

Nota de Actualidad Número 37- Julio de 2008

Nichos de Mercado

Gabriel Krell
Coordinador Académico
Graduate School of Business
Universidad de Palermo
gkrell@palermo.edu

El que más gana no es el que vende más, el más fuerte no es el que tiene más clientes y el mejor no necesariamente es el más grande. Esas parecen ser las premisas que podrían ser el norte de las empresas que satisfacen nichos de mercado. Desde líneas aéreas de bajo costo, fabricantes de productos orgánicos o de alimentos Kosher hasta joyeros exclusivos, todas las industrias presentan segmentos del mercado que solo pueden ser satisfechos por empresas relativamente chicas y altamente focalizadas.

Por definición, los nichos son segmentos pequeños del mercado conformados por individuos que buscan beneficios especializados de un producto o servicio. Estas características hacen que, por lo general, sean atractivos para un conjunto reducido de empresas.

La ventaja que tienen las empresas que abastecen estos segmentos es que evitan la competencia directa con gigantes de su industria. Estos últimos, al ser menos flexibles, pierden rentabilidad al intentar abastecer segmentos chicos y prefieren utilizar toda su estructura para abastecer los grandes mercados. Al buscar masividad, se pierde la oportunidad de brindar servicio a consumidores con requerimientos específicos. Y allí es donde las empresas focalizadas en nichos entran a tallar. Es más, mientras se mantengan en su "rinconcito", saben que ambas convivirán sin competir.

El surgimiento de las empresas de nicho suele tener la misma génesis. *Entrepreneurs* que detectan dentro de la cadena de valor de algún producto o servicio que hay eslabones que no funcionan como debieran y que es posible mejorar la oferta. Es el caso de las pequeñas empresas que realizan alianzas con las grandes a fin de proveerle algún insumo o servicio específico. En otros casos, directamente el producto o servicio final puede mejorarse. Es así como las líneas aéreas de bajo costo pensaron que podían mejorar el servicio de distancias cortas que ofrecían las grandes líneas aéreas.

Pero una vez que las empresas de nicho se hacen fuertes en sus segmentos y son altamente rentables, aparece la disyuntiva si expandirse o no. A veces, la expansión viene de la mano con el crecimiento del segmento en sí. Es así como hace años, muy pocos consumidores se volcaban a los productos orgánicos y hoy las tendencias hacen que este tipo de productos, desde verduras hasta vinos, sean cada vez más demandados. En otros casos, la *expertise* desarrollada en un segmento pequeño intenta replicarse en segmentos más grandes saliendo a competir masivamente. Como ejemplo, empresas que en sus orígenes se dedicaban solo a la alta costura y vestían

solo a celebridades, hoy poseen también locales en los principales centros comerciales del mundo vendiendo ropa para uso diario que ni ellos mismos ya fabrican.

El secreto de tener éxito en el crecimiento es siempre realizar un buen análisis de los mercados donde se desea ingresar. Se debe tener en cuenta que, cuando uno crece, comienza a competir con empresas grandes y por mercados grandes. Y las condiciones, tanto internas como externas a la empresa, son muy distintas a las de un nicho. Algunas, por querer abarcar más espacio, pierden identidad, foco y dinero en el camino. En consecuencia, fracasan en su intento y tampoco atienden bien a sus antiguos seguidores. El objetivo siempre debe ser crecer con una estrategia clara detrás. Es imperioso recordar que un objetivo de negocio guía su estrategia, fijando los lineamientos para el posicionamiento en el mercado.

Las oportunidades, tanto en Argentina como en el resto del mundo, surgen a diario. Y no siempre se necesitan muchos recursos para aprovecharlas. Entender las necesidades específicas de un segmento determinado y satisfacerlas con una buena propuesta es la esencia de los nichos de mercado. Así de fácil, y así de difícil.

**Center for Business Research and Studies
Graduate School of Business
Universidad de Palermo**

Av. Madero 942, 8º piso
C1106ACV – Buenos Aires, Argentina
Tel. (5411) 5199-1399
www.palermo.edu/gsb

Director:

Daniel Seva
dseva@palermo.edu

Coordinador general de investigación:

Diego Gauna
dgauna@palermo.edu

Finanzas y economía:

Conrado Martínez
cmarti1@palermo.edu

Rubén Ramallo
rramal1@palermo.edu

Marketing:

Gabriel Krell
gkrell@palermo.edu

Management:

Patricio O' Gorman
pogorman@palermo.edu