

Fundamentos de marketing



13a. edición

William J. Stanton

University of Colorado–Boulder

Michael J. Etzel

University of Notre Dame

Bruce J. Walker

University of Missouri–Columbia

Traducción

Enrique Palos Báez

Francisco Javier Dávila Martínez

Traductores profesionales

Revisión técnica

Jean Domette Nicolesco

Profesor del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey,
Campus Ciudad de México

Consultor

Latin America Marketing Consultants

Adriana Carranza Garza

Profesora Asociada del Departamento de Mercadotecnia
Coordinadora Nacional de la Academia de Mercadotecnia
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey,
Campus Monterrey



MÉXICO • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID
NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SÃO PAULO
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI
SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Portugal y Suecia, alcanzaron un mayor número de ventas: 110 000 vehículos en 2001. Se están abriendo más concesionarias en Hungría, Croacia y Taiwán. Pero todavía es una pregunta abierta el hecho de si a los consumidores estadounidenses les agrada el Smart. El equipo de marketing de Daimler lanzó una encuesta intensiva al mercado estadounidense para determinar si llevar o no el pequeño carro a Estados Unidos.

Entre tanto, el PT Cruiser de Chrysler y el regreso del Beetle de Volkswagen parece estar demostrando que los carros de estilo pequeño pueden tener un atractivo de mercado amplio en Estados Unidos, y BMW lanzó una nueva versión del Mini, popularizada por las películas de Austin Powers. Igualmente, deben haber otros proyectos apoyando el desarrollo de autos pequeños. En un afán por

cumplir con la norma de aire limpio de California, que entró en vigencia en 2003, Detroit está poniendo en marcha miles de vehículos eléctricos de vecindario (NEVs, por sus siglas en inglés), que no son más que cochecitos de golf con mayor potencia, impulsados por batería para alcanzar 40 km/h y andan un poco más del tiempo para el que se recargan. Con por lo menos otros tres estados bastante poblados preparados para adoptar la norma de vehículos con cero-emisión de California, Ford, GM y otros fabricantes estarán considerando dirigirse a campus universitarios, bases militares y comunidades de jubilados con sus NEVs.¹

¿Qué información necesita Daimler-Chrysler respecto al mercado estadounidense para el carro Smart?, y ¿cómo puede utilizar la información para enfocar su esfuerzo de marketing?

Daimler enfrenta un reto clásico de marketing. Tiene un nuevo producto diferente, que queda claro que no es para todo mundo. ¿Qué segmentos del mercado querrán comprar el auto Smart, y qué características, precio y estrategia de promoción servirá para cada uno? En este capítulo veremos por qué se segmentan los mercados y cómo se hace. También contemplaremos las alternativas que se presentan a las compañías para elegir qué segmentos u objetivos de mercado quieren abordar. Enseguida presentaremos el concepto de posicionamiento, cómo hace una empresa para que su oferta atraiga al mercado meta. Por último, examinaremos la generación de pronósticos, que son el cálculo de las posibles ventas de un mercado. Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

Objetivos del capítulo

- Los conceptos relacionados de segmentación de mercado, marketing por metas y posicionamiento.
- El proceso de segmentación de mercado, incluyendo sus beneficios y condiciones de aprovechamiento.
- Bases para segmentar mercados de consumidores y empresariales.
- Tres estrategias para definir mercados meta: congregación, estrategia de un segmento y estrategia de segmentos múltiples.
- Tres pasos para crear una estrategia de posicionamiento.
- Los métodos más frecuentes para pronosticar la demanda de los segmentos de mercado.

Panorama de los segmentos de mercado y los mercados meta

En el capítulo 2 definimos el mercado como las personas u organizaciones con 1) necesidades insatisfechas, 2) dinero para gastar y 3) disposición para gastarlo. Sin embargo,

en un mercado total hay siempre alguna diversidad entre los compradores. No todos los consumidores que se ponen pantalones quieren usar vaqueros (o *jeans*). Unos vacacionistas se embarcan en un crucero para descansar y relajarse, en tanto que otros buscan aventuras y emociones. En cuanto a las empresas, no todas las que ocupan computadoras quieren la misma cantidad de memoria o la misma velocidad ni todos los compradores de software necesitan el mismo grado de asesoría experta.

Lo que vemos es que en el mismo mercado general hay grupos de clientes, **segmentos de mercado**, con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos. En algunos mercados las diferencias son relativamente menores y los beneficios que buscan los consumidores se satisfacen con una sola mezcla de marketing. Pero en otros mercados algunos clientes no están dispuestos a hacer las concesiones que exige una mezcla única. Por tanto, hay que dirigirse a los segmentos por separado con diferentes mezclas de marketing. Un segmento de mercado (personas u organizaciones) para el que el vendedor diseña una mezcla de mercadotecnia es un **mercado meta**. Con la mezcla de marketing, la empresa trata de establecer una posición atractiva para su oferta en la memoria de su mercado meta.

Ahora bien, antes de definir las posiciones y diseñar la mezcla de marketing, es preciso identificar y describir los posibles mercados meta. Este proceso se denomina *segmentación de mercado*.

Segmentación de mercado

La variación en las respuestas que dan los clientes a una mezcla de marketing puede remontarse a diferencias en los hábitos de compra, las formas en que se usa un bien o servicio o los motivos para comprarlo. Los vendedores orientados a los clientes toman en cuenta estas diferencias, pero por lo regular no pueden darse el lujo de diseñar una mezcla para cada cliente. En consecuencia, la mayoría de los vendedores operan entre los extremos de una mezcla de marketing para todos y una para cada cliente. Hacer lo anterior exige una **segmentación del mercado**, la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto de los factores que influyen en la demanda. Un elemento importante del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar bien su mercado.

Beneficios de la segmentación del mercado

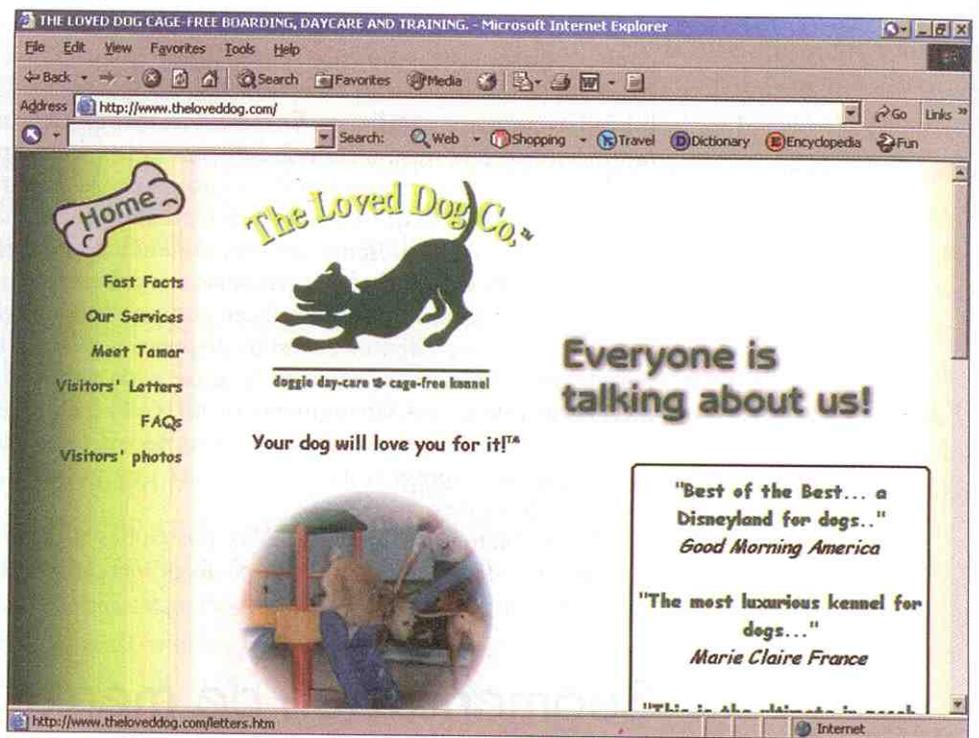
La segmentación del mercado se orienta a los clientes y, por tanto, es congruente con el concepto de marketing. Al segmentar un mercado, primero identificamos los deseos de los clientes en un submercado y entonces decidimos si es práctico crear una mezcla de marketing para satisfacer tales deseos.

Al adaptar los programas de marketing para los segmentos de mercado, las compañías pueden realizar un mejor trabajo de marketing y aprovechar mejor los recursos de marketing. El enfoque es especialmente importante para una empresa pequeña con recursos limitados. Esta empresa podría competir muy eficazmente en uno o dos segmentos pequeños del mercado; sin embargo, es probable que la abruma la competencia si se aborda un segmento mayor. Por ejemplo, The Hain Celestial Group, Inc. se está enfocando en varios segmentos de Estados Unidos y otros mercados internacionales en el área de alimentos orgánicos y naturales. Bajo una de sus marcas, Celestial Seasonings, la firma comercializa especialmente té. Después del agua, el té es la bebida que más se consume en el mundo, y Hain Celestial está explotando un nuevo mercado y estrategias de distribución para apoyar sabores de té nuevos para varios segmentos de mercado diferentes.²

Al establecer posiciones sólidas en segmentos de mercado especializados, las empresas de tamaño mediano pueden crecer rápidamente. Por ejemplo, la Oshkosh Truck

 www.thehainfoodgroup.com

Cocinar, la limpieza y hacer las compras son tareas que un número de consumidores en aumento está pagando para que otros las realicen. Recientemente ha habido un aumento en la demanda de otra tarea, el cuidado de animales domésticos. Las empresas están proporcionando de todo, desde el cuidado diario hasta las fiestas de cumpleaños para mascotas. Puesto que no es posible que los 60 millones de habitantes con mascotas en Estados Unidos sean clientes potenciales para el mercado del cuidado de animales domésticos, ¿cómo identificaría un segmento de mercado atractivo?



Company en Wisconsin se ha convertido en el mayor productor mundial de camiones de bomberos y rescate para aeropuertos.

Incluso las compañías muy grandes con recursos suficientes para practicar un marketing de masas respaldado por costosas campañas publicitarias de alcance nacional abandonan las estrategias de marketing de masas. Estas compañías recurren a la segmentación del mercado como una estrategia más eficaz para alcanzar los fragmentos que antes constituían un mercado masivo u homogéneo.

El marketing de varios productos de consumo ilustra este acercamiento. El supermercado típico almacena alrededor de 40 000 artículos, el doble de hace algunos años. Varios son muy similares. Por ejemplo, existen 19 diferentes tipos de champús y acondicionadores Pert, cada uno de los cuales ofrece diferentes beneficios, tales como “hidratación profunda” o “volumen”. De manera similar, P&G ofrece 72 variedades de Pantene para tratamientos del cabello, y Kellogg’s tiene 16 sabores de waffles Eggo.³

Esta proliferación de alternativas tiene una desventaja potencial. Los consumidores pueden frustrarse por la compleja toma de decisión que se requiere para un simple producto cuando varios productos similares están disponibles. Por lo tanto, los vendedores buscan un balance entre encontrar las necesidades especializadas de los consumidores y abrumarlos con elecciones.

El proceso de segmentación del mercado

En ocasiones, los mercados se segmentan intuitivamente; es decir, un vendedor se basa en su experiencia y juicio para decidir sobre los segmentos que haya en un mercado y sobre el potencial que ofrezca cada uno. Otros siguen la pista de la competencia o de los participantes anteriores. Por ejemplo, Gatorade fue inventado por científicos de la Universidad de Florida para reponer de manera rápida los fluidos del cuerpo de los jugadores de fútbol de la escuela. Después, cuando se introdujo como un producto de consumo, satisfizo las necesidades de un grupo de consumidores de bebidas que se conoció como el segmento de “bebidas deportivas”. Al crecer la popularidad de Gatorade, se introdujeron imitaciones como Powerade de Coca-Cola y All Sport de Pepsi. Cada una ha tomado una pequeña participación del mercado, pero no han desbancado a Gatorade

como la marca con la mayor participación. Y tal vez el futuro sea todavía más duro para estos imitadores ahora que Gatorade ha sido adquirido por Pepsi y se beneficiará de una distribución aún mayor. Otra alternativa es realizar un análisis estructurado (que muchas veces se sustenta en alguna investigación de mercado) con el fin de identificar los segmentos y medir su potencial. Este método, aun si se aplica con un presupuesto reducido, suele develar conocimientos y oportunidades que en otro caso se pasarían por alto.

Los pasos para segmentar un mercado de manera organizada son:

1. *Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado.* El vendedor examina atentamente el mercado para determinar las necesidades específicas que satisfacen las ofertas actuales, las necesidades que las ofertas actuales no satisfacen adecuadamente y otras necesidades que todavía no se reconocen. Este paso también comprende la entrevista o la observación de consumidores o empresas para determinar su conducta, grados de satisfacción y frustraciones. Por ejemplo, en el mercado de relojes de pulsera todos los clientes comparten el deseo de saber la hora y desde luego que todos los relojes la den puntualmente. Pero también hay varios clientes que quieren que el reloj sea un accesorio de moda, un símbolo de estatus, un cronómetro para ejercicio o un aparato recordatorio de las citas. Tal vez haya otros que quisieran que el reloj funcionara también como computadora, grabadora, detector de pulso, receptor de televisión o teléfono. Todos estos deseos representan, de manera individual o en ciertas combinaciones posibles segmentos en el mercado de los relojes de pulsera.
2. *Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros.* En este paso el enfoque es sobre qué tienen en común los candidatos que comparten un deseo y qué los distingue de otros segmentos del mercado con deseos distintos. Entre las empresas comerciales, podría ser una característica física (como el tamaño o la ubicación). Entre los consumidores, podría ser una opinión o una pauta de conducta. Con los resultados de este paso se diseñan posibles mezclas de marketing (incluyendo ideas de productos) para los diversos segmentos. Las alternativas se someten a nuevos análisis.
3. *Determinar el tamaño de los segmentos y el grado en que se les está satisfaciendo.* El último paso consiste en calcular cuánta demanda (o ventas potenciales) representa cada segmento y la fuerza de la competencia. Estos pronósticos determinarán qué segmentos vale la pena explotar. American Express lanzó un servicio de banca por internet que permite a los clientes hacer depósitos, comprar certificados de depósito y pagar cuentas en línea. A pesar de lo salvaje de la competencia en línea de bancos convencionales y compañías de tarjetas de crédito, los tarjetahabientes actuales de American Express representan un atractivo segmento inicial de mercado.

Un grupo que comparte un deseo distinguible del resto del mercado es un segmento. Sin embargo, para que los resultados de la segmentación sean útiles para los vendedores, también deben cumplir algunas condiciones.

- Las bases para la segmentación (es decir, las características que definen los segmentos en los que ubican los consumidores) deben ser *mensurables* y los datos que describan dichas características deben ser *asequibles*. La edad de los consumidores es mensurable y asequible. Por otro lado, el “deseo de productos ecológicos” puede ser un factor útil al segmentar el mercado de podadoras de césped pajoteras. Pero esta característica no se mide con facilidad ni es sencillo conseguir los datos.
- El segmento de mercado debe ser *accesible* a través de las instituciones comercializadoras actuales (intermediarios, medios de publicidad, equipo de ventas de la compañía) con el menor costo y desperdicio de esfuerzos. Para acrecentar los beneficios de la segmentación, casi todas las revistas de distribución nacional en Estados Uni-

dos como *Time* y *Sport Illustrated*, así como los grandes periódicos metropolitanos, como el *Chicago Tribune* publican ediciones separadas por región geográfica. Esto permite al publicista insertar en una revista un anuncio dirigido, digamos, a un segmento sureño del mercado o un anuncio en un periódico para un suburbio particular, sin tener que pagar por la exposición en otras zonas que no son la meta.

- Cada segmento debe ser *bastante grande* para ser redituable. Procter & Gamble descubrió un segmento de consumidores de dulces que quieren un producto bajo en calorías. Sin embargo, es demasiado pequeño para justificar la inversión que requeriría una línea de confitería. En teoría, la gerencia debe tratar a cada cliente como un segmento aparte y, de hecho, esta situación, llamada **micromarketing**, se hace más común en los mercados de consumidores y es muy habitual en mercados empresariales, como cuando Freightliner diseña un remolque para un cliente o cuando Citybank hace un préstamo al gobierno de México o al de Argentina. El micromarketing se presenta en ciertos mercados de consumidores, como las casas a la medida; pero al segmentar la mayoría de estos mercados, la empresa no debe adoptar un conjunto demasiado extenso de estilos, colores, tamaños y precios, porque los costos de producción e inventario harían que no fuera redituable.

Consumidores finales y usuarios empresariales, la primera división

Como veremos, una compañía puede segmentar su mercado de muchas maneras y las bases de la segmentación varían de un mercado a otro. A menudo, el primer paso es dividir un mercado potencial en dos categorías amplias: consumidores finales y usuarios empresariales. Black & Decker lo hace al ofrecer la línea DeWalt de herramientas de potencia para los profesionales y la línea Quantum para el segmento hágalo usted mismo.

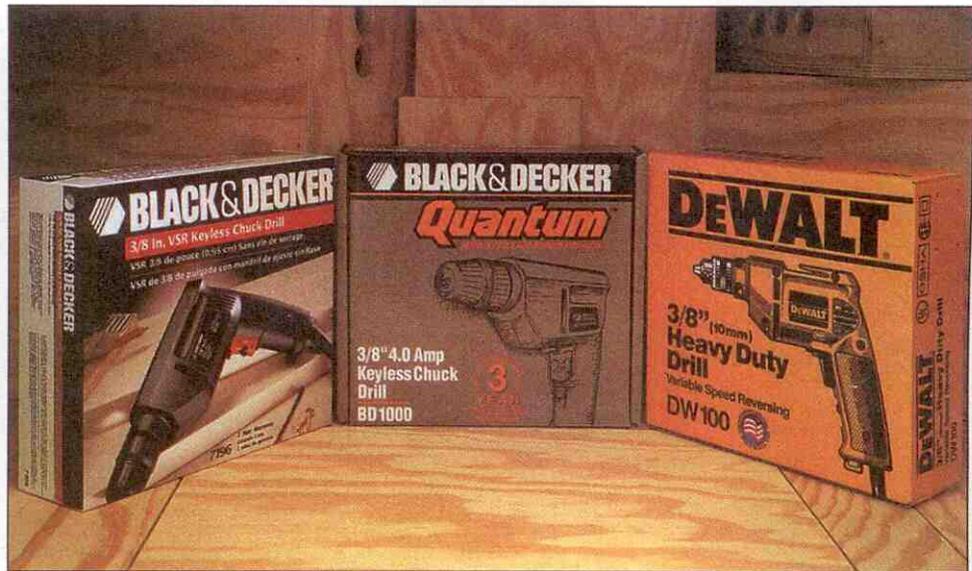
El único criterio para esta primera división al segmentar un mercado es la razón de compra de los clientes. Recordemos que vimos en el capítulo 4 que los consumidores finales compran bienes o servicios para su uso personal o doméstico y satisfacen deseos estrictamente no empresariales. Constituyen el mercado de consumidores. Los usuarios comerciales, que explicamos en el capítulo 5, son organizaciones comerciales, industriales o institucionales que compran bienes o servicios para uso de su organización, para revender o para hacer otros productos. Black & Decker reconoció que los profesionales que se ganan la vida en el negocio de la construcción necesitan herramientas durables y de precisión. Por su parte, los aficionados usan sus herramientas con menos frecuencia, emprenden proyectos menos complicados y están satisfechos con equipo menos poderoso. Se estimó que estos segmentos eran tan diferentes que requerían distintas mezclas de marketing.

Segmentar un mercado en estos dos grupos —consumidores y empresas— es extremadamente importante desde el punto de vista del marketing porque los dos segmentos compran de manera distinta. En consecuencia, la composición de la mezcla de marketing de un vendedor dependerá de que se dirija al mercado de consumidores o al de negocios.

Segmentación de mercados de consumidores

Dividir un mercado total en consumidores finales y usuarios empresariales da por resultado segmentos que todavía son demasiado extensos y variados para la mayoría de los productos. Necesitamos identificar algunas características de estos segmentos para dividirlos en objetivos más específicos.

Black & Decker reconoce que las diferencias de los segmentos de mercado de negocios y de consumo en cuanto a las herramientas eléctricas son tales que requieren de diferentes programas de marketing. DeWalt es la línea de calibre profesional de la compañía, Quantum es para los usuarios frecuentes de "hágalo usted mismo", mientras que la marca Black & Decker está destinada para el usuario doméstico ocasional. Cada línea tiene diferentes características, precios, empaques y hasta canales de distribución.



Como se muestra en la tabla 6.1, hay varias formas de dividir el mercado de consumidores. Las bases de la segmentación comprenden muchas de las características con que describimos ese mercado en el capítulo 4, así como algunas dimensiones psicológicas y conductuales. Para ilustrarlo, estudiaremos cuatro bases para segmentar mercados de consumidores, las cuales se utilizan de manera separada o en combinación:

1. Geográfica
2. Demográfica
3. Psicográfica
4. Por comportamiento

Segmentación geográfica

Dividir los mercados en segmentos por su localización (las regiones, países, ciudades y pueblos en donde vive y trabaja la gente) es la **segmentación geográfica**. La razón es que los deseos de los consumidores y el uso de los productos suelen relacionarse con una o más de estas categorías. Las características geográficas también son mensurables y aseguibles, dos condiciones para una segmentación eficaz. Consideremos cómo serviría la distribución geográfica de la población como base para la segmentación.

Distribución demográfica regional Muchas empresas comercializan sus productos en un número limitado de regiones o bien venden en todo el país pero elaboran una mezcla de marketing distinta para cada región. La distribución regional de la población es importante para los vendedores porque la gente *de una región* comparte valores, actitudes y preferencias de estilos. Sin embargo, suelen haber diferencias significativas *entre regiones* por las diferencias de clima, usos sociales y otros factores. Por ejemplo, Campbell Soup Company ha alterado algunas de sus recetas de sopas y frijoles para adecuarlas a los gustos regionales y los restaurantes Friday's, con 345 casas sólo en Estados Unidos, permiten que en cada una se ofrezcan en el menú hasta 30 platos regionales.

Muchas organizaciones segmentan sus mercados de acuerdo con el tamaño de la ciudad o la concentración demográfica; es decir, siguen una distribución urbana, suburbana y regional. Toys "Я" Us, la mayor cadena de jugueterías en Estados Unidos, situaba al principio sus tiendas únicamente en zonas metropolitanas con más de 250 000 habitantes para garantizar una base de consumidores grande. En cambio, la estrategia

Bases para la segmentación de mercados de consumidores

Base para la segmentación	Posibles segmentos de mercado
<i>Geográfica</i>	
Región	Nueva Inglaterra, Atlántico central y otras regiones censadas
Tamaño de la ciudad o zona metropolitana	Población de menos de 25 000; 25 001-100 000; 100 001-500 000; 500 001-1 000 000, etc.
Urbana o rural	Urbana, suburbana, rural
Clima	Cálido, frío, soleado, lluvioso, nublado
<i>Demográfica</i>	
Ingreso	Menos de 25 000 dólares; 25 000-50 000; 50 001-75 000; 75 001-100 000; más de 100 000
Edad	Menos de 6 años, 6-12, 13-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65 y más
Sexo	Masculino, femenino
Ciclo vital de la familia	Joven soltero o soltera; joven casado o casada sin hijos, etc.
Clase social	Alta, media alta, media baja, baja alta, etc.
Educación	Secundaria, preparatoria, licenciatura
Ocupación	Profesionista, gerente, oficinista, ventas, estudiante, ama de casa, desempleado, etc.
Origen étnico	Africano, asiático, europeo, latinoamericano, oriental, etc.
<i>Psicográfica</i>	
Personalidad	Ambicioso, confiado, agresivo, introvertido, extrovertido, sociable, etc.
Estilo de vida	Actividades (golf, viajes); intereses (política, arte moderno); opiniones (conservacionismo, capitalismo)
Valores	Valores y estilos de vida 2 (VAEV2), lista de valores (LV)
<i>Por comportamiento</i>	
Beneficios deseados	Gran variedad de ejemplos dependiendo del producto: aparatos electrodomésticos (costo, calidad, vida útil); pastas de dientes (sin caries, control de la placa, dientes brillantes, buen sabor, precio bajo)
Tasa de uso	No usuarios, usuarios esporádicos, usuarios constantes

original de Wal-Mart fue situarse en poblaciones de menos de 35 000 habitantes para reducir al mínimo la competencia.

Una popular fuente de referencia usada para la segmentación geográfica es el anuario "Survey of Buying Power" de la revista *Sales & Marketing Management*. Se trata de un informe en dos partes en el que se ofrecen información sobre población, ingreso y pauta de gasto por estado, condado, zona metropolitana principal, mercado televisivo y mercado periodístico. Con estos datos, un vendedor puede comparar el poder y el comportamiento de compra entre regiones.

Segmentación demográfica

Los datos demográficos también proporcionan una base común para segmentar los mercados de consumidores. Se aprovechan con frecuencia porque guardan una relación estrecha con la demanda y se miden con relativa facilidad. Recuerde que en el capítulo 4 estudiamos variables demográficas en las descripciones de los mercados de consumidores. Las características más populares (solas o combinadas) para la segmentación demográfica son edad, sexo, etapa del ciclo vital de la familia, ingreso y educación. Por ejemplo, la edad promedio de los nuevos compradores de Toyota es de 44 años.⁴ Esto es en gran parte debido a la popularidad del Camry entre consumidores mayores de 50.

Sin embargo, como consecuencia de esto Toyota está desarrollando la reputación de ser una marca para consumidores de mediana edad. Para disipar esa imagen y atraer a consumidores más jóvenes, Toyota ha desarrollado modelos específicos para conductores con edades entre 20 y 40 años: el M2Spyder, un vehículo mediano de dos plazas convertible; Matrix, de cinco puertas, y el RAV4, un mini SUV. En la tabla 6.1 se anotan ejemplos de características de segmentación demográfica.

Es importante advertir que no hay reglas para el número o la extensión de las categorías con que se hace la segmentación. El mercado y la necesidad que se va a satisfacer dictan las opciones. Por ejemplo, quizá haya cierta simetría en una categoría de edad que incluye a todos los adolescentes (y deben tenerse datos sobre “jóvenes”) pero el comportamiento de compra y las motivaciones de quienes tienen 13 y 14 años pueden ser muy distintos de los del grupo de 18 y 19 años.

La clase social, una medida compuesta de varias dimensiones demográficas, ilustra este método de segmentar un mercado. El indicador más usado de la clase social comprende escolaridad, ocupación y tipo de vecindario en que vive la persona. Muchos consideran que la clase social es un indicador “más rico” que el ingreso o cualquiera de sus componentes tomados por separado. Afirmarían que, por ejemplo, un abogado y un plomero han de ser miembros de clases sociales distintas, aunque ganen lo mismo. Como la clase social de una persona —ser de clase alta o de la clase trabajadora— tiene una influencia considerable en sus elecciones en muchas categorías de productos, las compañías escogen una o dos clases como mercados meta y entonces crean un producto y una mezcla de marketing para alcanzar esos segmentos.⁵

Las formas en que pueden combinarse las bases de segmentación están limitadas sólo por la imaginación del vendedor y la disponibilidad de los datos. Por ejemplo, un método llamado agrupamiento geodemográfico se basa en los códigos postales, datos demográficos del Censo de Estados Unidos y datos de hogares recolectados por la empresa de investigación Claritas. El nombre comercial del procedimiento es PRIZM (abreviatura de *Potential Rating Index for Zip Markets*, “Índice de calificaciones potenciales para mercados de código postal”). Con datos censales sobre educación, ingreso, ocupación, vivienda, etnia, urbanización y otras variables, Claritas agrupó 36 000 códigos postales de Estados Unidos en 62 agrupamientos o segmentos similares. A continuación, buscó en cada agrupamiento mayores semejanzas en estilos de vida y hábitos de consumo y les confirió nombres como “niños y atrapados”, “poder canoso” y “escopetas y ligues”. Los mercadólogos identifican con esta información los códigos postales para expedir promociones por correo directo, elegir ubicaciones para sucursales abiertas al público y determinar la mejor mezcla de productos y marcas para ofrecer en tiendas específicas.

 www.claritas.com

Segmentación psicográfica

Los datos demográficos sirven para segmentar mercados porque se relacionan con el comportamiento y porque se reúnen con relativa facilidad. Sin embargo, los datos demográficos no son por sí mismos las causas del comportamiento. Los consumidores no compran equipos para surf de vela porque sean jóvenes, sino porque les gusta salir y llevar una vida activa, y resulta que tales personas suelen ser jóvenes. De tal manera, los datos demográficos se correlacionan con el comportamiento, pero no lo explican.

Muchas veces, los vendedores van más allá de los atributos demográficos en el esfuerzo por entender mejor por qué los consumidores se portan como lo hacen. Por consiguiente, practican la llamada **segmentación psicográfica**, que consiste en examinar los atributos relacionados con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas. A menudo se incluyen en la segmentación psicográfica dimensiones de personalidad, características de estilo de vida y valores de los consumidores.

Características de personalidad La personalidad de un individuo se describe por lo regular según rasgos que influyen en el comportamiento. En teoría, sería una

buena base para segmentar los mercados. La experiencia nos dice que los compulsivos compran de manera distinta que los cautos, y los silenciosos introvertidos no compran lo mismo ni de la misma manera que los gregarios y sociables.

Sin embargo, las características de personalidad plantean problemas que limitan su utilidad para una segmentación práctica del mercado. En primer lugar, la presencia y la intensidad de estas características en la población general son virtualmente imposibles de medir. Por ejemplo, ¿cómo se mediría el número de personas que se clasificarían como agresivas? Otro problema atañe a la condición de accesibilidad de la segmentación. No hay medio propagandístico que ofrezca un acceso único a un tipo de personalidad; es decir, la televisión llega a los introvertidos tanto como a los extrovertidos, a los agresivos como a los tímidos. Por tanto, uno de los objetivos principales de la segmentación es no desperdiciar esfuerzos de marketing, es poco probable que se cumpla si se recurre a la personalidad.

De cualquier manera, las empresas adaptan sus mensajes publicitarios para que llamen la atención de ciertos rasgos de personalidad. Y a pesar de que la importancia de la dimensión de personalidad en una decisión en particular pueda ser inconmensurable, el vendedor cree que ejerce una influencia. Así, Hallmark promocionó por años sus tarjetas de felicitación aconsejando a los consumidores: “Cuando te preocupas suficiente para enviar lo mejor”, y las modelos de L’Oreal usan los productos de la compañía “Porque yo lo valgo”.

Estilo de vida El estilo de vida concierne a las actividades, intereses y opiniones. El estilo de vida refleja cómo se pasa el tiempo y qué convicciones se defienden sobre diversos temas sociales, económicos y políticos. Es un concepto amplio que se superpone con las que algunos consideran que son características de personalidad.

Sin duda, los estilos de vida de las personas tienen un efecto en qué productos compran y qué marcas prefieren. Los vendedores lo saben y diseñan sus estrategias de acuerdo con segmentos de estilo de vida. Los anuncios de Polo representan una imagen de estilo de vida. Y el sitio web de la firma describe la estrategia en las palabras de Ralph Lauren:⁶

Polo siempre ha estado interesado en vender un producto de calidad por medio de la creación de palabras e invitando a nuestros consumidores a ser parte de nuestro sueño. Nosotros fuimos los primeros en crear tiendas que permiten a los consumidores interactuar con ese estilo de vida.



www.homedepot.com



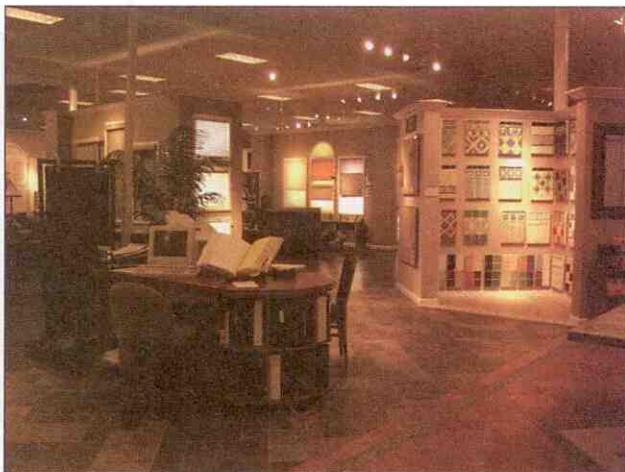
www.expo.com

Aunque es una valiosa herramienta de marketing, la segmentación por estilo de vida tiene algunas de las mismas limitaciones de la segmentación basada en las características de personalidad. Por ejemplo, es difícil medir con exactitud en la población el tamaño de los segmentos por estilo de vida. Por decir, ¿cuántas personas desean reflejar el “estilo de vida Polo” en su forma de vestir? Otro problema es que un segmento por estilo de vida puede no ser accesible a un costo razonable mediante el sistema de distribución habitual de la empresa o el programa de promociones que ésta sigue normalmente.

Valores De acuerdo con los psicólogos, los valores son un reflejo de nuestras necesidades ajustadas a las realidades del mundo en que vivimos. Los investigadores del Centro de Investigación por Encuestas de la Universidad de Michigan identificaron nueve valores básicos que se relacionan con el comportamiento de compras. Los nueve, que los investigadores llaman *lista de valores (LV)*, son:

- Respeto a uno mismo
- Seguridad
- Emoción
- Diversión y gusto de vivir
- Tener relaciones cálidas

Home Depot, conocido por sus tiendas estilo almacén de mejora del hogar dirigidas al mercado de hágalo usted mismo el fin de semana, ha identificado otro segmento de mercado basado en el modo de vivir y sus ingresos. A través de su cadena de tiendas llamadas Expo, la empresa ofrece la ayuda de diseño, muebles más caros y decoraciones para el hogar, y asistencia con renovaciones en gran escala a los clientes que podrían nunca pensar en visitar un almacén de Home Depot. Compare su websites.



- Autorrealización
- Sentido de pertenecer a un lugar
- Sentido de tener logros
- Ser respetado

Aunque casi todos dirían que estos valores son deseables, su importancia relativa difiere entre las personas, además de que influye en el comportamiento. Por ejemplo, es más probable que quienes confieren un gran valor a la diversión y el gusto de vivir disfruten del esquí, baile, ciclismo y excursionismo, mientras que las personas que le asignan un valor mayor a las relaciones cálidas tienden a dar regalos sin una razón particular. Así, pues, la fuerza relativa de los valores podría ser la base para segmentar un mercado.

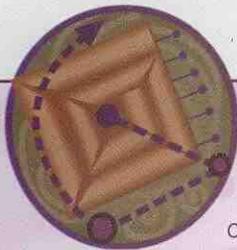
Segmentación por comportamiento

Algunos vendedores tratan regularmente de segmentar sus mercados sobre la base del comportamiento relacionado con el producto, es decir, hacen una **segmentación por comportamiento**. En esta sección consideraremos brevemente dos enfoques: los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor usa el producto.

Beneficios deseados Desde una perspectiva orientada al cliente, el método ideal para segmentar un mercado es sobre la base de los beneficios que desea el cliente. Desde luego, tomar los beneficios para segmentar el mercado es congruente con la idea de que una compañía debe comercializar beneficios y no simplemente las características físicas de un producto. A fin de cuentas, un carpintero quiere una superficie uniforme (beneficio), no una lijadora eléctrica Black & Decker (el producto). Sin embargo, en muchos casos los beneficios que desean los clientes no cumplen la primera condición de la segmentación, según dijimos; esto es, no se dejan medir fácilmente porque los clientes no están dispuestos o son incapaces de revelarlos. Por ejemplo, ¿qué beneficios se obtienen de la ropa que lleva la etiqueta por fuera? Y a la inversa, ¿por qué otras personas se rehúsan a usar tales prendas?

La segmentación por beneficios se hace en varios pasos. El primero, hay que determinar los beneficios concretos que buscan los clientes, lo que comprende varias fases, empezando con la identificación de todos los posibles beneficios relacionados con un producto o comportamiento a través de lluvia de ideas, observación de los consumidores y escuchar grupos de discusión. Enseguida se ahondan las investigaciones para descartar los beneficios improbables o irreales y para amplificar y aclarar las posibilidades

“Kathy” y “Lewis” comprarán el nuevo Taurus?



Para diseñar su nuevo sedán Taurus, Ford adaptó investigadores para “vivir” con una muestra de familias, para observar su comportamiento en casa, al conducir, y en la comunidad. Llamado “la inmersión de cliente”, el objetivo es desarrollar un perfil detallado demográfico, conductual y psicográfico de consumidores meta.

Las personas que trabajaron sobre el nuevo diseño de Taurus usaron esta base de datos para crear a consumidores estereotipos, con nombres, historias sobre su pasado y familias, fotos de archivos que mejor los describían, y las reseñas de sus personalidades, motivos, gustos y aversiones —todo ficticio—. Aun los protectores de pantallas con las calidades seleccionadas han sido creados y colocados sobre el ordenador de cada empleado. ¿Cuál es la visión de Ford de la siguiente generación de compradores de sedán? “Kathy” tiene 39 años, casada con dos niños, de 6 y 10 años. Su marido es ingeniero. Ella

está graduada de la universidad, y trabaja en conferencias patológicas. Es voluntaria en la Sociedad Humana y juega en una liga de *volleyball*. Ella está un poco preocupada por el paso del tiempo, pero encuentra alguna aventura con los malabres que hace entre el trabajo y la familia. “Lewis” tiene 41 años con una hija de 17 quien recién empieza la universidad. Él es un gerente de sucursal. Su esposa vende bienes raíces y ellos viven con su hijo de 14 años en una casa que están remodelando en los suburbios. Él está un poco intimidado por el paso del cambio, y está buscando fervientemente más horas de recreación, pero no siente que se lo haya ganado aún. El tiempo dirá si la inversión de Ford en la información para crear a Kathy y Lewis virtuales dará resultado en un enfoque mayor y un diseño atractivo.

Fuente: Greg Schneider, “Ford Invents the Modern Two”, en *The Washington Post*, 27 de octubre de 2002, pp.H01+; Rick Popley, “Ford Takes Tall Step into the Future with New Sedan Design”, en *The Chicago Tribune*, 27 de octubre de 2002, p. 1+.

restantes. Por último, se hacen encuestas a gran escala para determinar la importancia de los beneficios y cómo los buscan los clientes.

Para ilustrarlo, Forrester Research, Inc. realizó una encuesta a 131 000 consumidores acerca de sus motivaciones, hábitos de compra y capacidad financiera para comprar productos tecnológicos. Los resultados produjeron 10 segmentos, que incluían el de mentalidad a toda velocidad “Rápido hacia adelante” (los primeros que adquieren las cosas y los que más gastan), “Educadores nueva era” (grandes gastadores en usos para el hogar, tales como PC familiares), “Esperanzas digitales” (familias con presupuestos limitados, pero que siguen interesados en la compra de tecnología nueva) y “Adictos a los medios” (aquellos que prefieren los medios de entretenimiento más viejos como la TV).⁷ Cuando se combina esta información con perfiles demográficos, los mercadólogos tienen una mejor idea de cómo alcanzar segmentos particulares y qué tipos de mensajes les atraerán.

Tasa de uso Otra base para la segmentación del mercado es la tasa a la que las personas consumen un producto. Una clasificación común de tasa de uso es: no usuarios, usuarios esporádicos, usuarios regulares y usuarios habituales. Normalmente, una compañía está más interesada en los usuarios habituales de su producto porque menos de 50% de todos los usuarios de un producto suman de 80% a 90% de las compras totales. En la industria se suele llamar a estos usuarios habituales la “mitad fuerte” del mercado. Muchos vendedores apuntan sus esfuerzos de marketing a la retención de los consumidores que componen la mitad fuerte de su marca y a estimular a la mitad fuerte de la competencia para que cambie de marca. Por ejemplo, representantes de servicio al cliente de First Union Corp. en las oficinas de Charlotte, Carolina del Norte, pueden mirar en las pantallas de sus computadoras al principio de cada llamada para encontrar qué tipo de cliente ha llamado. Un pequeño cuadro rojo surge enseguida de los nombres de los clientes cuyas cuentas representan pérdida de dinero para el banco. Un punto verde señala a aquellos que generan ganancias sustanciales, lo que significa que consiguen trato preferente. El amarillo es para los que se encuentran en medio de los dos conceptos anteriores. Las categorías se generan desde una base de datos de clientes que registra balances de cuentas, número de visitas de sucursales, servicios contratados y

otra información. First Union espera generar alrededor de 50 millones de dólares en ingreso anual agregado proveniente de cuotas extras pagadas por los clientes improductivos y retención de clientes preferentes que los representantes pueden identificar y consentir.⁸

En ocasiones, un mercadólogo elegirá como mercado meta al no usuario o al usuario esporádico, con la intención de convencerlos para que se vuelvan clientes habituales. También es probable que los clientes esporádicos constituyan un nicho atractivo para el vendedor simplemente porque los ignoran empresas que se dirigen a los usuarios frecuentes. Cuando se identifican las características de los usuarios esporádicos, la gerencia puede abordarlos directamente con una oferta introductoria de bajo precio. O también el vendedor podría hacer que los consumidores aumenten su tasa de uso mediante 1) la descripción de nuevos usos de un producto (bicarbonato de sodio como desodorante de refrigerador, goma de mascar en lugar de cigarrillos); 2) la propuesta de nuevos momentos o lugares (sopa como tentempié después de la escuela, desodorantes de ambiente para los gabinetes escolares), o 3) la oferta de empaques de varias unidades (empaques de 12 refrescos).

Segmentación de mercados de negocios

Aunque el número de compradores en un mercado de negocios (o empresarial) sea relativamente bajo en comparación con un mercado de consumidores, la segmentación no deja de ser importante. La razón es simple: un esfuerzo de marketing muy enfocado, dirigido a satisfacer las necesidades de un grupo de clientes semejantes es a la vez más eficaz y tiene más probabilidades de éxito.

En la tabla 6.2 se anotan ejemplos de unas bases para la segmentación de un mercado de negocios agrupadas por ubicación del cliente, tipo de cliente y condiciones de transacción. Observe que muchas de las bases son similares a las que empleamos para segmentar mercados de consumidores. Describamos con más detalles algunas de estas bases, para dar una idea de la segmentación de un mercado empresarial.

**TABLA
6.2**

Bases de segmentación para los mercados de negocios

Base para la segmentación	Posibles segmentos de mercado
<i>Ubicación de los clientes</i>	
Región	Sureste asiático, América Central, Medio Oeste superior, costa del Atlántico
Ubicaciones	Sitio de compra único, varios sitios de compra
<i>Tipo de cliente</i>	
Industria	Códigos NAICS selectos
Tamaño	Volumen de ventas, número de empleados
Estructura de la organización	Centralizada o descentralizada, decisiones de grupo o individuales
Criterios de compra	Calidad, precio, durabilidad, tiempo de liderazgo
<i>Condiciones de la transacción</i>	
Situación de compra	Recompra directa, recompra modificada, nueva compra
Tasa de uso	No usuario, usuario esporádico, usuario habitual
Procedimiento de compra	Oferta en competencia, arrendamiento, contratos de servicio
Tamaño del pedido	Pequeño, mediano, grande
Requisitos de servicio	Escasos, moderados, intensos

Ubicación de los clientes

Los mercados de negocios suelen segmentarse de acuerdo con criterios geográficos. Algunas industrias se concentran en regiones. Por ejemplo, las compañías que explotan recursos naturales se instalan en las cercanías para reducir al mínimo los costos de envío. Otras industrias se concentran en una región simplemente porque las empresas más nuevas surgen de las compañías pioneras o deciden situarse cerca. Por ejemplo, varias marcas de vehículos recreativos, como Skyline y Monaco Coach (anteriormente Holiday Rambler), se fabrican en el norte de Indiana. Algunas empresas que venden a esta industria, como Patrick Industries (cajas y paneles) y LaSalle-Bristol (recubrimientos de piso), han elegido instalarse cerca y enfocar sus esfuerzos regionalmente.

Las compañías también segmentan los mercados internacionales por regiones. Por ejemplo, al considerar los países en vías de desarrollo, una empresa podría estudiar la confiabilidad de los servicios públicos, la calidad del sistema de transporte y la modernización de la estructura de distribución al decidir si amplía sus operaciones.

Tipo de cliente

Industria Cualquier empresa que vende a clientes empresariales de diversas industrias quiere segmentar su mercado por industrias. Por ejemplo, una compañía que vende motores eléctricos pequeños tendría un mercado potencial extenso en muchas industrias. Sin embargo, la empresa haría mejor si segmentara su mercado potencial por tipo de cliente y luego por especialidad, con el fin de satisfacer más cabalmente las necesidades de organizaciones de un número limitado de segmentos. Los códigos NAICS, que explicamos en el capítulo 5, son particularmente útiles para este propósito porque la información publicada por el gobierno y la industria sobre factores como el número de empresas, su tamaño y su localización está organizada de acuerdo con este esquema.

Tamaño El tamaño del cliente empresarial puede calcularse con factores tales como el volumen de ventas, número de empleados, número de instalaciones fabriles y número de oficinas de ventas. Muchos mercadólogos dividen su mercado potencial en cuentas grandes y pequeñas, usando canales de distribución distintos para llegar a cada segmento. La fuerza de ventas del vendedor puede manejar directamente las cuentas de gran volumen pero, para llegar a las cuentas pequeñas, puede recurrir a un intermediario o confiar en internet o en telemarketing.

Estructura de la organización Las empresas se ocupan de las compras en modos diversos. Algunas se apoyan en buena medida en sus departamentos de compras para controlar la entrada de información, reducir el número de alternativas y efectuar las negociaciones. Vender a esas compañías requeriría un esfuerzo de venta personal sólido y dirigido específicamente a los ejecutivos de compras. También se necesitarían materiales de apoyo excelentes, si el producto excede las capacidades técnicas de los gerentes de compras.

Otros compradores optan por dar una mayor participación en el proceso de compra a las personas a las que concierne directamente. Estos compradores incluyen a muchas personas en las decisiones, sostienen juntas durante largo tiempo y se entregan a muchas comunicaciones internas. Las dependencias gubernamentales son especialmente conocidas por la lentitud de sus procesos de compra. Por ejemplo, a causa de los extensos trámites de aprobación, conseguir una orden de compra de suministros para una prisión llega a tomar dos o tres años. Vender a este segmento del mercado requiere muchos contactos variados y con frecuencia ocupa a varias personas de la empresa vendedora.

Criterios de compra Todos los compradores quieren calidad, precios bajos y entrega a tiempo; sin embargo, en cada mercado hay grupos para los que uno de éstos u otro criterio de compra es particularmente importante. Tomemos el negocio de los automóviles. General Motors compra más de 90 000 millones de dólares en componentes, maquinaria y equipo cada año. Al elegir a sus proveedores, GM tiene un proceso formal que toma en cuenta las capacidades técnicas del candidato, tasas de defecto y calendarios de entrega, entre otros criterios.

Condiciones de transacción

Las circunstancias de la transacción también pueden ser la base para segmentar un mercado. Los vendedores pueden tener que modificar sus esfuerzos de marketing para manejar diversas situaciones de compra, tasas de uso, procedimientos de compra, tamaño de los pedidos o requisitos de servicio. Para ilustrarlo, enseguida describimos tres de estas condiciones de transacción.

Situación de compra Cuando United Airlines enfrenta la decisión de comprar o no comprar el Sonic Cruiser de Boeing, un avión con capacidad para 300 pasajeros y que casi vuela a la velocidad del sonido, hace una nueva compra. La decisión es muy distinta de la recompra modificada que ocurre cuando la aerolínea adquiere más aviones 737, los cuales ha volado durante años. Estas situaciones de compra, junto con la recompra directa, son tan peculiares que bien querría un vendedor segmentar su mercado en estas tres categorías de compra. También es probable que el vendedor establezca por lo menos dos segmentos combinando en uno solo la compra nueva y la recompra modificada. Se crearían programas distintos de marketing para llegar a estos dos o tres segmentos.

Tasa de uso Los mercados de la mayor parte de los productos pueden dividirse en usuarios habituales, usuarios esporádicos y no usuarios (candidatos). Los usuarios frecuentes son los más atractivos por el volumen de sus compras, pero también generan mucha competencia. Como alternativa, algunas empresas han encontrado más redituable evitar la competencia y concentrarse en los usuarios esporádicos.

Procedimiento de compra Los productos pueden arrendarse, financiarse o venderse directamente. Los precios se imponen, negocian o proponen en una subasta. Consideremos el efecto en un vendedor de un sistema de subastas. Las dependencias gubernamentales hacen sus compras por licitación cerrada, es decir, cada vendedor potencial propone una oferta confidencial en respuesta a una descripción detallada de lo que la dependencia quiere comprar. Cuando las pujas se abren, la dependencia está obligada por ley a aceptar la más baja, salvo que sea claramente impropia. ¿En qué difiere lo anterior de negociar un precio? En primer lugar, el vendedor tiene sólo una oportunidad de proponer un precio. Asimismo, para competir en un mercado de licitaciones cerradas es esencial tener costos bajos. También es importante poseer conocimientos solventes sobre la industria para saber pronosticar qué otras firmas pujarán. Estas diferencias pueden hacer que una empresa trate al gobierno como un segmento aparte.

La segmentación identifica las oportunidades de un mercado. La siguiente etapa es que la empresa decida en qué oportunidades enfocarse con un esfuerzo de marketing.

Estrategias para mercados meta

Después de que una compañía segmentó un mercado, la gerencia debe elegir uno o más segmentos como sus mercados meta. La compañía puede seguir una de tres estrategias: congregación del mercado, concentración en un segmento u objetivo de segmentos múltiples.

Estrategia de congregación

Al adoptar una estrategia de congregación del mercado (también conocida como *estrategia de mercado de masas* o *estrategia de mercado indiferenciado*), el vendedor trata todo su mercado como un solo segmento. Los miembros de un mercado congregado se consideran semejantes en lo que respecta a la demanda de un producto. Es decir, que los clientes están dispuestos a hacer algunas concesiones en aspectos menos importantes con el fin de disfrutar del principal beneficio que ofrece el producto. En esta situación, el mercado total es la meta de la empresa; por tanto, la gerencia puede establecer una sola mezcla de marketing y llegar a la mayoría de los consumidores del mercado completo. La compañía ofrece un solo producto para su audiencia de masas, diseña una estructura de precios y un sistema de distribución para su producto y emplea un único programa de promoción destinado a todo el mercado. Se llama a este método “de escopeta de perdigones” (un programa para alcanzar un objetivo extenso).

¿Cuándo es más probable que una organización adopte la estrategia de congregación del mercado? En realidad, la noción de un mercado congregado es poco frecuente. Incluso un artículo como la gasolina tiene diversos grados de octanaje, con o sin etanol y con otros aditivos. El mercado total para la mayor parte de los productos es demasiado variado —demasiado heterogéneo— para considerarlo una entidad única y uniforme. Por ejemplo, hablar de un mercado de vitamínicos es ignorar la existencia de submercados que difieren notablemente unos de otros. A causa de estas diferencias, las vitaminas One-A-Day se ofrecen en 19 variaciones, incluyendo la conocida fórmula regular para adultos, una fórmula especial para mujeres, la fórmula infantil de ScoobyDoo y fórmulas aparte para dar energía, memoria, tono y humor, así como otras más.

En general, la estrategia de congregación se elige después de que la empresa buscó segmentos en el mercado y concluyó que, a pesar de las diferencias, la mayoría de los clientes del mercado total responderían de manera muy parecida a una mezcla de marketing. Esta estrategia sería apropiada para empresas que comercializan un producto básico indiferenciado, como sal o azúcar. A los ojos de muchas personas, el azúcar es azúcar, cualquiera que sea la marca, y todas las marcas de sal de mesa son muy similares.

La ventaja de una estrategia de congregación del mercado es que se reducen al mínimo los costos. Permite a una compañía producir, distribuir y promover sus productos con mucha eficacia. Fabricar y comercializar un solo producto para todo el mercado significa que las corridas de producción son más largas y que los costos por unidad son menores. Los costos de inventario se reducen cuando la variedad de colores y tamaños de los productos es poca o nula. El almacenaje y el transporte son más eficaces cuando se envía un producto al mercado. Los costos de promoción disminuyen al mínimo cuando se transmite el mismo mensaje a todos los clientes.

La estrategia de congregación del mercado suele estar acompañada por la estrategia de diferenciación del producto en el programa de marketing de una compañía. La **diferenciación del producto** ocurre cuando, a los ojos de los consumidores, una empresa distingue su producto de las marcas competidoras que se ofrecen al mismo mercado congregado. Mediante diferenciación, una empresa crea la impresión de que su producto es mejor que las marcas de la competencia, como cuando C&H Sugar anuncia su producto como “azúcar pura de caña traída de Hawaii”. Además de fomentar entre los clientes la preferencia por la marca del vendedor, la diferenciación, cuando tiene éxito, también reduce la competencia por los precios.

Para diferenciar su producto, el vendedor 1) concibe una apariencia distintiva para el empaque o el producto (por ejemplo la forma), o bien 2) publica una afirmación promocional de una característica diferencial; por ejemplo, varias marcas de aspirina afirman que son las más eficaces para aliviar el dolor, aunque contienen esencialmente los mismos ingredientes.

Los shampoos, desodorantes, navajas de afeitar, y jabones han sido todos satisfactorios para ambos sexos con productos hechos especialmente para hombres o mujeres. El dentífrico es el último producto exitoso de aseo "unisex". Ahora Procter & Gamble apunta hacia las mujeres con Crest "Efectos que Rejuvenecen". Se ofrece en sabores vainilla y canela y contiene una pequeña cantidad de chispas que las mujeres dicen les encanta. ¿Hay límites para alcanzar los objetivos?



Estrategia de un solo segmento

Una estrategia de un solo segmento, también llamada *estrategia de concentración*, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total. Se hace una mezcla de marketing para llegar a este segmento único. A veces, una compañía quiere concentrarse en un solo segmento del mercado en lugar de enfrentar muchos competidores en un mercado más amplio.

Cuando los fabricantes de automóviles extranjeros entraron al mercado estadounidense, se enfocaron en un solo segmento. El Beetle original de Volkswagen estaba destinado al mercado de compactos económicos y Mercedes-Benz se dirigió al mercado de ingresos elevados. En la actualidad, como es bien sabido, casi todos los fabricantes foráneos de autos han pasado a una estrategia de segmentos múltiples (pensemos por ejemplo en la línea de productos de Volkswagen). Sólo algunos, como Rolls-Royce y Ferrari, siguen centrados en su segmento único original.

Una estrategia de un solo segmento permite al vendedor penetrar a fondo en un mercado y adquirir una reputación como especialista o experto en este mercado limitado. Las empresas que explotan segmentos únicos se denominan *mercadólogos de nicho* y sus segmentos meta son *mercados de nicho* (o *nichos de mercado*). Con mucha frecuencia, pero no siempre, los nichos son muy pequeños. Dos empresas incluidas recientemente en una lista de compañías de crecimiento rápido y sus nichos, son Brass Eagle, que fabrica ropa y equipo para el deporte del *paintball* y Ahead Headgear, un fabricante de gorras de golf.

Una compañía puede iniciar una estrategia de un solo segmento con recursos limitados. Siempre que el segmento persista como un mercado pequeño, lo más probable es que los competidores grandes lo dejen en paz. En cambio, si el mercado pequeño mostrara signos de crecer, los "grandulones" podrían dar el salto.

El riesgo y la limitación de una estrategia de un solo segmento es que el vendedor tiene "todos los huevos en una canasta". Si el potencial de mercado de ese segmento único declina, el vendedor tendrá problemas considerables. Asimismo, un vendedor con un nombre fuerte y una reputación en un segmento tendría quizá muchas dificultades para expandirse a otro segmento. Por ejemplo, General Motors decidió eliminar la marca Oldsmobile cuando ésta dejó de atraer al siguiente joven en el mercado automotriz.

Estrategia de segmentos múltiples

En la estrategia de segmentos múltiples se identifican como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales. Se genera una mezcla de marketing para llegar a cada



PERSPECTIVA GLOBAL

¿Los segmentos rebasan fronteras?

El modelo de negocios de Southwest Airlines que consiste en mantener precios bajos mediante el recorte de costos operacionales parece haber sido adoptada en Europa. Transportistas como Buzz, EasyJet, GO y Ryanair, varios de los cuales son propiedad de aerolíneas grandes como British Air y KLM, ofrecen vuelos entre ciudades europeas por tarifas nunca antes vistas. Por ejemplo, un viajero voló recientemente de Londres a Florencia por 84 dólares en Ryanair mientras que British Airways cotizó una tarifa de 800 dólares por el mismo viaje.

Lo que los clientes de esas aerolíneas no están obteniendo son comodidades. Los aviones son con frecuencia pequeños y estrechos; la mayoría de los cargos a los

pasajeros por todos los refrigerios incluyen agua; otros vuelan a aeropuertos secundarios distantes de la ciudad de destino, y casi ninguno permite a los viajeros cambiar sus boletos u obtener una devolución por un boleto no usado. No obstante, estos transportistas sencillos parecen haber encontrado un mercado, tal como lo ha hecho Southwest en Estados Unidos, y están operando sus vuelos a una sana capacidad de 75%.

Fuentes: Ernest Beck, "London to Frankfurt, \$28", en *The Wall Street Journal*, 6 de octubre de 2000, p. W10; Katrina Brooker, "The Chairman of the Board Looks Back", en *Fortune*, 28 de mayo de 2001, www.fortune.com; Michael Learmonth, "The Little Airline That Could", en *The Industry Standard Magazine*, 13 de marzo de 2000, www.thestandard.com.

segmento. Por ejemplo, el fabricante de aspirina Bayer ofrece siete variaciones de su producto analgésico, cada una con su programa de marketing.

En una estrategia de segmentos múltiples, el vendedor elaborará una versión distinta del producto básico para cada segmento. Por ejemplo, la línea V-Rod de motocicletas de alto rendimiento con motores enfriados por agua de Harley-Davidson es vista por puristas de Harley como no tradicional y, por lo tanto, no atractiva. Esta nueva línea más rápida y más ligera que las conocidas motos Harley de turismo pesadas está diseñada para atraer a un segmento de mercado más joven y con mayor opulencia.⁹ Sin embargo, la segmentación del mercado también se puede hacer sin cambios en el producto, pero separando los canales de distribución o la publicidad, que deben adaptarse a cada segmento. Por ejemplo, Wrigley's se dirige a los fumadores promoviendo la goma de mascar como alternativa para las situaciones en que no se acepta fumar. Y el agua embotellada Evian trata de extender su mercado más allá de deportistas y consumidores practicantes del acondicionamiento físico con una publicidad destinada a otros grupos, incluyendo las mujeres embarazadas y los ambientalistas.

Por lo regular, una estrategia de segmentos múltiples da por resultado mayores volúmenes de ventas que una estrategia de un solo segmento. También es útil para la compañía que enfrenta una demanda de temporada. De tal suerte, como en verano hay menos inscripciones, muchas universidades comercializan entre los turistas (otro segmento del mercado) sus espacios en los dormitorios colegiales. Una empresa con capacidad de producción en exceso puede buscar otros segmentos de mercado que la absorban.

Los planes de segmentos múltiples pueden traer beneficios para una organización, pero tienen algunas desventajas respecto de los costos y la cobertura del mercado. En primer lugar, la comercialización en varios segmentos puede ser cara en la producción y el marketing de los productos. Incluso con los avances actuales en la tecnología de producción, es evidente que resulta menos costoso producir cantidades masivas de un modelo y un color que producir una variedad de modelos, colores y tamaños. Y una estrategia de segmentos múltiples incrementa los gastos de marketing de varias maneras. Los costos totales de inventario crecen porque hay que mantener inventarios correctos de cada estilo, color, etc. Los costos de publicidad ascienden porque se requieren anuncios distintos para cada segmento del mercado. También es probable que aumenten los costos de distribución, pues se hacen esfuerzos por llevar los productos a varios segmentos. Por último, los gastos administrativos generales se incrementan si la gerencia debe planear e implantar varios programas de marketing.