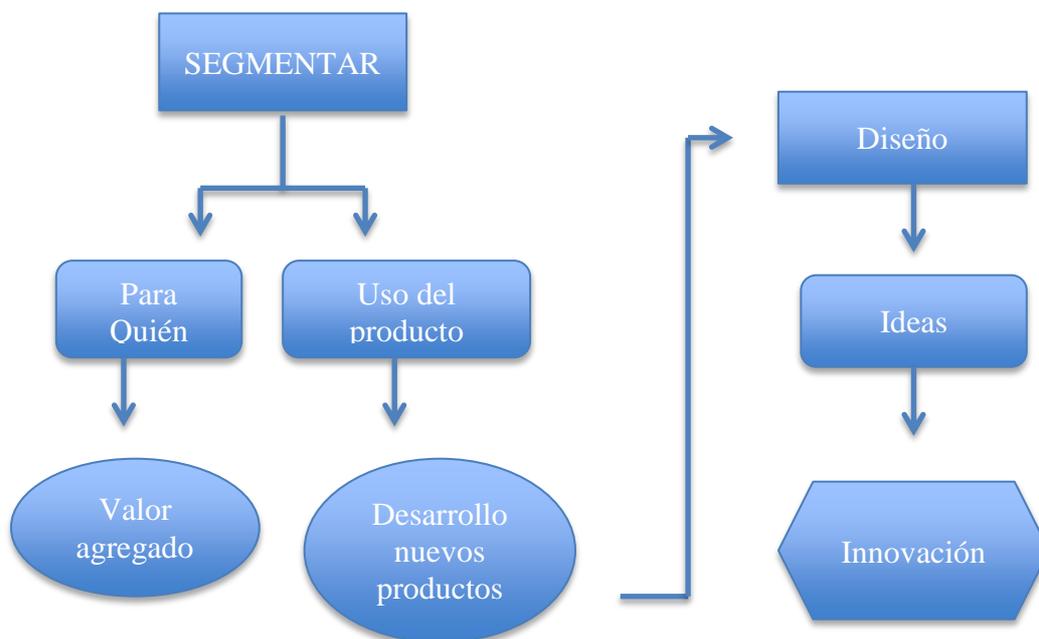


Figura 1. Modelo Ideo Praxis, Morales-Nieto , 2010.

La segmentación Ideo Praxis, es un estrategia de segmentación mediante la cual se desarrolla productos pensando en las necesidades del consumidor meta al cual se va a llegar, dando un valor agregado al segmento que se quiere atacar, es decir no solamente se necesita dividir al mercado, sino también innovar en productos para satisfacer al consumidor y diferenciarse de la competencia.

Bases para segmentar

De acuerdo con Enrique Morales Nieto, autor de “Innovar o Morir”, existen 5 bases básicas y definidas acerca de cómo segmentar el mercado, para así tener una idea clara de quienes son nuestros consumidores y de qué estrategias podemos tomar para acercarnos a ellos de manera eficiente. Las bases de segmentación son las siguientes:

La segmentación demográfica: Es uno de los criterios más comunes para segmentar, aparecen variables de educación, ingreso familiar, edad, género, sexo y clase

social.

La segmentación geográfica: Es otro criterio básico de segmentación pero este divide al mercado por territorios o lugares puntuales. Sin embargo el tamaño de estos mercados es indiferente para la segmentación, ya que estos pueden ir desde vecindarios o barrios, hasta países y continentes.

La segmentación psicográfica: Por otro lado la segmentación psicográfica hace referencia a la personalidad del consumidor y su estilo de vida, los cuales se pueden cruzar con otro tipo de bases, ya que usualmente el estilo de vida y la personalidad dependen del lugar donde vive y su tipo de educación. Con esta base se puede obtener el perfil del consumidor.

La segmentación comportamental: Esta base de segmentación hace referencia al comportamiento de los consumidores, el cual puede ser influenciado por diferentes tipos de variables como son la cultura, la responsabilidad, la costumbre o la lealtad.

La segmentación por beneficios: Esta base de segmentación se fundamenta en los consumidores que persiguen beneficios claros y definidos por parte de un producto o servicio, no solamente para satisfacer sus necesidades particulares, sino también para satisfacer otros tipos de necesidades adicionales.⁴

Estrategia de nicho

Según la American Marketing Association, AMA, la estrategia de nicho es un plan de juego utilizado por una firma que se especializa en servir o atender a segmentos de mercado particulares para evitar chocar con los mayores competidores del mercado. Los nichólogos persiguen segmentos de mercado que tienen el tamaño suficiente para ser rentables al mismo tiempo que son de menor interés para los competidores. Entonces de

⁴ Nieto, E. "Innovar o morir". Pág. 25- 26

acuerdo con la AMA, por definición un nicho es una parte de un segmento de mercado, en la cual los consumidores son homogéneos entre sí, con gustos y necesidades similares. Sin embargo este grupo de consumidores es lo suficientemente grande y/o rentable para que una empresa se interese en él.

Nicho de Mercado

Esta tesis se dirige a investigar el nicho de mercado, y su condición como factor de éxito de las empresas. Es por esto que es pertinente definir al nicho de mercado como un concepto concreto, por otro lado cuál es su alcance como estrategia (nicho de consumidores y nichos de empresas).

Por otro lado la estrategia de nicho actúa sobre un mercado específico, es por esto que se definirá que es un mercado y sus formas de división los cuales son conocidos como segmentos. En el mercado los principales actores son los consumidores que obtienen tanto bienes y/o servicios y pueden ir desde una persona hasta una empresa, es por esto que el entendimiento del consumidor se presentará en este capítulo para comprender de mejor manera el alcance de la estrategia de nicho.

Definición de Nicho

Philip Kotler

Philip Kotler es un catedrático americano perteneciente a la North Western University, conocido por una gran trayectoria en todos los ámbitos del marketing. Su carrera universitaria la cursó en la Universidad de Chicago y obtuvo su PhD en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en Economía.⁵

⁵ http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/kotler_philip.aspx

De acuerdo con Kotler, en términos generales el nicho de mercado es una fracción de un segmento de mercado a la cual una empresa se enfoca para no desperdiciar esfuerzos. Estos nichos deben presentar las siguientes características:

- 1 Es un subconjunto del segmento, que se identifica por tener características homogéneas más detalladas entre sus integrantes.
- 2 En esencia es un grupo pequeño, el cual está compuesto por consumidores, los cuales pueden ir desde personas hasta grandes organizaciones.
- 3 Es un grupo homogéneo que tiene una predisposición a pagar un extra por un valor agregado, el cual satisface sus necesidades.
- 4 Debe existir una empresa u organización que esté interesada en satisfacer las necesidades del nicho para que éste sea considerado como tal.
- 5 Los integrantes del nicho deben tener una suficiente capacidad económica para poder acceder a satisfacer sus necesidades puntuales.
- 6 El nicho es un grupo con necesidades especializadas, es por esto que el proveedor o la empresa que quiere atender ese nicho debe ser especializada y capaz de cumplir las expectativas del nicho.
- 7 No existe una gran cantidad de empresas que están en la actualidad cubriendo esta parte del mercado, por lo cual existen pocos o ningún proveedor que satisfaga la necesidad.
- 8 El tamaño del nicho debe ser suficiente para generar rentabilidad y así sea atractivo para que una empresa cubra sus necesidades.⁶

⁶ Dirección de marketing - Conceptos esenciales, Primera Edición. Kotler, P.

Michael Porter

Michael Porter es un profesor de la Escuela de Negocios de Harvard (HBS). Actualmente es reconocido como una autoridad en todo lo referente a estrategias de negocio y competitividad entre naciones.⁷

De acuerdo con Michael Porter, una estrategia para ganar competitividad es la estrategia de mercado meta, la cual Porter también define como estrategia de segmentación o estrategia de nicho. Esta tiene como característica primordial la distinción de grupos especializados, y además de esto, el grupo en el cual se enfoca el nicho tiene que tener necesidades especiales diferentes a las de los demás grupos de mercado. Lo que se espera, según Porter, al enfocarte en un segmento “nicho” es que la empresa escoja una diferenciación para el segmento, y con esto enfocándose en uno o dos segmentos de mercado específicos las marcas se especializarán en las necesidades del consumidor y la empresa en sí logra conocer a su consumidor y dirigir todos sus esfuerzos hacia él.

Es por esto que logra ser eficiente y tener una ventaja competitiva en su mercado meta. Además de esto Michael Porter nos dice que es más usual que una pequeña empresa emplee esta estrategia, sin embargo no es un factor determinante, ya que cualquier compañía o corporación puede ocupar esta estrategia para elevar su ventaja competitiva.

Definición de los autores en relación a la investigación

Nicho de mercado: El nicho o anichamiento es un grupo o parte del mercado que comparte características comunes en cuanto a necesidades, exigencias y oportunidades, visto desde el enfoque particular de las empresas. Consideramos que el tamaño del nicho tiene relación directa con la perspectiva desde la que se lo analiza, debido a que los

⁷ <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>

mercados que atiende la empresa anichada pueden ser locales, regionales, nacionales o inclusive mundiales.

La principal característica del anichamiento es la estrategia de especialización, lo cual quiere decir que atienden necesidades puntuales de un segmento del mercado. Por otro lado las empresas ecuatorianas, sean estas pequeñas, medianas o grandes han utilizado esta estrategia con o sin planificación, debido a la personalidad emprendedora que se refleja en los casos analizados posteriormente. El siguiente gráfico refleja la cadena de segmentación, en la cual se ubica al nicho como la penúltima etapa de segmentación.



Figura 2. Segmentación, Porter, 2008.

Factores de éxito acorde a la estrategia de nicho

Esta Tesis se enfoca en analizar si la estrategia de anichamiento lleva una empresa al éxito comercial, a su sostenibilidad rentable en el tiempo y a su posicionamiento dentro del mercado. El éxito será analizado tomando en cuenta tres factores con los que una empresa debe identificarse, para que ésta se desarrolle en una industria. Estos factores fueron obtenidos por la Asociación de Jóvenes Empresarios de España, mediante una encuesta

⁸ Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Porter, M, ediciones Pirámide, Madrid, 2009 pag 89

realizada a más de 300 empresarios⁹ sobre los factores atribuibles a su éxito. A continuación se describen dichos factores:

Buen producto o servicio

Este factor de éxito se refiere a los atributos cualitativos del producto o servicio, así como respecto de la percepción que tiene el empresario, el consumidor y el mercado, de dicho producto o servicio. La medición se desarrolla si la percepción de la calidad del producto es la mejor que el empresario podría dar, o si el mercado no lo requiere así, con lo cual el buen producto o servicio no sería el factor más importante para alcanzar el éxito.

Esta medida de éxito va estrechamente relacionada con la estrategia de anichamiento, ya que por definición un nicho de mercado demanda un producto específico que cumpla con las necesidades de sus consumidores. El producto debe diferenciarse de sus competidores en el valor que dan los consumidores al producto, por lo que éste debe tener un valor agregado que esté direccionado a satisfacer necesidades puntuales de un segmento, los cuales son en sí el nicho de mercado.

Conocimiento del mercado

En cuanto a conocimiento del mercado se refiere, lo que quiere lograr explorar es en primera instancia si la empresa conoce el mercado donde se está desarrollando, y a su vez conoce a sus consumidores. Este factor de éxito tiene un vínculo cercano con la estrategia de anichamiento, debido a que en un nicho de mercado los consumidores tienen necesidades y comportamientos homogéneos, los cuales deben ser conocidos por la empresa que se está anichando para lograr así satisfacer las necesidades de sus consumidores de la forma que ellos lo requieren. Con lo cual conocer el mercado para una

⁹ http://www.ajeimpulsa.es/documentos/banco_recursos/recurso_13.pdf

empresa anichada es esencial para que esta pueda desarrollar un producto enfocado en una necesidad.

Planificación y estrategia

Este factor de éxito pretende medir y conocer si las empresas analizadas hicieron un camino al andar para alcanzar el éxito, es decir si llegaron a ser exitosas mediante solamente la acción, o si para llegar al éxito empresarial se necesita primero dibujar un camino por el cual la empresa debe ir apegada y una estrategia apalancada en el conocimiento del consumidor. Mientras más ponderación alcance este factor entre los empresarios, mayor será el nivel de planificación que consideran necesario en una estrategia de anichamiento para alcanzar el éxito.

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo ha sido realizado a través de un modelo documental investigativo. La investigación cualitativa ha sido la elegida por los autores de este trabajo para responder la pregunta de investigación.

Justificación de la metodología seleccionada

La pregunta de investigación puede responderse a través de una metodología de investigación cualitativa, ya que la perspectiva desde la cual se analicen los datos de la empresa, será la que permita a los autores concluir adecuadamente. El éxito tiene muchas acepciones, y su medición puede derivar en discrepancias. Por lo tanto, la percepción del éxito en este trabajo es subjetiva, y va en relación con la opinión de los autores y de los entrevistados.

Herramienta de investigación utilizada

La principal herramienta de investigación utilizada para el presente estudio es la entrevista. Cada uno de los principales representantes de las empresas encuestadas brindó sus opiniones, comentarios y respuestas a interrogantes que los autores de este trabajo plantearon de manera personal. Documentos de las propias empresas, e información de sus sitios web, sustentan de manera adicional el trabajo.

Descripción de participantes**Número.**

En el presente estudio se va a obtener información de 6 empresas ecuatorianas, correspondientes a distintos sectores productivos.

Condición.

La condición actual de las empresas entrevistadas es activa, sin ningún impedimento o restricción de ninguna índole, y que practican actividades lícitas y dentro del marco legal del estado Ecuatoriano.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE DATOS

Detalles del análisis

A continuación se presentan los resultados de la investigación, en la cual se detalla la historia de cada empresa, su mercado y sus productos.

ANTECEDENTES DE EMPRESAS A EVALUAR

Aclaración

Debido a la gran cantidad de empresas que utilizan el anichamiento como estrategia competitiva, con consentimiento de esta estrategia o no, para el estudio hemos seleccionado 6 empresas de diferentes industrias que actualmente utilizan la estrategia de anichamiento. Enfocándose así en un segmento muy bien definido, el estudio analiza cual es el segmento de cada empresa y sus consumidores, llevando a las compañías a progresar a través del tiempo. En primera instancia se expondrá los antecedentes históricos de las empresas, así como su mercado, productos y competidores. Se seleccionaron estas empresas debido a la disponibilidad de datos, y a que son muy representativas en el sector que cada una se desempeña

BigBamboo

Historia

BigBamboo S.A. es una empresa que se dedica a la siembra, desarrollo, manufactura y exportación de maderas y pisos de bambú. Se inició en el año 2002, bajo la iniciativa de Jorge Eguiguren, quien inició el proyecto de desarrollo de cultivo de bambú en el noroeste del país.

Con el apoyo del INBAR (International Network of Bamboo and Rattan) y un grupo de académicos chinos, se inició un proceso de transferencia de conocimiento y

tecnología para aprovechar las bondades del suelo ecuatoriano e iniciar la siembra de una variedad conocida como Bambú Gigante.

Para el inicio de sus actividades, un capital semilla de US\$200.000 fue necesario para invertir, de manera planificada y por partes, en un terreno de 1.600 hectáreas. Tras siete años de espera, la empresa empezó a cristalizar sus objetivos al instalar una planta de procesamiento de la madera en la ciudad de Quito. Actualmente la empresa cuenta con cerca de 60 colaboradores, y a partir del último trimestre del año 2012 inició el proceso de comercialización de los productos.

La visión de Eguiguren fue de la mano con la oportunidad del suelo y de la transferencia tecnológica de profesionales especializados. El Gobierno Nacional, a través de su programa Innova Ecuador, promovió un concurso de innovación, en el cual BigBamboo S.A.se adjudicó el primer puesto, con US\$300.000 no reembolsables, los mismos que sirvieron para invertir en la fábrica y el desarrollo de los productos de la empresa.

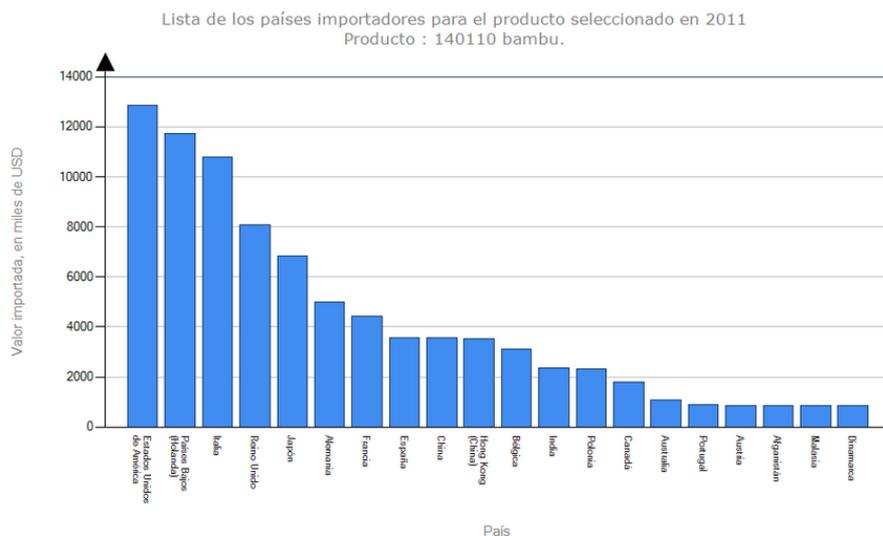
En la actualidad, la empresa tiene una estructura vertical que integra el cultivo, el procesamiento y la comercialización de maderas y pisos provenientes de bambú. Las ventajas de este producto en aspectos ambientales, sociales, y de cualidades propias, son parte de la estrategia de la empresa para competir con productores con vasta experiencia y capacidad productiva, en un segmento con mucho potencial.

Mercado

El mercado nacional de la madera ha sufrido un deterioro debido a la crisis económica de la década del año 2000, además de la sustitución de múltiples productos con menor costo. El mercado internacional de bambú está liderado por el continente asiático.

Los costos de transporte, además del gran valor agregado que posee la madera, derivan en un producto alcanzable para pocos. Por esta razón, la visión de la empresa en el mercado local y regional tiene al parecer, vientos favorables.

La empresa BigBamboo observó indicadores mundiales de comercio, para el caso de las exportaciones, y estableció como una gran oportunidad de negocio el establecer una planta de producción en este sector del continente. Según la ITC, para el año 2011 se comercializó a nivel mundial un total de 98 millones de dólares a través de algo más de 135.000 toneladas de madera de bambú. Nuevamente, la ubicación geográfica abre una oportunidad para la empresa gracias a las preferencias arancelarias con los países de americanos y menores costos de transporte



10

Figure 3. Importaciones de Bambú, Trade Map, 2012.

Productos

La empresa produce maderas, pisos y laminados provenientes del bambú. Esta planta ha sido considerada como el “acero vegetal”, gracias a las cualidades de resistencia

¹⁰http://www.trademap.org/temp/TM_TempFiles/dcp_72180d0c10.png?gui=6eda8ac8-bc5b-471a-b7c0-9c1005f71bd2

y durabilidad que posee. Estas maderas pueden ser utilizadas para todo tipo de construcción, tomando en consideración un valor agregado que hoy en día es muy apetecido por el mercado en general: el respeto y cuidado del medio ambiente, puesto que al cortarlo, no se genera daño sobre el ambiente que lo rodea.

Las plantaciones de bambú contribuyen significativamente al ecosistema y al medio ambiente al capturar alrededor de 12 toneladas de carbono por hectárea al año (esto es el doble de la captura que realiza el bosque amazónico).

Considerando sus características de bosque permanente y de largo plazo, estas plantaciones contribuyen generosamente a la captura de carbono y a la captura y reserva de agua en las áreas cultivadas.



11

¹¹ <http://www.bigbamboo.com.ec/images/stories/Imagenes/f20.jpg>

EDINUN

Historia

EDINUN es una empresa editorial que cuenta con 30 años de experiencia en la industria de la educación. Esta empezó como una pequeña distribuidora de textos escolares para grandes sellos editoriales de esa época, sin embargo al estar en el medio Vicente Velásquez noto que habían segmentos en el mercado ecuatoriano que permanecían sin atención, es por eso que decidió iniciar con sus propios libros tanto para de literatura infantil y juvenil para la escuela básica y el bachillerato viéndolo desde la perspectiva que el ámbito educacional involucra; esto es desde la edición, la distribución y la comercialización de los textos escolares.

A fin de cumplir con el sólido compromiso que adquirió EDINUN con la niñez y la juventud del Ecuador, trabaja para atender la demanda de capacitación y formación docente en las escuelas y colegios del país; por tal motivo, EDINUN puso a disposición de las instituciones un selecto grupo de profesionales y académicos, quienes, con su experiencia, colaboran para que la educación ecuatoriana se fundamente en la práctica de valores, la interculturalidad y el cuidado ambiental.

El soporte para todos sus productos es la dedicación y la preparación de intelectuales, maestros y técnicos que juntan sus talentos en la creación, el diseño y la producción de libros y de textos educativos, los cuales permiten contribuir positivamente con la educación de niños, niñas y jóvenes.

Mercado

En cuanto al mercado se refiere EDINUN, y sus empresas afiliadas Comisariato del Libro (venta detallista de productos escolares), Promap (Proveedora mayorista de papeles), Juntos por nuestra educación (Capacitadora de docentes). Se colocan en la industria educativa ecuatoriana, de acuerdo con la definición de industrias dada por la CIU (Clasificación Nacional de actividades) 4.0 que se encuentra en el INEC (Instituto nacional de Estadísticas y Censos)

Por otro lado la competencia en sí para EDINUN es ardua en el mercado ecuatoriano, de acuerdo con el Ing. Vicente Velásquez sus principales competidores entre las editoriales del mercado ecuatoriano son:



Grupo editorial con base en Colombia que se dedica a varias ramas del sector educativo, principalmente a la producción de textos escolares



Grupo editorial ecuatoriano, sucesor de textos Patito, tiene un segmento de mercado enfocado en NSE C-D-E



Grupo editorial que opera en Ecuador, sin embargo su base de operaciones es en España se enfoca en NSE A-B pese a tener un calidad parecida a la de sus competidores

Productos



Al igual que su mercado, su producto está dividido por segmentos dependiendo de la necesidad de sus consumidores:

Para segmentos de NSE A-B se encuentra el sello editorial Velásquez y Velásquez Editores, con su gama Juvenalia y Sueños de Papel, los cuales son libros de lectura enfocada en niños y jóvenes ecuatorianos, por otro lado tenemos la serie inicial, la cual está enfocada para los niños más pequeños principalmente para NSE C, por último tenemos la serie Maravilla y mi País los cuales son los libros galardonados por el ministerio de educación para la distribución para los colegios Fiscales y Municipales, sin embargo por la alta calidad educativa de estos textos también se distribuyen para NSE B-C.

Philip Morris Internacional

Historia

La historia de lo que hoy es una empresa global se remonta a 1847, Philip Morris apertura de una sola tienda en Bond Street de Londres para la venta de tabaco y cigarrillos confeccionados. A la muerte del Sr. Morris, el negocio pasó a manos de su esposa Margaret y su hermano Leopold. En 1881 la compañía se hizo pública, Leopold Morris unirse a Joseph Grunebaum establecer Philip Morris & Company y Grunebaum, Ltd. Esta

sociedad se disolvió en 1885 y la compañía llegó a ser conocido como Philip Morris & Co., Ltd.

La empresa finalmente dejó el control de la familia fundadora en 1894, cuando fue adquirida por William Curtis Thomson y su familia. Según Thomson, la compañía fue nombrada en honor al rey Eduardo VII y, en 1902, se incorporó en Nueva York, a Gustav Eckmeyer. La propiedad fue dividida 50-50 entre la matriz británica y los socios americanos. Eckmeyer había sido el único agente de Philip Morris en los EE.UU. desde 1872 autorizado para la importación y venta de los cigarrillos ingleses.

El año de 1919 fue crucial para la compañía. Se vio la introducción de la corona logo Philip Morris, la adquisición de la empresa Philip Morris en los EE.UU. por una nueva empresa propiedad de accionistas americanos, y su incorporación en Virginia bajo el nombre de Philip Morris & Co., Ltd., Inc. A finales de la década siguiente, la Compañía comenzó a fabricar cigarrillos en su fábrica de Richmond, Virginia, en 1924, lo que se convertiría en su marca más famosa, Marlboro.

Por los mediados de 1950 la Compañía había convertido en una parte de la cultura americana, y poco después se puso en marcha Philip Morris International para fabricar y comercializar sus productos en todo el mundo.

Mercado y Competidores

En cuanto al mercado se refiere Philip Morris, y sus afiliadas en el Ecuador Tanasa (Fábrica de producción de cigarrillos), Proesa (Comercializadora de cigarrillos), Itabsa (Administradora) se colocan en la industria tabacalera ecuatoriana, de acuerdo con la definición de industrias dada por la CIU (Clasificación Nacional de actividades) 4.0 que se la encuentra en el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Sin embargo una curiosidad de esta empresa es que en la actualidad no tiene competidores, debido a que maneja el 99.2% del mercado, el 0.8% restante de acuerdo con la encuesta tenemos que se encuentra en el contrabando de productos que vienen desde Colombia como Perú debido a los menores impuestos al tabaco que hay en estos países.

Productos

- **High-Premium Brands**

The Marlboro logo is displayed in a classic serif font, with the letters 'M', 'a', 'r', 'l', 'b', 'o', 'r', 'o' in a dark, bold typeface.The LARK logo consists of the word 'LARK' in a white, bold, serif font, centered within a solid red rectangular background.

La marca más valiosa para Philip Morris es Marlboro, debido a que al ser un producto de calidad superior se puede tener una mayor rentabilidad, por otro lado Lark es una marca con gran aceptación en el mercado ecuatoriano, principalmente por su blend especializado

- **Mid- Low Brands**



Actualmente Líder es la marca con mayor market share dentro del portafolio de Philip Morris, ocupando más del 60% del mercado de cigarrillos en el Ecuador. Por otro lado la marca Philip Morris es la de más bajo precio dentro de las marcas que se comercializan en el sector urbano del país.

- **Ultra Low Brands**



Las marcas Caribe y Full Speed, son marcas enfocadas en combatir el contrabando en las zonas fronterizas del país debido a la fuerte carga arancelaria que tiene este producto. Estas dos marcas se enfocan en los niveles socioeconómicos más bajos, siendo así marcas focalizadas

Procesadora de Alimentos Kucker

Historia

Procesadora de Alimentos Kucker empezó en el año de 1990 en la ciudad de Quito, como un pequeño negocio de elaboración de papas fritas llamadas “Las Lolos”. En un inicio, la Sra. Susana Tamayo comercializaba de manera directa este producto en bares de colegios, como una actividad comercial secundaria. Para 1993, la pequeña empresa inició actividades como proveedor de Supermercados La Favorita, bajo la marca Kucker, nombre que proviene de la palabra “cooker” en inglés, cuyo significado es cocinero, pero escrito de forma distinta. Esta marca dio origen a su producto estrella: los chifles de plátano dulce.

Para entonces la empresa se vio obligada a incrementar su capacidad de producción, pues la demanda de su producto se extendió a otras cadenas de supermercados y autoservicios. La distribución de su producto se realizaba en la ciudad de Quito, de manera exclusiva, y el crecimiento trajo consigo el desarrollo de nuevos productos dentro de su misma línea de snacks: los plátanos fritos.

El know-how de elaboración de sus productos impulsó a la búsqueda de nuevos mercados, que permitieran utilizar toda la capacidad de la fábrica. Actualmente la empresa comercializa el 80% de sus productos en el mercado nacional, atendiendo requerimiento de clientes particulares con marca blanca o propia, y el 20% restante se exporta a varios países en América y Europa.

El factor de diferenciación de los productos Kucker es la calidad y su sabor inigualables, lo que ha permitido crear fidelidad dentro de un segmento de mercado específico en el país.

Mercado

El mercado de snacks es uno de los de mayor crecimiento en nuestro país, tomando en cuenta que existe una variedad muy grande en cuanto a productos, sabores, tamaños y presentaciones. La oferta dentro de este segmento de alimentos se ha visto diversificada por el ingreso de nuevos competidores formales e informales, los que a través de nuevas líneas de productos han buscado generar nuevos nichos de mercado. Grandes empresas como Frito Lay (Pepsico), Inalecsa (Arca), Banchis, por mencionar algunas, son las que tienen una participación mayoritaria dentro del mercado local.

La oferta informal de snacks (vendedores ambulantes) obliga a los productores formales a buscar nuevas estrategias distintas a la de costos, para diferenciarse y mantenerse en su segmento. Los procesos certificados de calidad dan un valor agregado a los productos, así como la garantía por obtener un certificado sanitario. Los precios de la materia prima fluctúan constantemente, lo que incide en las empresas para que se especialicen en sus productos y desarrollen ventajas competitivas que satisfagan a sus consumidores meta.

Se debe tomar en cuenta que los snacks constituyen todo tipo de pasabocas o aperitivos, de sal o de dulce, naturales o artificiales, que han sido considerados como “comida chatarra” debido a sus cualidades nutritivas. Por esta razón, el mercado en el que la empresa Kucker compete es muy amplio y en desigualdad de condiciones. Actualmente el mercado local presenta una competencia que se basa en la diversificación de sus productos, ante lo cual la empresa Procesadora de Alimentos Kucker ha desarrollado las líneas de productos descritas a continuación.

Productos



La empresa tiene la siguiente cartera de productos, que se ha mantenido sin variación durante mucho tiempo:

PRODUCTO/PRESENTACION	25 gm.	50 gm.	150 gm.	200 gm.	500 gm.
CHIFLE DULCE	X	X	X		X
CHIFLE SAL	X	X		X	X
CHIFLE VAINILLA	X	X		X	X
CHIFLE CANELA	X	X			
CHIFLE PICANTE	X	X		X	

Figura 4 . Mix de productos Kucker, Valdivieso, 2013.

Adicionalmente, elabora bajo pedido papas fritas y yucas para clientes con marca blanca.

Productos IRIS

Historia

Productos IRIS es una empresa con 73 años de trayectoria en el mercado nacional. Con tanto tiempo en el mercado, siendo el líder en su categoría, y con una garantía de calidad en su oferta de productos, Valeria Calle refiere que es una marca que ha llegado al corazón de sus consumidores. La empresa en sus inicios elaboraba almidón de arroz, utilizado para tratar las prendas de vestir y telas en general. Como producto derivado de este almidón, se obtuvo la maicena, la cual se convirtió en parte de la cultura diaria de cocina en la mesa ecuatoriana, gracias a la primera estrategia de ventas de la empresa: condicionar la venta de almidón a la compra de una funda de maicena.

Con el pasar del tiempo, la demanda de este producto se incrementó, de manera especial en el segmento bajo y medio bajo de amas de casa que utilizan este producto para la elaboración de coladas y principales comidas diarias. Así mismo, otros segmentos, como el de las “amas de casa desesperadas”, utilizan este producto como parte importante de las recetas de repostería y pastelería.

La empresa ha logrado consolidarse en el mercado ecuatoriano gracias a la visión de sus propietarios, la familia Calle. En la actualidad Maicena Iris es el producto estrella de la marca y de la empresa, teniendo un liderazgo sobre su competidor directo, que es Maicena Royal (Kraft).

La estrategia de ventas en un inicio era directa hacia distribuidores locales y regionales. Posteriormente, la calidad del producto fue de la mano con un servicio personalizado y una cadena de distribución directa en la zona centro del país, principalmente en toda la Sierra y la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Mercado

El mercado del almidón de maíz está ampliamente dominado por Productos IRIS, quien tiene una participación del 80% del mercado nacional. La competencia directa es por parte de Kraft, a través de su producto Maicena Royal. Dentro de esta línea de alimentos, hay subproductos como la tapioca, que es una harina de maíz saborizada, que está presente en el mercado a través de la marca Tapiokita (Empresa Incremar). Productos IRIS tiene su propia colada, para competir con este producto que está sumamente bien posicionado.

La tradición culinaria en el país mantiene vigente el mercado de la maicena, puesto que sus consumidores han adoptado este producto como parte de la cultura gastronómica, de manera especial en los estratos sociales bajos y medio bajos. Adicionalmente, es un ingrediente de muchas recetas de repostería, por lo cual también atiende un segmento de mercado alto. Las características de este producto, le permite con la harina, gracias a sus cualidades a la hora de preparar coladas y postres.

Los hábitos alimenticios del ecuatoriano promedio permiten que el mercado de las maicenas siga en crecimiento, puesto que su bajo costo y el rendimiento que proporciona el producto lo hacen sumamente atractivo.

Productos



MAICENA IRIS

Elaborado a base de 100% fécula de maíz.
Presentaciones de 200 gr., 400 gr.



Coladitas IRIS

Elaborado a base de 100% fécula de maíz saborizada,
Fruiteña, Manzana, Manjar, Coco
Presentaciones de 200 gr., 400 gr.



Pristiños IRIS

Fórmula para preparar pristiños (sólo agrega agua)

Caja de 300 gr.



Empanadas IRIS

Fórmula para preparar empanadas

Caja de 225 gr.



Alimento Canino Boby

Mezcla de cereales para colada enriquecida con Omega 3 y 6.

Presentaciones de 2 kg.

Tropicalfoods S.A.

Historia

Para el año 2006, un grupo de agricultores productores de palmito con plantaciones propias de más de diez años de antigüedad, habían experimentado una relación comercial con diferentes empresas enlatadoras en el Ecuador, bajo términos poco convenientes en función de los agricultores. Debido a esto surge la idea de asociarse y conformar Tropicalfoods S.A., conociendo que con los volúmenes que tenía este grupo promotor, tendrían suficiente materia prima para montar la empresa y realizar comercialización de manera directa.

Los dos primeros años fueron de construcción de la fábrica, y de las primeras pruebas de producto. La estrategia planteada por los socios desde un principio apuntó a crear relaciones comerciales serias con los principales países importadores del producto a

nivel mundial, y no atender al mercado local, puesto que la demanda del palmito y el hábito de consumo del ecuatoriano promedio es muy baja.

A partir del 2008 se realizaron las primeras ventas. En un inicio, las ventas eran de un contenedor cada tres meses, y posteriormente fueron aumentando: año 2009, 30 contenedores; año 2010, 50 contenedores; año 2011, 64 y para el año 2012 se exportaron 81 contenedores. Se prevé que para este año se exporten 130 contenedores.

El objetivo de la empresa es consolidarse con los clientes actuales, afianzar los lazos comerciales, y crecer conservadoramente, manteniendo la seriedad y la calidad e sus productos como la principal carta de presentación ante el mercado.

En la actualidad, Tropicalfoods S.A. produce y exporta el 3% de la demanda mundial de palmito, siendo su principal destino clientes de grandes cadenas de supermercados en Francia y Chile. Clientes en Argentina, Estados Unidos e Israel también son atendidos, aunque en menor proporción respecto del volumen.

Mercado

El mercado del palmito está claramente definido en el espectro mundial de acuerdo con los siguientes datos:

Productores – Exportadores: Ecuador es el principal productor y exportador de palmito a nivel mundial, con el 60% de participación en volumen y en valores. Le sigue Costa Rica, con el 15%, Bolivia con el 11% y Brasil y Perú con el saldo restante.

Consumidores – Importadores: Francia es el principal país consumidor – importador de palmito a nivel mundial, con un 27% de la producción mundial, le sigue Chile, con el 25%, Argentina con el 15%, Estados Unidos con el 10% y entre Canadá, España, Bélgica, entre otros, se reparten el saldo.

Las cualidades del palmito respecto de su aporte nutricional son muy valoradas en otros países, especialmente en los que tienen cuatro estaciones, puesto que el palmito sustituye en muchos casos a las frutas de temporada. Por esta razón, los principales países consumidores de palmito presentan una característica común en cuanto a la calidad nutricional de su dieta diaria.

El mercado local ecuatoriano no tiene el hábito de consumo de este producto, a pesar de ser el principal país productor del mismo, por esta razón no se comercializa el producto de Tropicalfoods S.A. en el mercado local. Además de esto otra razón de gran importancia es el tamaño del mercado local, el cual es un mercado muy pequeño para el palmito en función de su producción, el cual combinado con el poco hábito de consumo de este tipo de alimento hace de Ecuador un mercado muy poco atractivo para Tropicalfoods S.A, con lo cual esta empresa prefiere enfocarse en un segmento específico como es el francés.

Productos

La empresa tiene un único producto que es el palmito, un vegetal reconocido por su bajo contenido graso y alto valor nutritivo.



Tres presentaciones:

- Enteros
- Trozos
- Rodajas

La variación de la presentación se da principalmente en el tipo de corte del producto y en el tipo de envasado. La marca Tropicalfoods es comercializada actualmente solo en Venezuela, en donde un representante comercial realiza todas las gestiones

inherentes al negocio. En el resto de países se atiende a clientes con marcas blancas o propias. Las presentaciones son las siguientes:

Presentación	Entero	Trozos	Rodajas
Vidrio 400 gms.	X		
Lata 1.000 gms.	X	X	X
Lata 500 gms.	X	X	X

Figura 5 . Mix de productos Tropicalfoods, Valdivieso, 2013.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN POR EMPRESA

BIGBAMBOO

Segmento

La segmentación de la empresa se realiza dentro del mercado de la construcción, de manera principal en base a los atributos de la madera y sus productos derivados. Los productos de BigBamboo tienen características técnicas respecto de la densidad, que son las más altas en comparación con el resto de productos similares o sustitutos. Así, el segmento al que atiende la empresa es determinado hacia quienes valoran estos atributos, como sinónimo de excelencia.

Mercado Meta

La empresa tiene definido su mercado meta dentro de la construcción y los proveedores de acabados de construcción, dentro del territorio ecuatoriano, y en el exterior a distribuidores y representantes dentro del mismo sector de mercado.

Perfil del cliente/consumidor

El consumidor de los productos de BigBamboo es definido dentro de un segmento socioeconómico alto, con poder adquisitivo, que conoce del producto y asocia sus características al valor agregado del mismo.

Análisis Marketing Mix (4p)

Producto

La empresa BigBamboo tiene tres productos principales: la madera procesada, los pisos y los laminados de bambú. Gracias a la transferencia de tecnología, la empresa ha obtenido

un producto de altísima calidad y especificaciones técnicas, lo cual es una fortaleza al momento de generar la oferta dentro del mercado. El nicho en el que se enfoca la empresa es en el de clientes que buscan calidad ante todo en cuanto a materiales de construcción y acabados de lujo

Precio

Las características del producto justifican su elevado precio., Esto no es parte de su estrategia de penetración de mercado, pero sí de segmentación dentro de un nicho que busca diferenciación en cuanto a calidad y cualidades del producto. Por otro lado, desde la perspectiva de los mercados internacionales, las exportaciones se pueden ver beneficiadas ya que las preferencias arancelarias permitirán obtener un mejor margen de negociación con los clientes.

Plaza

La empresa ha diseñado y adecuado un showroom especial para presentar sus productos a sus distintos clientes potenciales. En este espacio ubicado en la ciudad de Quito, cuenta con las distintas alternativas de elaboración que tiene el bambú, así como con las distintas aplicaciones que se le puede dar. Su estrategia de segmentación se enfoca en atraer a los clientes de manera selectiva.

Promoción

La principal promoción de la empresa ha sido a través de su proyecto de sostenibilidad y manejo responsable social y ambiental. Los reconocimientos nacionales a la innovación y desarrollo del proyecto son por hoy, la publicidad que mueve la comercialización de los productos y servicios.

EDINUN

Segmento

En primer lugar la segmentación de la editorial Edinun tiene 2 grandes divisiones, en la cual se encuentra el sector público y el sector privado ecuatoriano. Debido a que el sector público realiza vitrinas pedagógicas con el fin de regalar los libros escolares a los alumnos es un segmento de gran importancia para la empresa y abarca el 65% del porcentaje de libros vendidos. Sin embargo el sector privado no se queda atrás, con el 35% de ventas pero al ser para clases sociales más altas encontramos que la rentabilidad en estos libros es mayor.

Pública:

Dentro del segmento publico podemos encontrar tres sub segmentos importantes para la editorial, los cuales son el segmento de libros regalados por el estado el cual representa el mayor porcentaje dentro de este segmento con el 82% de las ventas de Edinun, y los otros dos segmentos los cuales se encuentran las materias fuera de la malla escolar del ministerio de educación son literatura en general con el 11% y varios con el 7%

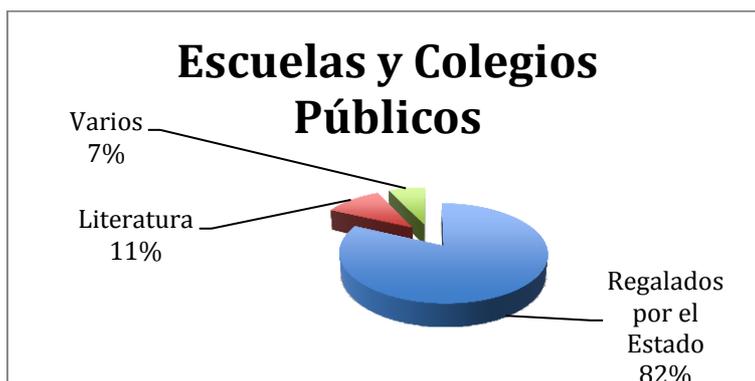


Figura 6 . Mix de segmento público, Velásquez , 2013.

Privada

Este segmento es donde se encuentra la mayor rentabilidad por libro de la empresa es por esto que se encuentra dividido en 3 sub segmentos divididos principalmente por Nivel Socio Económico al cual se dirige la institución, en la actualidad el más importante para Edinun es el segmento AA que se refiere a NSE C, con el 54% de participación dentro del segmento privado, los NSE A-B se los denomina por la editorial como AAA y representan el 33% del segmento y por último los NSE más bajos (NSE D-E) no representan una gran parte del segmento ya que esto son escasos

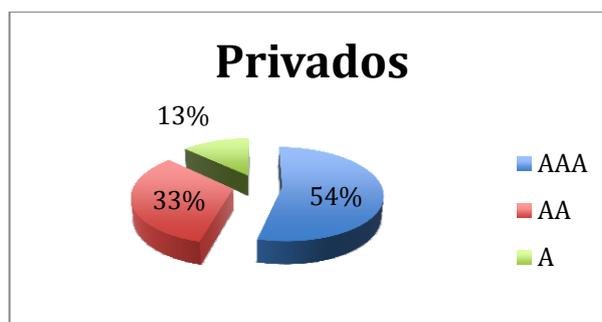


Figura 7 . Mix de segmentos privados, Velásquez , 2013.

Mercado Meta

El mercado meta específico para la Editorial EDINUN, de acuerdo con el Ingeniero Velásquez, Gerente General de EDINUN, son los jóvenes que se encuentran en la etapa de educación pre universitaria, es decir el rango de edad es entre los 6 y 18 años de edad que se encuentran en el País indiferentemente de su nivel socio económico, esto se debe a que existen varias líneas de productos que atienden a diferentes sectores, es decir existe una segmentación demográfica a la cual se ataca a todos sus sectores con productos especializados.

Un Nicho de mercado diferenciado para EDINUN son los textos de literatura para el sector público, el cual representa el 11% del segmento del sector público y es un mercado bien definido con el cual EDINUN tiene 2 productos especializados para atender este segmento, el primero la Oruga que ataca a estudiantes de escuela y el segundo Juvenalia con el cual se pretende llegar a estudiantes de colegio

Perfil de cliente/consumidor

El perfil del consumidor del nicho evaluado para el segmento de literatura son en primer lugar para La Oruga, niños que comprenden la edad entre los 6 y 12 años, que se encuentran en colegios públicos, y están en etapa de aprendizaje de lectura, el cual posteriormente pase a la comprensión lectora. Su nivel socio económico se encuentra principalmente en el C-, C+ y B, con lo cual es un porcentaje amplio de la población ecuatoriana. Por otro lado tenemos a los jóvenes de 13-18 años de edad que se encuentran en la secundaria de los colegios públicos, a quienes se apunta con la colección Juvenalia, estos consumidores tienen la necesidad de obras clásicas editadas para una fácil comprensión y al igual que la Oruga se encuentra segmentado para un nivel socio económico medio

Análisis Marketing Mix (4p)

Producto

EDINUN tiene una amplia variedad de productos en mercado ya que cuenta con más de 180 títulos en circulación, sin embargo para el análisis de anichamiento tenemos que tomar en cuenta 2 colecciones grandes que se enfocan en el segmento de literatura para el sector público ecuatoriano. La primera colección es la denominada La Oruga, la cual comprende tanto cuentos de lectura rápida y tiene su variación de cuentos para pintar, cabe

recaltar que los títulos de los cuentos en la Oruga son clásicos liberados de derechos de autor como por ejemplo “La caperucita roja” o “El gigante egoísta”, por lo cual en lo que se especializa EDINUN es en la edición para que estos cuentos sean de más fácil comprensión y más didácticos, por otro lado otra colección que se anicha en un segmento similar a La Oruga, es Juvenalia la cual difiere por la edad a la cual se enfoca la colección. Esta comprende títulos de lectura universal adaptados para colegiales, como por ejemplo “La Ilíada” o “La Odisea” que al igual que en la anterior colección mencionada son títulos que están liberados de derechos de autor.

Precio

El precio tiene diferentes variables ya que en primera instancia el PVP sugerido es de \$2.99 USD para los cuentos de la colección La Oruga, y \$4.99 USD para los libros de la colección Juvenalia. Sin embargo debido a que EDINUN distribuye a mayoristas este tiene una tabla de descuentos por cantidad adquirida la cual va desde 12 libros del mismo título con un 4% de descuento 60 libros con un 8 % y superior a 100 libros con un 12% de descuento.

Plaza

La editorial EDINUN utiliza principalmente dos canales de distribución, los cuales son mayoristas y minoristas. Debido a que no tiene un lugar físico de contacto con el cliente utiliza a una empresa asociada la cual es “Comisariato del Libro” como el único punto de distribución al público dentro de Quito. Para otras ciudades del país EDINUN utiliza a mayoristas como canal de distribución.

Promoción

En cuanto a promoción EDINUN no utiliza ningún medio tradicional para publicitar sus libros, sin embargo tiene activaciones BTL en puntos de contacto con el consumidor, como por ejemplo concursos del libro leído en escuelas y colegios, y talleres de manejo práctico de los libros para maestros de tanto escuelas y colegios alrededor de todo el país, estas activaciones son cíclicas debido a la estacionalidad del mercado, el cual en el país tiene dos temporadas de entrada a clases, temporada sierra y costa.

Philip Morris

Segmento

Philip Morris en Ecuador es una empresa que tiene bien definido los segmentos en los que están divididos los fumadores ecuatorianos, los cuales se dividen en 6 segmentos bien diferenciados:

Tradicional: Este es el segmento al cual pertenecen fumadores leales a una sola marca, y que fuman desde muy temprana edad, por lo cual se han acostumbrado a su marca habitual, y a no ser por circunstancias extremas no consumen otra marca

Expertos en sabor: Los expertos en sabor son un segmento muy pequeño dentro del mercado ecuatoriano, los cuales son conocedores del tabaco y su principal móvil para fumar es la calidad del producto

Básicos: Los consumidores básicos son principalmente aquellos que fuman por necesidad o dependencia, y no son leales a ninguna marca, por cual podrían fumar cualquier producto ya que su principal móvil es el precio

Amigueros: Estos son consumidores del tipo social, los cuales fuman cuando están en grupo para disfrutar el momento. Usualmente prefieren las marcas de mayor calidad debido a que no es un consumo recurrente

Exploradores de Imagen: Son aquellos que buscan innovación en un producto y tratan de que todos los productos que adquieran formen parte de su personalidad, es decir no se dejan influenciar por el medio que les rodea

Seguidores: Este último segmento es el de los fumadores que comienzan a fumar principalmente porque alguien más en su círculo social al cual ellos idolatran fuma.

Mercado meta

Debido a que Philip Morris controla más del 95% del mercado nacional de tabacos tiene diferentes mercados meta a los cuales ataca con las diferentes marcas de su portafolio. Sin embargo existe una marca que está claramente anichada, la cual es Caribe. Esta marca cae dentro las ultra-low Brands, y responde principalmente al creciente contrabando en la frontera con Colombia. Por lo cual el mercado meta de Caribe son los consumidores básicos, los cuales principalmente buscan un menor precio en su producto, que pertenecen a niveles socioeconómicos D y C- principalmente.

Perfil de cliente/consumidor

Debido a que el nicho encontrado con la marca Caribe es un nicho con un poder económico bajo el cual se enfoca solamente en satisfacer la necesidad de fumado, el perfil de este consumidor son personas entre los rangos de edad de los 25-50 años de edad, con una educación básica o sin educación, pertenecientes a niveles socio económicos D y C- , que realizan trabajos de guardianía, conserjería , construcción o afines, que se asientan en

la frontera norte ecuatoriana, ya que es aquí donde ingresa contrabando de bajo precio y Caribe es una buena opción para contrarrestar este agente externo.

Análisis Marketing Mix (4p)

Producto

El producto anichado es Caribe el cual es un producto de calidad media/baja, es por esto que se encuentra catalogado dentro del portafolio de Philip Morris como un ultra low Brand, Tiene 2 presentaciones las cuales son en cajetillas de 10 y cajetillas de 20 cigarrillos. Su elaboración es local en la planta Tanasa (afiliada a PMI)

Precio

El precio de Caribe está muy por debajo de las otras marcas del portafolio de Philip Morris, esto se debe a que ataca un segmento de nivel socio económico bajo, es por esto que el precio al público de \$ 2 USD para las cajetillas de 20 cigarrillos y de \$1 USD para las cajetillas de 10

Plaza

La plaza de distribución de esta marca está muy bien delimitada ya que al ser una marca de bajo precio solo se distribuye en zonas con peligro de contrabando. Actualmente en la zona urbana no se distribuye, para la zona urbana la marca de bajo precio es Philip Morris y Caribe es una marca prácticamente desconocida. En la actualidad Caribe se distribuye de manera más acentuada en la frontera norte ecuatoriana y con menos énfasis en la frontera sur. Los canales de distribución usados son solamente mayoristas ya que a estos sectores no se llega con venta personalizada de Philip Morris al punto de venta.

Promoción

La promoción de Caribe es nula, no hay ninguna clase de promoción para esta marca además de la cajetilla, la cual es considerada como el único instrumento de promoción de marca. Esto responde principalmente a que Caribe es la marca de menor precio y si se hiciera cualquier tipo de promoción hay un riesgo de down trade de marca, lo cual significa que consumidores de otras marcas de Philip Morris se vean tentados a cambiar de marca a una de menor precio, con lo cual hay una menor rentabilidad para la empresa

Procesadora de Alimentos Kucker

Segmento

El mercado de los snacks involucra un sin número de productos con una larga lista de variados ingredientes. La segmentación de mercado en esta empresa se caracteriza por la elaboración de un tipo de producto específico: los snacks de plátano fritos. Si bien existen algunas variedades dentro del tipo de plátano, la especialización radica en ser un segmento definido dentro del gran mercado de los snacks.

Dentro de la oferta que provee la empresa, existe un producto que es el referente en cuanto a preferencia del cliente o consumidor y que a su vez mantiene la mayor participación dentro del mix de productos que son elaborados por procesadora de Alimentos Kucker.

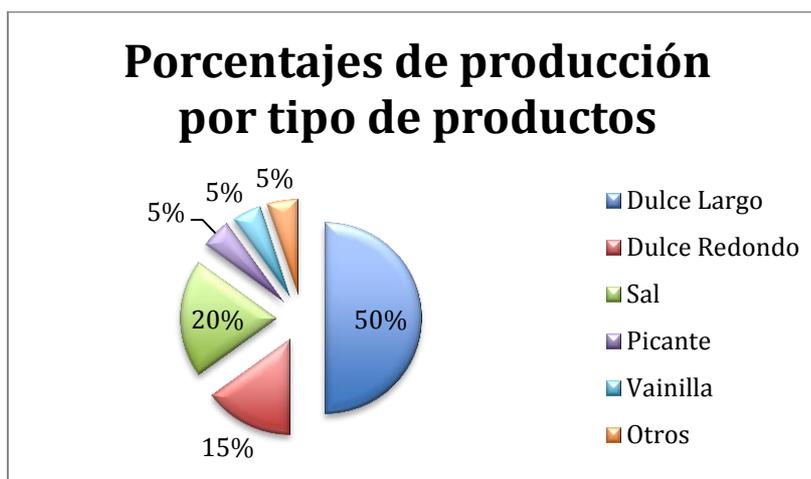


Figura 8 . Mix de productos, Valdivieso , 2013.

La empresa tiene dentro de su oferta al cliente o consumidor otros productos, que se los elabora bajo demanda específica, pero que no forman parte de la oferta regular.

Desde sus inicios, la empresa se ha enfocado en atender de manera dedicada a sus clientes directos. Esto concuerda con los esporádicos eventos de publicidad y marketing a lo largo de su historia, con valores poco significativos invertidos en este rubro.

La segmentación de Procesadora de Alimentos Kucker se enfoca aún más en tres tipos de clientes principales: los autoservicios, las marcas privadas y las exportaciones a clientes con marca blanca.

PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN POR CLIENTE		
Autoservicios	Marca Privada	Exportaciones
40%	35%	25%

Figura 9 . Segmentos, Valdivieso , 2013.

El principal porcentaje de su producción nacional es entregada a clientes en la ciudad de Quito, quienes generan una demanda permanente de producto a través de sus canales de distribución.

Mercado meta

El mercado meta de los snacks de plátano de Procesadora de Alimentos Kucker se traduce en un nicho específico de consumidores en la zona de la sierra del país, que realizan sus compras de abastecimiento, emergencia o de último momento en cadenas de autoservicios.

Es oportuno anotar que en el mercado de snacks, existe una gran variedad de productos que satisfacen las necesidades de un mercado con distintas características demográficas y geográficas.

Perfil de cliente/consumidor

El perfil del cliente de la Procesadora de Alimentos Kucker, en el ámbito nacional, son empresas con gran trayectoria reconocida a lo largo y ancho del país. Principalmente la procesadora de alimentos Kucker se enfoca en clientes a gran escala como es Supermaxi, y son estos minoristas los cuales realizan el contacto con el consumidor final, dando un feedback hacia Procesadora de Alimentos Kucker, sobre las necesidades funcionales del consumidor final

Análisis Marketing Mix (4p)

Producto

El producto es el elemento clave de diferenciación respecto de los consumidores. La calidad en la elaboración, que va de la mano con la certificación de los procesos de producción, ha convertido al producto en una vaca lechera para la empresa, tomando en cuenta que los niveles de producción son los que permiten llegar al punto de rentabilidad deseado.

La especialidad en la elaboración de los chifles es parte del know how de la empresa, y un factor de diferenciación clave a la hora de ser elegido por los clientes.

Precio

El factor precio no es un elemento competitivo dentro del mercado que atiende la empresa con sus productos. Los incrementos de precio se han dado, de manera histórica, por consecuencia del aumento en el precio de los insumos. Como dato anecdótico, en el año 2000, cuando se produjo la dolarización, se realizó una conversión del precio en sucres a la nueva moneda circulante, duplicando el precio del producto. Esto mantuvo inamovible la demanda del mismo, a través de los siguientes meses posteriores. Con esto, la empresa ha considerado que el nicho que atiende tiene una posición muy alta respecto del umbral de precios.

En la actualidad, el producto que se comercializa está en tercer lugar respecto de sus competidores directos, en cuanto a precio.

Plaza

La plaza sin duda alguna ha sido la segunda característica de anichamiento que ha considerado la empresa. La distribución de manera masiva, años atrás, no dio resultado. Los altos costos de transporte y logística, además de la necesidad de inversión en publicidad, detuvieron esta decisión que en su momento no resultó rentable.

Por esta principal razón, la empresa advirtió que la distribución centralizada a las grandes cadenas de autoservicios, y la exposición al público a través de las perchas de los mismos, resultó ser la mejor estrategia para comercializar y sostenerse en el tiempo.

Existen dos mercados a los que atiende la empresa: el internacional y el nacional. El internacional se lo maneja de manera exclusiva a través de su Departamento de Ventas,

el cual oferta sus productos bajo la modalidad de marca propia. La marca Kucker no interviene en esta negociación, por cuanto se empaca con marca del cliente.

El mercado nacional es atendido a través de sus principales clientes que son los autoservicios. Luego de haber experimentado con distribución directa y a través de subdistribuidores, a otro tipo de canales, la empresa decidió que la rentabilidad que genera el atender clientes de autoservicios específicos son los suficientes como para alcanzar los objetivos planteados.

Producto

La promoción o publicidad que realiza la empresa es mínima. A manera de contribución como responsabilidad social empresarial, la empresa auspicia actos o eventos en los que pone su imagen y marca, contribuyendo con la donación de productos para causas y fines específicos. Los valores de inversión en este rubro, que fueron descritos en la entrevista y en las encuestas, fueron de cero.

Productos IRIS

Segmento

Productos IRIS no tiene definidos de manera formal sus segmentos, para todos sus productos. Sin embargo, en la entrevista con la Gerente General de IRIS, manifestó a los entrevistadores que son varios los segmentos a los que Iris atiende. Actualmente su producto estrella es la maicena la cual se enfoca en dos consumidores puntualmente, el primero son amas de casa que necesitan una forma de dar más espesor y consistencia a su comida, lo cual cae en cascada al segundo segmento con el cual se comunica IRIS: los niños y jóvenes con necesidad de alimentación sana y rica en nutrientes necesarios. Este segmento responde principalmente a un nivel socio económico medio y bajo.

Por otro lado, para llegar con imagen de marca a niveles socioeconómicos más altos IRIS tiene otra línea de productos, los cuales son los pristiños, empanadas y coladas, enfocada principalmente en mujeres amas de casa, entre los 25-50 años de edad. IRIS tiene otra base de segmentación la cual es por beneficios, ya que resalta la facilidad de hacer tanto empanadas, pristiños y coladas utilizando su producto.

Mercado meta

Productos IRIS con su línea de productos de empanadas, pristiños y masitas encuentra un nicho de mercado muy atractivo para la empresa, el cual está dividido por momentos de consumo, el primer target al cual apuntó IRIS es el de las amas de casa activas con necesidad de retos en la cocina. Por otro lado IRIS también apunta al momento de consumo familiar, el cual es la preparación de estos productos en familia o entre amigos. Cabe recalcar que IRIS es distribuidor a nivel nacional, pero su enfoque de consumidores se encuentra apuntando a Quito y Guayaquil.

Perfil de cliente/consumidor

El perfil de consumidor de los productos anichados de productos IRIS (empanadas, pristiños y coladas) son consumidores activos, principalmente de género femenino que tiene una atracción por retos en la cocina, tanto solas como la cocina como una actividad recreacional o entre familia/amigos. Sin embargo, aunque conoce a quién quiere llegar en términos de consumidor, esta empresa no cuenta con puntos de venta propios. El perfil de sus clientes se dividen principalmente entre dos bien definidos: el primero son puntos de venta a nivel nacional, los cuales son conocidos como tiendas de barrio, y el segundo cliente que tiene IRIS, son las grandes cadenas como Supermaxi, Mi Comisariato y Santa María.

Análisis Marketing Mix (4p)

Producto

IRIS tiene una gran variedad de productos que atacan a diferentes segmentos, sin embargo son tres los productos de IRIS que están claramente nichados. El primero es la colada morada IRIS, la cual resalta como beneficio la cantidad de minerales y vitaminas que contiene, sin embargo el principal atributo emocional de este producto es el rescate de la tradición familiar de preparar la colada morada. Por otro lado tenemos a los pristiños y las empanadas los cuales evocan a un momento familiar de preparación de un plato típico ecuatoriano de la manera más fácil. En sí estos tres productos tienen tres mensajes de marca muy claros, los cuales son facilidad en la preparación, rescate de tradiciones y el compartir en familia.

Precio

Los productos que se enfocan en el nicho son los pristiños, la colada y las empanadas, y se dirigen a un segmento con un poder adquisitivo medio. La estrategia de precios es la de brindar un valor agregado al cliente, a través de productos que necesitan solo añadir agua. Estos precios son altos, comparando con los competidores.

Plaza

La plaza donde se distribuye IRIS está dividida por canales de distribución tanto minoristas como mayoristas. En el canal minorista se atiende con la fuerza de ventas a tiendas de barrio localizadas en sectores estratégicos de Quito, mientras que para otras ciudades la empresa trabaja con mayoristas que son quienes a su vez distribuyen a puntos de venta. Por otro lado también se atiende directamente a grandes cadenas de supermercados, los cuales tienen precios preferenciales por los volúmenes grandes de

compra, y además de esto por la buena imagen de marca que da el estar presente en las grandes cadenas.

Promoción

La promoción de IRIS en términos de consumidor se enfoca en dos aristas. La comunicación directa entre el consumidor y la empresa, para esto la compañía utiliza una plataforma digital, la cual es la suma de su página web y sus redes sociales. Por otro lado tenemos las activaciones en puntos de venta, los cuales son degustaciones de producto para consumidores. Por otro lado para los clientes la única promoción de marca son descuentos por volúmenes de compra.

TROPICALFOODS S.A.

Segmento

En primer lugar la empresa Tropicalfoods S.A. en cuanto a segmentación utiliza la base de segmentación geográfica, ya que el mercado Ecuatoriano tiene dos variables que hacen que éste sea muy poco atractivo para esta industria: tenemos el tamaño del mercado combinando con el poco hábito de consumo de la población. Debido a estos factores la producción de Tropicalfoods S.A. se decidió por un segmento extranjero con mayores hábitos de consumo de este producto. Por lo cual geográficamente el palmito se produce aquí, pero solamente para exportación a diversos países. Por otro lado Tropicalfoods utiliza esta base de segmentación para consolidar sus ventas en clientes determinados, por ende no se enfoca en el consumidor.

Mercado Meta

El mercado meta al cual Tropicalfoods S.A se enfoca está dividido geográficamente como lo establece su segmentación, sin embargo el target al cual actualmente está

apuntado esta empresa es principalmente el mercado francés, esto se debe a que por hábitos de consumo Francia es el principal importador de palmito a nivel mundial, con lo cual se torna en un mercado muy atractivo para Tropicalfoods S.A. Esta es la principal razón por la cual el mercado francés es el principal cliente de la compañía. En segundo lugar está el mercado Chileno el cual en tamaño no es mucho más grande que el mercado ecuatoriano pero sí tiene diferentes hábitos de consumo. Es por esto que podemos decir que el mercado meta de Tropicalfoods S.A. son clientes y no consumidores.

Perfil de cliente/consumidor

En primer lugar la empresa Tropicalfoods S.A. no tiene definido quienes son los consumidores finales del producto. Sin embargo el perfil del cliente son grandes cadenas de supermercados que se encuentran en países de con gran hábito de consumo como son Francia, Chile y Estados Unidos, principalmente. Ciertos clientes tienen diferentes necesidades en cuanto a marca de producto, por ejemplo en Chile no se comercializa la marca Tropicalfoods ya que se da la marca del supermercado al cual se exporta el producto en el punto de venta, es decir se maquila el producto.

Análisis Marketing Mix (4p)

Producto

La empresa tiene un único producto que se convierte en el producto estrella: el palmito. Las presentaciones son variadas, sin embargo la diferencia está en el envase y en el tipo de corte. En sí el producto es el mismo. La formulación de los líquidos de gobierno dentro de los envases tiene la fórmula perfecta para la adecuada conservación del producto. De manera permanente se realizan análisis que corroboran los requerimientos de calidad con los que se elabora el producto.

Precio

El precio del producto tiene fluctuaciones de acuerdo con el desarrollo y comportamiento de mercados internacionales. Al tener la empresa una integración vertical, es factible optimizar costos para el beneficio mutuo al final del año. Si bien este factor es determinante al momento de la comercialización, no es un factor de diferenciación dentro del mercado.

Plaza

La plaza es el factor estratégico clave de la empresa para lograr su estrategia de anichamiento. Dentro del contexto mundial, la empresa persiguió desde un inicio el objetivo de ingresar al mercado del mayor país consumidor de palmito. Una vez conseguido esto, busca afianzar su presencia a través de la seriedad y cumplimiento.

La decisión de no comercializar el producto en el mercado nacional, es porque es reducido y no hay proyección clara de crecimiento. El anichamiento se lo consiguió a través la apertura de relaciones comerciales con Francia, EEUU y Chile, principales consumidores de este vegetal.

Promoción

La promoción del producto como tal la realizan los clientes de manera particular. No obstante, la mejor promoción que ha conseguido la empresa a través del tiempo es la de presentarse con seriedad ante el mayor cliente en el mundo: Francia.

CAPÍTULO 4

ÉXITO DENTRO DE LAS EMPRESAS

Gráfico de éxito promedio

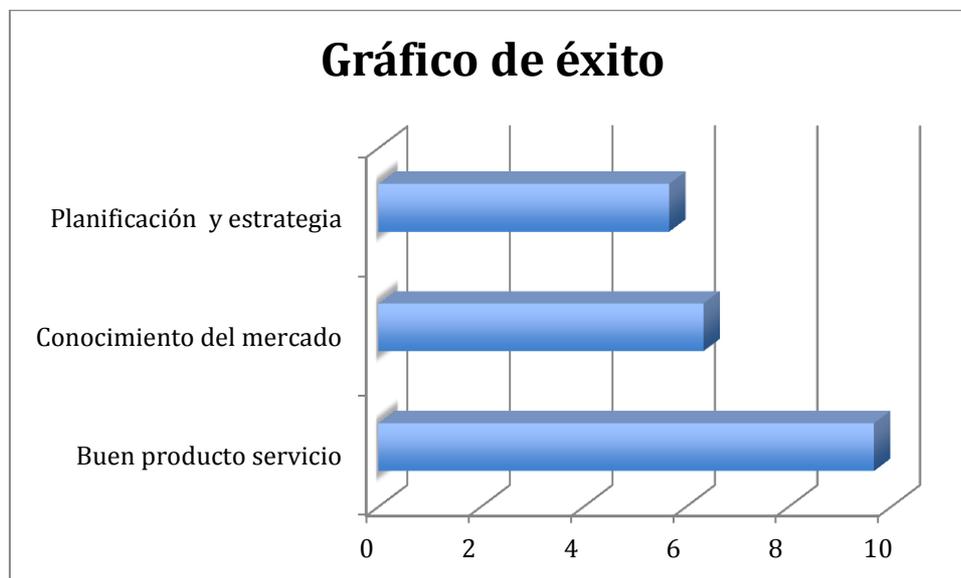


Figura 10 . Gráfico de éxito, 2013.

En primer lugar este gráfico de se obtuvo del promedio por factor de éxito entre las 6 empresas analizadas en el presente trabajo. Es decir, este gráfico demuestra los factores más importantes para ser exitoso en la vida empresarial y los factores menos importantes. De acuerdo con las 6 empresas analizadas el principal factor de éxito de una empresa es el contar con un buen producto o servicio, el cual debe estar enfocado a un grupo de consumidores en específico y por ende satisfacer sus necesidades puntuales.

Por otro lado, el segundo factor más importante para alcanzar el éxito es el conocimiento del mercado, por medio del cual se llega a conocer las necesidades puntuales de un consumidor, sin embargo acorde al gráfico de éxito es de mayor relevancia en un nicho realizar un buen producto, pero éste no se puede lograr sin el conocimiento de las necesidades del mercado, es en sí un efecto cascada. Por último tenemos a la

planificación y estrategias, las cuales pese a ser la última en escala de importancia tienen una ponderación importante, ya que de acuerdo con las entrevistas de los empresarios, es necesario tener una estrategia y un camino planificado para llegar a los consumidores, pese a que en edades tempranas de las empresas la planificación es una etapa más circunstancial.

Comparación de gráfica de éxito vs. empresas analizadas

EDINUN

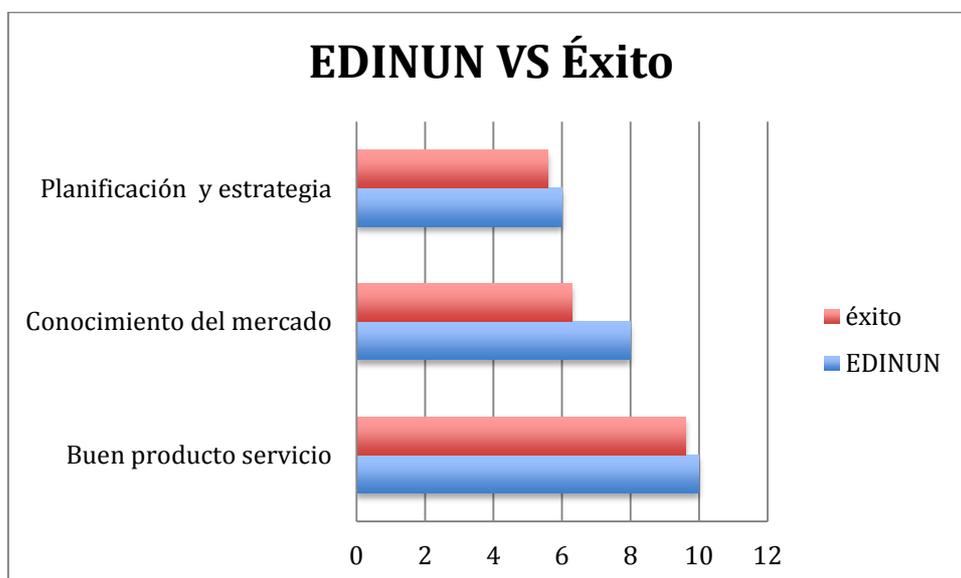


Figura 11 . Gráfico de éxito vs Edinun , 2013.

De acuerdo a la gráfica vemos que EDINUN sigue el mismo patrón de comportamiento que el promedio de las empresas (gráfico de éxito). Sin embargo cabe recalcar que EDINUN da mayores ponderaciones a las tres medidas, con lo cual podemos decir que si se está anichando y esta estrategia es un factor de éxito clave para la empresa

Philip Morris

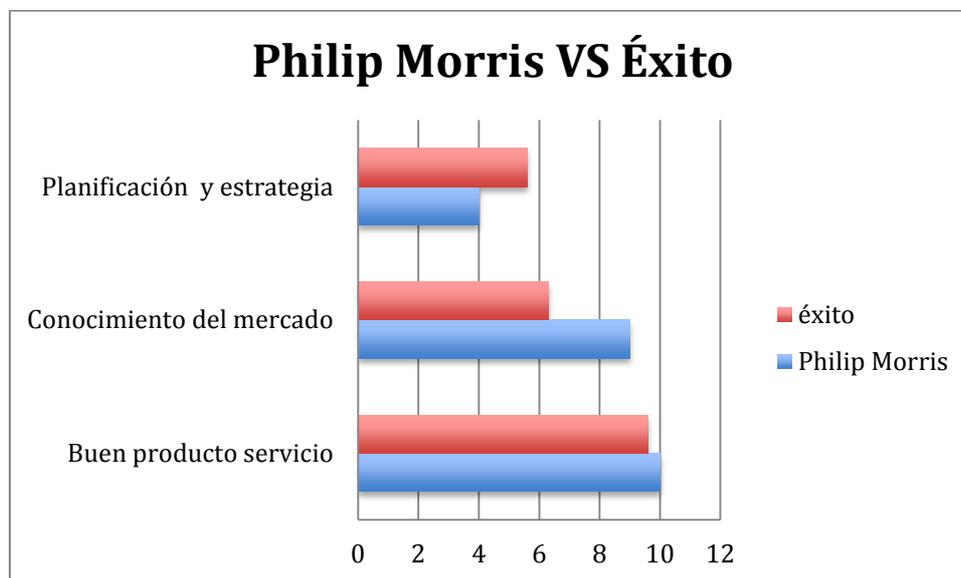


Figura 12 . Gráfico de éxito vs Philip , 2013.

Philip Morris es la única empresa multinacional en el estudio, la cual tiene un portafolio de marcas que atacan a diferentes segmentos. Esta es una de las razones por las cuales varía de manera acentuada con el promedio de las 6 empresas, dando así a conocer que para Philip Morris es mucho más importante el conocimiento de mercado que para el promedio de las empresas anichadas. Sin embargo la planificación y estrategia tienen una ponderación más baja, esto se debe a que las estrategias globales no se realizan en la afiliada ecuatoriana, si no en Philip Morris Internacional.

Productos IRIS

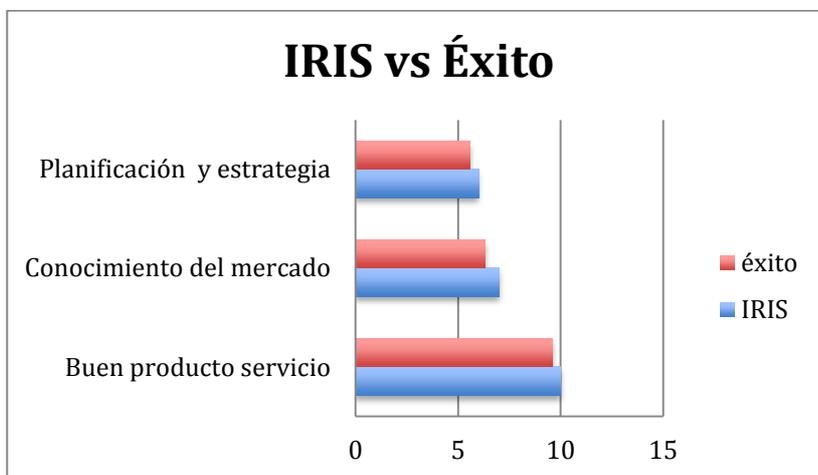


Figura 13. Gráfico de éxito vs Iri , 2013.

Productos IRIS tiene un comportamiento muy similar al de EDINUN donde sigue el mismo patrón que el promedio de las empresas entrevistadas. Sin embargo le da una mayor ponderación a todos los factores de éxito, con lo cual se enfoca primeramente en tener un buen producto sin descuidar el conocimiento del mercado, es decir a quién apunta con este producto. Por último tenemos a la planificación y estrategia la cual es más alta que el promedio, esto se debe a que IRIS es una empresa que actualmente tiene trazado objetivos específicos enfocados principalmente en la satisfacción del consumidor.

Tropicalfoods S.A

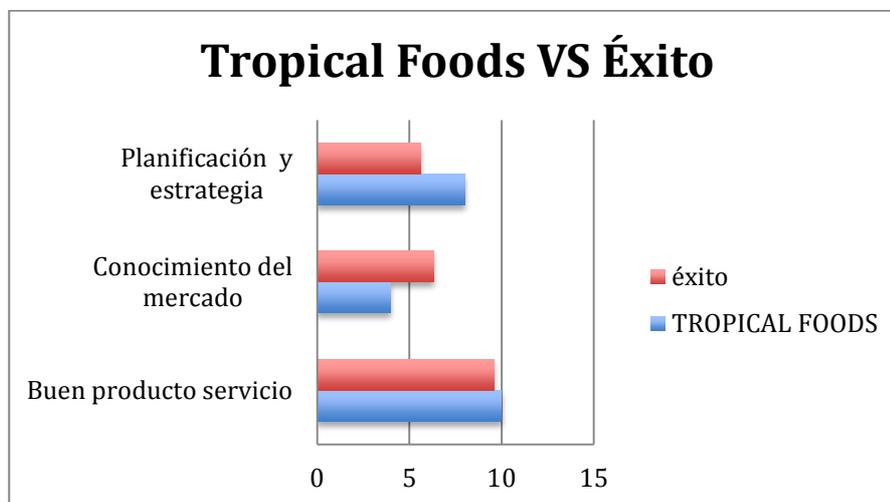


Figura 14. Gráfico de éxito vs TF, 2013.

En la gráfica de Tropicalfoods vemos que se distancia mucho del promedio de las empresas analizadas. En primer lugar tenemos al buen producto, lo cual según los entrevistados es esencial para esta empresa, ya que el palmito ecuatoriano es considerado uno de los mejores del mundo, además que el mercado al cual se atiende es muy exigente. Pese a esto el conocimiento de mercado pondera en tercer puesto ya que Tropicalfoods no llega directamente a los consumidores, si no solo a clientes de los mercados internacionales, para los cual es más importante tener una estrategia para llegar a estos mercados por lo cual el factor de la estrategia pondera en segundo lugar en esta gráfica.

BigBamboo

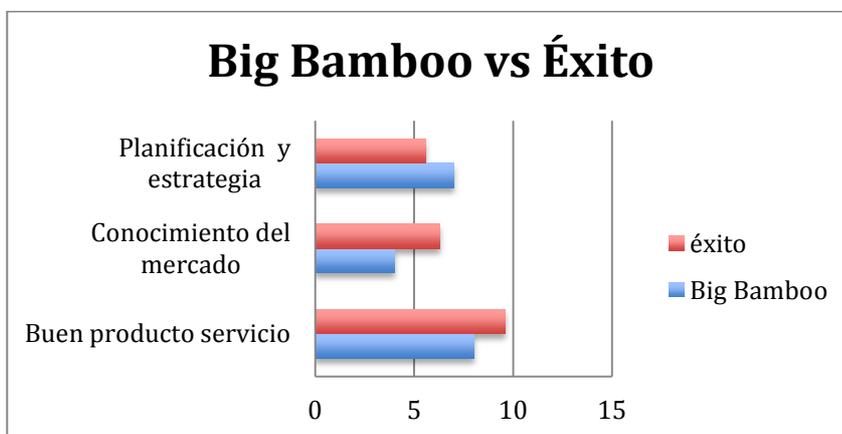


Figura 15. Gráfico de éxito vs BB, 2013.

BigBamboo tiene como primera prioridad el tener un producto de calidad el cual se enfoca en satisfacer las necesidades de la industria de la construcción. Sin embargo este factor de éxito está muy cercano con el tema de planificación y estrategia, esto se debe al producto que comercializa BigBamboo el cual es la madera de bambú, ésta necesita de una planificación ya que el proceso de siembra y cosecha toma alrededor de 8 a 10 años para crecer; sin una planificación este negocio no sería posible. En último lugar tenemos al conocimiento de mercado ya que la empresa no llega a consumidores finales, si no a clientes como constructoras.

Procesadora de Alimentos Kucker

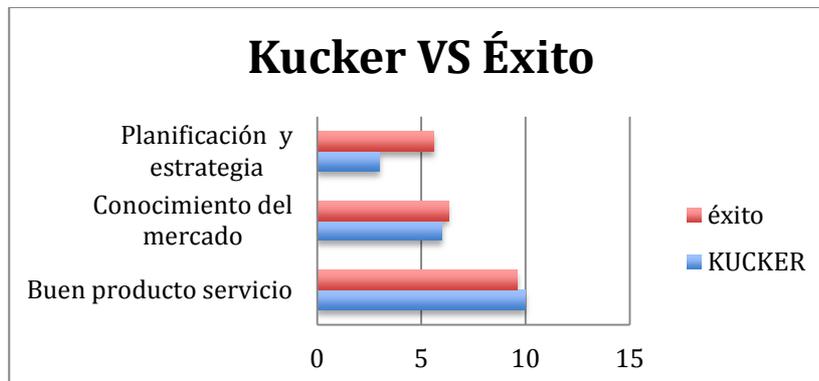


Figura 16. Gráfico de éxito vs Kucker, 2013.

Por último tenemos a Kucker, una empresa que sigue el patrón de comportamiento del promedio de las empresas analizadas. Al igual que todas las compañías en primer lugar tenemos al buen producto o servicio, el cual está mejor ponderado para Kucker que para el promedio de empresas, por otro lado en cuanto al conocimiento del mercado está prácticamente en el promedio, ya que Kucker conoce los gustos del mercado, sin embargo no tiene un contacto directo con los consumidores. Por último en cuanto a planificación y estrategia, está por muy debajo del promedio ya que de acuerdo con la entrevista al gerente de Kucker, esta empresa ha realizado un camino al andar, y solamente tiene planificación en cuanto a producción.

CONCLUSIONES

De la segmentación de nicho.

Las empresas ecuatorianas analizadas en este trabajo, demuestran que la estrategia de nicho han sido una herramienta muy útil para poder mantener su competitividad en el mercado. Con esto podemos decir que el anichamiento sí es un herramienta que conduce al éxito empresarial, pero no es la única por lo cual si las empresas solamente se anichan pero descuidan otro tipo de estrategias, el conocer el nicho solamente no conducirá al desarrollo y progreso de la empresa.

El enfoque específico de los empresarios les permite atender a clientes con necesidades homogéneas, optimizando sus recursos y obteniendo una mayor rentabilidad en su giro de negocios, con lo cual la especialización de estas empresas es dar un producto específico para cada tipo de consumidor.

En sí la estrategia global que usan las empresas anichadas es la diferenciación que sucede al especializarse en un segmento específico al cual se le conoce como un nicho de mercado. Una de las principales características por las cuales las empresas se enfocan en este segmento es que genera un valor agregado para las empresas y sus marcas, mediante el cual los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto por ese valor agregado

Por otro lado tenemos varios tipos de segmentación en cuanto a nichos se refiere. La segmentación geográfica, puede atacar nichos de mayor tamaño, en el que se identifican clientes y consumidores con requerimientos similares, que demandan un producto único. Y que se encuentran en una zona geográfica delimitada, este es uno de los principales tipos de segmentación que usan las empresas anichadas.

La segmentación ideopráctica la utilizan en la mayoría de las empresas de manera inconsciente, es decir, no tienen conocimiento del proceso que están ejecutando, pues al conocer el mercado, decidieron satisfacer la necesidad del cliente o consumidor anidado. Con lo cual utilizan este tipo de segmentación, la cual expone que para desarrollar un nuevo producto lo que se debe hacer es consultar a los consumidores cuáles son sus necesidades y desarrollarlo para satisfacerlas, lo que en sí es la satisfacción de una necesidad puntual que va de la mano con el anichamiento.

La planificación y el desarrollo estratégico de las empresas

El tamaño del nicho depende de la perspectiva y de la participación de las empresas dentro de su mercado. Con esto se quiere decir que generalmente los nichos son pequeños segmentos de mercado, sin embargo se pueden encontrar nichos de gran tamaño, los cuales por las características homogéneas de sus consumidores son considerados un solo segmento.

La calidad del producto es lo que persigue al nicho, ya que el nicho atiende a necesidades puntuales y específicas de los consumidores, es por esto que las empresas que utilizan la estrategia de nicho enfocan sus productos para un target específico, y le dan a este producto la mayor calidad posible en función de la necesidad del consumidor.

Por otro lado los canales de distribución permiten atender nichos ya que en el presente trabajo con el estudio de la plaza de todas las empresas, se pudo determinar que las empresas anidadas buscan llegar por medio de canales mayoristas y minoristas a sus consumidores, por lo cual no es solamente el tener un producto que satisfaga necesidades, si no llevarlo donde el consumidor lo necesita.

Además de esto en cuanto a la promoción los nichos de mercado no se alimentan de ella, con lo cual se quiere decir que en el marketing mix de las empresas anidadas, la promoción es la menos tomada en cuenta. Esto se debe al enfoque en consumidores hogo

menos, a los cuales no se puede llegar con un mensaje por medios tradicionales. En sí otros medios de promoción que sí usa las empresas anichadas son los medios digitales pero no en su totalidad.

De las empresas ecuatorianas

Las empresas ecuatorianas atienden nichos de manera planificada y no planificada, en el análisis de las 6 empresas están divididas mitad y mitad, las primeras tres Kucker, EDINUN, y Productos IRIS no planificaron atender al nicho que en la actualidad atienden, es decir salieron con un producto donde el emprendimiento creyó que existía una necesidad. Por otro lado las otras tres empresas Tropicalfoods, BigBamboo y Philip Morris sí realizaron un estudio previo para conocer las necesidades del consumidor, y así enfocar sus productos hacia satisfacerlas. Sin embargo cabe recalcar que después del análisis las empresas anichadas tienen como característica el conocer quiénes son sus consumidores.

Algunas empresas ecuatorianas empezaron atendiendo requerimientos puntualmente definidos, en mercados muy pequeños y limitados. Sin embargo a través del tiempo y con una mayor especialización y experiencia en nichos de mercado, las empresas anichadas buscan nuevos nichos con las mismas características a los cuales sus productos sean compatibles con las necesidades del consumidor

De los factores de éxito

El producto o servicio es el primer factor de éxito, de acuerdo con la opinión del empresario, con lo cual va de la mano la estrategia de anichamiento ya que sí necesita satisfacer una necesidad puntual, es necesario que el producto tenga la calidad necesaria para que el consumidor lo prefiera y considere que este tiene un valor agregado, con lo cual vemos que la calidad de los productos ecuatorianos sí es competitiva a nivel nacional e internacional.

El conocimiento del mercado es el segundo factor clave del éxito, de acuerdo con los empresarios. Por esta razón, se especializan en satisfacer necesidades puntuales en segmentos específicos. Cabe recalcar que estas necesidades no son visibles para todos, y es de total importancia generar un conocimiento de mercado mediante herramientas como la investigación de mercados, que dentro de las empresas analizadas solamente Philip Morris, por ser una multinacional, la utiliza.

El conocimiento del mercado permite establecer nuevas estrategias de segmentación, con diferentes niveles de especialización, con lo cual queremos decir que para realizar una estrategia o un plan de acción, primero hay que saber a quién está enfocado ese plan y qué es lo que ese consumidor espera, ya que de otro modo los planes de acción pueden ser o no efectivos, sin una seguridad de ello.

La planificación y estrategia son un factor de éxito que en muchas ocasiones, se lo ha realizado después de haber encontrado un mercado meta. Sin embargo dentro de las ponderaciones como factores de éxito para los empresarios sí es una medida que hay que tomar en cuenta, pese a que no es la más importante para una compañía que usa una estrategia de nicho.

Referencias

A. Jarrín (entrevista personal, Marzo 15, 2013).

Benítez, J., (2013, enero 14). Los pisos de Bamboo se toman tiempo para ser rentables.

http://www.revistalideres.ec/empresas/BigBamboo-PISOS-bambu-RENTABLES_0_847115301.html.

Big Bamboo. (2012). De la página web: <http://www.bigbamboo.com.ec>

Fernández Valiñas, R. (2002). *Segmentación de mercados*. México: International Thomson.

Herweg, Godfrey W. (1997). *Radio's niche marketing revolution: futuresell*. Boston: Focal Press.

Kotler, P. (1997). *Marketing*. Prentice Hall.

Kotler, P. (2003), *Fundamentos de Marketing*. México, Pearson Education.

Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. México, Pearson Education.

Morales Nieto, E. (2010). *Innovar o morir :cómo obtener resultados excepcionales con poca inversión : Innovación. Internacionalización. Redes comerciales* Madrid : Starbook.

Porter, M. Institute for strategy and competitiveness. *Competition and Firm Strategy*.

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid, Pirámide.

Procesadora de Alimentos Kucker (2013). De la página web: www.kucker.com

Productos Iris (2012). De la página web: www.iris.com.ec

R. Eguiguren (entrevista personal, Marzo 15, 2013)

Stanton, W., Etzel, M., Wlaker, B., (2004). *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill.

Tropicalfoods S.A. (2012). De la página web: www.tropicalfoods.com.ec

V. Calle (entrevista personal, Marzo 14, 2013)

V. Velásquez (entrevista personal, marzo 12, 2013)