

SEGMENTACIÓN

"Dirección de Marketing", Capítulo IX, Editorial Prentice Hall.

Una empresa no puede servir a todos los clientes de un mercado amplio como el de las computadoras o el de las bebidas gaseosas. Los clientes son demasiado numerosos y diversos en cuanto a sus necesidades de compra. La empresa tiene que identificar los segmentos de mercado a los que puede servir de forma más eficaz. Aquí examinaremos los niveles de segmentación, patrones de segmentación, el procedimiento de segmentación de mercados, las bases para segmentar mercados de consumo y de negocios, y los requisitos para una segmentación eficaz.

Muchas empresas están adoptando la selección de mercados meta. Aquí, quienes venden distinguen los principales segmentos de mercado, ponen la mira en uno o más de esos segmentos, y desarrollan productos y programas de marketing adaptados a cada uno. En lugar de dispersar su labor de marketing (un enfoque de "escopeta"), pueden concentrarse en los compradores que es más probable que puedan satisfacer (un enfoque de "rifle").

La selección de mercados meta requiere que los mercadólogos den tres pasos principales:

1. Identificar y definir los perfiles de distintos grupos de compradores que podrán requerir productos o mezclas de marketing distintos (segmentación de mercados).
2. Seleccionar uno o más segmentos de mercado en los cuales ingresar (selección de mercados meta).
3. Establecer y comunicar los beneficios distintivos clave de los productos en el mercado (posicionamiento en el mercado).

NIVELES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

La segmentación de mercados es un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. El punto de partida de cualquier análisis de segmentación es el marketing masivo. En el marketing masivo, la parte vendedora realiza la producción masiva, distribución masiva y promoción masiva de un producto para todos los compradores. Henry Ford fue el epítome de semejante estrategia de marketing cuando ofreció el Ford Modelo T "en cualquier color, en tanto fuera negro". Coca-Cola también practicó marketing masivo cuando vendió un solo tipo de Coca-Cola en una botella de 6.5 onzas.

El argumento en favor del marketing masivo es que crea el mercado potencial más grande, que da pie a los costos más bajos, que a su vez da pie a precios más bajos o márgenes más amplios. Sin embargo, muchos críticos señalan la creciente fragmentación del mercado, lo cual dificulta el marketing masivo. Según Regis.McKenna,

[Los consumidores] tienen más formas de hacer sus compras: en centros comerciales

gigantes, tiendas de especialidad y supertiendas; a través de catálogos de pedidos por correo, redes de compras en casa y tiendas virtuales en Internet. Y se les bombardea con mensajes a través de un número creciente de canales: televisión abierta y dirigida, radio, redes de computadoras en línea, la Internet, servicios telefónicos como fax y telemarketing, y revistas de nicho y otros medios impresos.

La proliferación de medios publicitarios y canales de distribución está dificultando la práctica del marketing "unitalla". Hay quienes aseguran que el marketing masivo está muriendo. No es de sorprender que muchas empresas estén recurriendo al micromarketing en uno de cuatro niveles: segmentos, nichos, áreas locales e individuos.

Marketing de Segmento

Un segmento de mercado consiste en un grupo grande que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares. Por ejemplo, una empresa automovilística podría identificar cuatro segmentos amplios: compradores que están buscando primordialmente transporte básico, o alto desempeño, o lujo, o seguridad.

La segmentación es un enfoque a medio camino entre el marketing masivo y el marketing individual. Se supone que los compradores de cada segmento son muy similares en cuanto a deseos y necesidades, aunque en realidad no hay dos compradores iguales. Anderson y Narus recomiendan a los mercadólogos presentar ofertas de mercado flexibles en lugar de una oferta estándar a todos los miembros de un segmento. Una oferta de mercado flexible consta de dos partes: una solución desnuda que consiste en elementos de producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran, y opciones que algunos miembros del segmento valoran. Cada opción implica un cargo adicional. Por ejemplo, Delta Airlines ofrece a todos los pasajeros de clase económica un asiento, comida y bebidas no alcohólicas, y cobra extra por bebidas alcohólicas y audífonos para los pasajeros que los quieren. Siemens vende cajas revestidas de metal cuyo precio incluye entrega gratuita y una garantía, pero también ofrece instalación, pruebas y periféricos de comunicación como opciones de costo extra.

El marketing de segmentos ofrece varios beneficios que no ofrece el marketing masivo. La empresa puede crear una oferta de producto o servicio más afinada y ponerle el precio apropiado para el público objetivo. La selección de canales de distribución y canales de comunicación se facilita mucho. Además, es posible que la empresa enfrente menos competidores en un segmento específico.

Marketing de nichos

Un nicho es un grupo con una definición más estrecha, por lo regular un mercado pequeño

cuyas necesidades no están siendo bien atendidas. Los mercadólogos normalmente identifican los nichos dividiendo un segmento en subsegmentos o definiendo un grupo que busca una combinación distintiva de beneficios. Por ejemplo, el segmento de los fumadores consuetudinarios incluye a quienes están tratando de dejar de fumar y a quienes no les interesa.

Mientras que los segmentos son relativamente grandes y por lo regular atraen a varios competidores, los nichos son pequeños y normalmente sólo atraen a uno o dos. Las empresas grandes, como IBM, pierden fragmentos de su mercado a los ocupantes de nichos: Dalgic llamó a esta confrontación "guerrillas contra gorilas". Por ello algunas empresas grandes han adoptado el marketing de nichos, lo cual ha requerido una mayor descentralización y ciertos cambios en la forma de operar. Johnson & Johnson, por ejemplo, consta de 170 filiales (unidades de negocios), muchas de las cuales se concentran en mercados de nicho.

La preponderancia del marketing de nichos —e incluso de "micronichos"— puede verse en los medios. Basta considerar la proliferación de nuevas revistas (en 1998 se lanzaron 1,000 revistas nuevas) dirigidas a nichos específicos, divididas y subdivididas a lo largo de líneas de origen étnico, género u orientación sexual: B1G2 (que significa "negro primero, gay segundo") es una revista de estilo de vida para hombres negros homosexuales basada en Nueva York. También está Actúa, una revista bimestral para aficionados al buceo y el esnórquel, y Quince, una revista basada en Miami, exclusiva para muchachas adolescentes de origen hispánico. A medida que la mirada de los medios se toma hacia adentro, surgen publicaciones como Content de Stephen Brill, una revista acerca de los medios dirigida a los consumidores.

Supuestamente, quienes hacen marketing a nichos entienden también las necesidades de sus clientes que éstos de buena gana pagan más. Ferrari obtiene un buen precio por sus automóviles porque los compradores leales sienten que ningún otro coche ofrece algo parecido al conjunto de beneficios de producto-servicio-membresía que ofrece Ferrari.

Un nicho atractivo se caracteriza por lo siguiente: los clientes del nicho tienen un conjunto bien definido de necesidades; pagan un precio superior a la empresa que mejor satisface sus necesidades; es poco probable que el nicho atraiga a otros competidores; el ocupante del nicho logra deltas económicas gracias a la especialización; y el nicho tiene potencial de tamaño, utilidades y crecimiento.

Marketing Local

El marketing dirigido está dando lugar a la adaptación de programas de marketing a la adaptación de programas de marketing a las necesidades y deseos de grupos de clientes locales (áreas comerciales, barrios e incluso tiendas individuales). Citibank ofrece diferentes

combinaciones de servicios bancarios en sus sucursales dependiendo de la demografía del vecindario. Kraft ayuda a las cadenas de supermercados a identificar los surtidos de quesos y la organización de anaqueles que optimizará las ventas de quesos en tiendas de bajos, medianos y altos ingresos, y en diferentes vecindarios étnicos.

Quienes están en favor de hacer local el marketing de una empresa ven la publicidad nacional como un desperdicio de dinero porque no se enfoca hacia las necesidades locales. Quienes se oponen al marketing local argumentan que eleva los costos de fabricación y marketing al reducir las economías de escala. Los problemas de logística se amplifican cuando las empresas tratan de cumplir con requisitos locales variables. La imagen general de una marca podría diluirse si el producto y el mensaje difieren en los diferentes lugares.

Marketing Individual

El nivel último de segmentación da pie a "segmentos de uno", "marketing personalizado" o "marketing de uno a uno". Durante siglos, se atendía a los consumidores como individuos: el sastre confeccionaba el traje y el zapatero diseñaba zapatos para el individuo. Una buena parte del marketing de negocio a negocio actual es personalizado, en cuanto a que el fabricante adapta la oferta, logística, comunicaciones y condiciones financieras a cada cuenta importante. Las nuevas tecnologías —computadoras, bases de datos, producción con robots, correo electrónico y fax— permiten a las empresas volver al marketing personalizado, o lo que se conoce como "personalización masiva". La personalización masiva es la capacidad para preparar de manera masiva productos y comunicaciones diseñados individualmente para satisfacer los requisitos de cada cuenta.

Según Arnold Ostle, diseñador en jefe de Mazda, "Los clientes quieren expresar su individualidad con los productos que compran." Las oportunidades que ofrecen estas tecnologías prometen transformar el marketing, de "un medio de difusión a un medio de diálogo", donde el cliente participa activamente en el diseño del producto y la oferta.

Hoy día los clientes están tomando más iniciativas individuales para determinar qué y cómo compran. Ellos se conectan a Internet; buscan información y evaluaciones de ofertas de productos o servicios; dialogan con los proveedores, usuarios y críticos; y toman su propia decisión acerca de cuál es la mejor oferta.

El mercadólogo todavía influye en el proceso pero de maneras nuevas. Se hace necesario ofrecer números telefónicos sin cargo y direcciones de correo electrónico para que los compradores puedan hacer preguntas, sugerencias y quejas a las empresas. Los mercadólogos harán que el cliente participe más en el proceso de especificación del producto, y patrocinarán una página base en Internet que proporcione plena información acerca de los productos, garantías y ubicaciones de la empresa.

PATRONES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Hay muchas formas de segmentar los mercados. Una es identificar segmentos de preferencia. Supongamos que se pregunta a quienes compran helados qué valor asignan a la cremosidad como atributos del producto. Pueden surgir tres patrones distintos.

- ☞ Preferencias homogéneas: un mercado en el que todos los consumidores tienen aproximadamente la misma preferencia. El mercado no exhibe segmentos naturales. Nuestra predicción es que las marcas existentes serán similares y se agruparán cerca de la parte media de la escala en lo tocante tanto a dulzura como a cremosidad.
- ☞ Preferencias difusas: las preferencias de los consumidores podrían estar dispersas por todo el espacio, lo que indica que los consumidores varían mucho en cuanto a sus preferencias. Es probable que la primera marca en ingresar al mercado se posicione en el centro a fin de ser atractiva para el mayor número posible de personas. Una marca en el centro minimiza el total de insatisfacción de los consumidores. Un segundo competidor podría ubicarse junto a U primera marca y pelear por participación de mercado; o bien, se podría colocar en una esquina para atraer a un grupo de dientes Insatisfecho con la marca del centro. Si hay varias marcas en el mercado, lo más probable es que se posicionen en todo el espacio y exhiban diferencias reales que coinciden con las diferencias de preferencia de los consumidores.
- ☞ Preferencias agrupadas: El mercado podría revelar grupos de preferencia bien definidos, llamados segmentos de mercado naturales. La primera empresa en ingresar en este mercado tiene tres opciones: podría posicionarse en el centro, con la esperanza de atraer a todos los grupos; podría posicionarse en el segmento de mercado más grande (marketing concentrado); o podría desarrollar varias marcas, cada una posicionada en un segmento distinto. Si la primera empresa sólo desarrolla una marca, ingresarán competidores que introducirán marcas en los otros segmentos.

PROCEDIMIENTO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

He aquí un procedimiento de tres pasos para identificar segmentos de mercado: estudio, análisis y preparación de perfiles.

Primer paso: etapa de estudio

El investigador realiza entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Luego el investigador prepara un cuestionario y recaba datos acerca de los atributos y la importancia que se les da; conciencia de marca y calificaciones de marcas; patrones de uso del producto; actitudes hacia la categoría de productos; y datos demográficos, geográficos, psicográficos y media gráficos de los encuestados.

Segundo paso: etapa de análisis

El investigador aplica análisis de factores a los datos para eliminar variables con alta correlación, y luego aplica análisis de agrupación para crear cierto número de segmentos con diferencias máximas entre ellos.

Tercer paso: etapa de preparación de perfiles

Se prepara un perfil de cada grupo en términos de sus actitudes distintivas; conductas, demografía, psicografía y patrones de medios. Se da un nombre a cada segmento con base en su característica dominante. En un estudio de mercado del tiempo libre, Andreasen y Belk encontraron seis segmentos: hogareño pasivo, entusiasta activo del deporte, autosuficiente dirigido hacia su interior, mecenas cultural, hogareño activo, y socialmente activo. Ellos descubrieron que las organizaciones de actuación artística podían vender un máximo de entradas si se dirigían hacia los grupos de mecenas culturales y socialmente activos

La segmentación de un mercado debe repetirse periódicamente porque los segmentos de los mercados cambian. Hubo una época en que la industria de las computadoras personales segmentaba sus productos con base únicamente en su rapidez y potencia, dirigiéndose así a dos amplias clases de usuarios, del extremo alto y del extremo bajo, pero descuidando a la próspera parte media. Posteriormente los mercadólogos de la industria reconocieron un mercado "SoHo" emergente, que corresponde a las siglas en inglés de "oficina pequeña/oficina en casa". Las empresas de ventas por correo como Dell y Gateway satisficieron las necesidades de este segmento: alto desempeño aunado a precio bajo y facilidad de uso. Poco después otros fabricantes de PC comenzaron a ver al segmento SoHo como formado por segmentos más pequeños. "Las necesidades de una oficina pequeña podrían ser muy diferentes de las de una oficina en casa", dice un ejecutivo de Dell."

Una forma de descubrir nuevos segmentos es investigar la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca. Este proceso se denomina partición de * mercados. Hace años, la mayor parte de los compradores de automóviles primero escogían el fabricante y luego una de sus divisiones (jerarquía de marca dominante). Un comprador podría preferir los automóviles de General Motors y, dentro de ese conjunto, los Pontiac. Hoy día muchos compradores escogen primero el país de origen del coche que quieren comprar (jerarquía de nación dominante). Los compradores podrían decidir primero que quieren comprar un coche japonés, luego Toyota, y luego el modelo Corolla de Toyota. Las empresas deben vigilar los posibles cambios en la jerarquía de atributos de los consumidores y ajustarse a los cambios de prioridad.

La jerarquía de atributos puede revelar segmentos de clientes. Los compradores que primero escogen el precio son de precio dominante; los que primero escogen el tipo de automóvil (p. ej., deportivo, de pasajeros, guayón) son de tipo dominante; los que primero escogen la marca de automóvil son de marca dominante. Podemos identificar a quienes son de tipo

dominante y luego de precio dominante y luego de marca dominante como integrantes de un segmento; a quienes son de calidad dominante y luego de servicio dominante y luego de tipo dominante como integrantes de otro segmento. Cada segmento podría tener características demográficas, psicográficas y mediagráficas distintas.

BASES PARA SEGMENTAR MERCADOS DE CONSUMO

Se utilizan dos grupos amplios de variables para segmentar los mercados de consumo. Algunos investigadores tratan de formar segmentos examinando las características de los consumidores: geográficas, demográficas y psicográficas; luego ven si esos segmentos de clientes exhiben diferentes necesidades o responden de diferente manera a los productos. Por ejemplo, los investigadores podrían examinar las distintas actitudes de los "profesionales", "obreros" y otros grupos hasta, digamos, la "seguridad" como cualidad de un automóvil.

Otros Investigadores tratan de formar segmentos estudiando las respuestas de los consumidores a los beneficios buscados, ocasiones de uso o marcas. Una vez formados los segmentos, el Investigador determina si hay características diferentes asociadas a cada segmento de respuesta de consumidor. Por ejemplo, el investigador podría estudiar si la gente que busca "calidad" y la que busca "precio bajo" al comprar un automóvil difieren en su composición geográfica, demográfica y psicográfica.

Las principales variables de segmentación —geográfica, demográfica, psicográfica y conductual—.

Segmentación geográfica

La segmentación geográfica implica dividir el mercado en diversas unidades geográficas como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios. La empresa puede operar en un área geográfica, o unas cuantas, u operar en todas pero filtrarse en las variaciones locales. Por ejemplo, Hutton Hotels personaliza las habitaciones y vestíbulos según la ubicación de sus hoteles. Los hoteles del noreste de Estados Unidos son más elegantes y cosmopolitas. Los del suroeste son más rústicos. ¿Y qué tal Campbell Soup, tan experimentado en el marketing regional? Desde 1994, la empresa ha vendido su salsa Pace Picante regionalmente. No es necesario explicar a la gente del suroeste de Estados Unidos que "picante" indica un ingrediente para cocinar, pero la gente del norte piensa que es una salsa para aderezar platillos. La presentación, comunicación y labor de marketing son más educativos en el norte. La regionalización del marketing ha llegado incluso al nivel de código postal.

Segmentación demográfica

En la segmentación demográfica, el mercado se divide en grupos con base en variables como edad, tamaño de la familia, etapa del ciclo de vida familiar, género, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, generación, nacionalidad, clase social. Las variables demográficas son las bases más socorridas para distinguir grupos de clientes. Una razón es que los deseos, Preferencias y tasas de consumo de los consumidores a menudo están relacionados con variables demográficas. Otra es que dichas variables son más fáciles de medir. Incluso cuando el mercado meta se describe en términos no demográficos (digamos, un tipo de personalidad), preciso vincularlo con características demográficas para estimar su tamaño y los medios que conviene usar para llegar a él de forma eficiente.

PRINCIPALES VARIABLES DE SEGMENTACIÓN PARA MERCADOS DE CONSUMO

Geográficas	
Región	En Estados Unidos: Pacífico, Montana, Noroeste Central, Suroeste Central, Noreste Central, Sureste Central, Atlántico Sur, Atlántico Medio, Nueva Inglaterra.
Tamaño de la ciudad o zona metropolitana	Menos de 4,999; 5,000 -19,999; 20,000 - 49,999; 50,000 - 99,999; 100,000 - 249,999; 250,000 - 499,999; 500,000 - 999,999; 1,000,000 - 3,999,999; más de 4,000,000
Densidad	Urbana, suburbana, rural
Clima	Septentrional, meridional
Demográficas	
Edad	Menos de 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64,65+
Tamaño de la familia	1 - 2, 3 - 4, 5+
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, hijo menor de menos de 6 años; joven, casado, hijo menor de 6 o más años; mayor, casado, con hijos; mayor, casado, sin hijos de menos de 18; mayor, soltero; otro
Sexo	Masculino, femenino
Ingreso	Menos de \$9,999; \$10,000 -\$14,999; \$15,000 - \$19,999; \$20,000 - \$29,999; \$30,000 - \$49,999; \$50,000 - \$99,999; más de \$100,000 (cifras en dólares)
Ocupación	Profesional y técnica; gerentes, funcionarios y propietarios; oficina, ventas; artesanos; capataces; operadores; agricultores; jubilados; estudiantes; amas de casa; desempleados
Educación	Primaria o menos; educación media parcial, graduado de

	bachillerato; educación universitaria parcial; graduado universitario
Religión	Católico, protestante, judío, musulmán, hindú, otro
Raza	Blanca, negra, asiática, hispánica
Generación	Baby Boomen, Generación X
Nacionalidad	Norteamericano, sudamericano, británico, francés, alemán, italiano, japonés
Clase Social	Baja inferior, baja superior, clase trabajadora, clase media, media superior, alta inferior, alta superior
Sicográficas	
Estilo de vida	Sencillos, sexualmente liberados, melencólicos
Personalidad	Compulsiva, gregaria, autoritaria, ambiciosa
Conductual	
Ocasiones	Ocasión ordinaria, ocasión especial
Beneficios	Calidad, servicio, economía, comodidad, rapidez
Status de usuario	<u>No</u> usuario, ex-usuario, usuario potencial, usuario primerizo, usuario consuetudinario
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, usuario medio, usuario intensivo
Status de lealtad	Ninguna, mediana, fuerte, absoluta
Etapas de preparación	Sin conocimiento, con conocimiento, informado, interesado deseoso, con intención de comprar
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

Edad y etapa del ciclo de vida. Los deseos y capacidades de los consumidores cambian con la edad. Gerber se dio cuenta de esto y comenzó a expandirse más allá de su línea tradicional de alimentos para bebés. Su nueva línea "Graduales" está dirigida a niños de 1 a 3 años. Una de las razones de la expansión de Gerber hacia este nuevo segmento es que el crecimiento de la categoría de alimentos para bebé está disminuyendo debido a factores como la baja en la tasa de natalidad, bebés que toman leche durante más tiempo y niños que cambian a comida sólida antes. La empresa tiene la esperanza de que los padres que compran alimentos Gerber para bebé recibirán bien la línea Graduales a medida que su bebé crezca. Sega, el gigante de los juegos para computadora, tiene una meta similar en cuanto a conservar la lealtad de su principal segmento de mercado. La empresa está lanzando una gama de productos asociados para adultos, que incluye ropa y equipo deportivo, bajo su marca Sega Sports. El mercado central de Sega está entre las edades de 10 y 18. Un ejecutivo de licencias de Sega dice: "Ellos se la pasan horas en su dormitorio jugando, luego llegan a los 18 años y descubren a las chicas... y la computadora se guarda en el armario."

La ropa y otros productos son una forma de llevar la marca a un mercado más maduro. También habrá relojes de pulsera Sega, lo mismo que zapatos Sega y balones de fútbol y baloncesto marca Sega Sports." Las empresas fotográficas ya están aplicando segmentación por edad y ciclo de vida al mercado de las películas. En vista de la baja en las ventas de rollos de película, estas empresas se están esforzando por explotar nichos de mercado prometedores: mamás, chicos y personas mayores:

Sin embargo, la edad y el ciclo de vida pueden ser variables complicadas. Por ejemplo, la Ford Motor Company diseñó su automóvil Mustang de modo que fuera atractivo para jóvenes que querían un auto deportivo de bajo costo, pero luego comprobó que el vehículo estaba siendo adquirido por todos los grupos de edades y se dio cuenta de que su mercado no consistía en la gente cronológicamente joven, sino en la psicológicamente joven.

La investigación de los Neugarten indica que conviene cuidarse de los estereotipos por edad: La edad se ha convertido en un mal predictor de cuándo ocurren los sucesos que marean la vida, y también un mal predictor de la salud, situación laboral, situación familiar de una persona, y por ende también de los intereses, preocupaciones y necesidades de esa persona. Tenemos múltiples imágenes de personas de la misma edad: está el nombre de 70 años en la silla de ruedas y el hombre de 70 años en la cancha de tenis. Asimismo, hay padres de 35 años que están enviando a sus hijos a la universidad y padres de 35 años que están amueblando el cuarto del bebé, lo que a su vez produce abuelos primerizos dentro del intervalo de edades de 35 a 75 años.¹⁰

Sexo. La segmentación por sexo se aplica desde hace mucho en las áreas de ropa, peinados, cosméticos y revistas. De vez en cuando, otros mercadólogos vislumbran una oportunidad para la segmentación por sexo. Consideremos el mercado de los cigarrillos, donde se han introducido marcas como Virginia Slims acampanadas por indicios de sabor, presentación y publicidad que refuerzan una imagen femenina.

La industria automovilística está comenzando a reconocer la segmentación por sexo. Ahora que más mujeres tienen coche, algunos fabricantes están diseñando ciertas características de modo que sean atractivas para las mujeres, aunque no han llegado a anunciar algún automóvil como vehículo para mujeres.

Ingresos. La segmentación por ingresos es una práctica antigua en categorías de productos y servicios como las de automóviles, embarcaciones, ropa, cosméticos y viajes. Sin embargo, los ingresos no siempre predicen los mejores clientes para un producto dado. Los obreros se contaron entre los primeros compradores de televisores a color; para ellos era más barato comprar estos aparatos que ir al cine y a restaurantes. Los automóviles más económicos no son adquiridos por la gente verdaderamente pobre, sino por quienes se ven a sí mismos como pobres en comparación con sus aspiraciones de status. Los segmentos más privilegiados de cada clase social son quienes suelen comprar automóviles de precio

mediano y alto.

Generación. Muchos investigadores están recurriendo a la segmentación por generaciones. En cada generación influye profundamente la época en la que se vuelve adulta: por la música, las películas, la política y los acontecimientos de ese periodo. Algunos mercadólogos se dirigen a los baby boomers (estadounidenses nacidos entre 1946 y 1964) utilizando comunicaciones y símbolos que hacen un llamado al optimismo de esa generación. Otros mercadólogos están poniendo la mira en la Generación X (estadounidenses nacidos entre 1964 y 1984), conscientes de que los miembros de esta generación crecieron desconfiando de la sociedad, los políticos y los anuncios y promociones basados en la apariencia. Los miembros de la Generación X son más sofisticados en su evaluación de los productos. Muchos sienten rechazo por anuncios que hacen mucho alarde o que dan la impresión de tomarse demasiado en serio. Meredith y Schewe han propuesto un concepto más enfocado de segmentación por generación que llaman segmentación por cohorte. Las cohortes son grupos de personas que comparten experiencias de sucesos externos importantes que han afectado profundamente sus actitudes y preferencias. Hay un grupo de cohorte que vivió la Gran Depresión, otro que vivió la Segunda Guerra Mundial, otro que vivió la guerra de Vietnam, etc. Los miembros de un grupo de cohorte sienten lazos entre sí por haber compartido las mismas experiencias importantes. Los mercadólogos a menudo dirigen anuncios a un grupo de cohorte utilizando los iconos e imágenes prominentes de su experiencia.

Clase social. La clase social tiene una marcada influencia sobre los gustos en cuestión de automóviles, ropa, mobiliario para el hogar, actividades recreativas, hábitos de lectura y detallistas. Muchas empresas diseñan productos y servicios para clases sociales específicas. Los gustos de las clases sociales pueden cambiar con los años. Los años ochenta fueron la década de la codicia y la ostentación para las clases altas, pero los años noventa se caracterizaron más por los valores y la autorrealización. Los gustos de las clases acomodadas ahora tienden más hacia lo utilitario, un Range Rover o un Ford Explorer en lugar de un Mercedes.

Segmentación Psicográfica

En la segmentación Psicográfica los compradores se dividen en diferentes grupos con base en su estilo de vida o personalidad y valores. Los miembros del mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy distintos.

Estilo de vida. La gente exhibe muchos más estilos de vida que los que sugieren las siete clases sociales. Los productos que la gente consume expresa su estilo de vida.

Las empresas que producen cosméticos, bebidas alcohólicas y muebles siempre están buscando oportunidades en la segmentación por estilo de vida. Sin embargo, tal

segmentación no siempre funciona. Netlé introdujo una marca especial de café descafeinado para "trasnochadores" fracasó.

Personalidad. Los mercadólogos han empleado variables de personalidad para segmentar mercados. Ellos dotan a sus productos de una personalidad de marca corresponde a la personalidad de los consumidores. A fines de los años cincuenta, los Fords y Chevrolets se promovieron como automóviles con diferente personalidad. Se identificaba a los compradores de Fords como independientes, impulsivos, masculinos, alertas al cambio y con confianza en sí mismos. Los dueños de Chevrolets eran conservadores, ahorradores, conscientes del prestigio, menos masculinos y renuentes a ir a los extremos.

Valores. Algunos mercadólogos segmentan según valores centrales, los sistemas de creencias que subyacen las actitudes y conductas de los consumidores. Los valores centrales son mucho más profundos que la conducta o la actitud, y determinan a largo plazo, en un nivel básico, las decisiones y deseos de la gente. Los mercadólogos que segmentan por valores creen que al hacer un llamado al yo interno de las personas es posible influir en el yo externo: su comportamiento de compra. Una empresa de investigación de mercado que realizó el estudio Roper Reports Worldwide Global Consumer Survey desarrolló un esquema de segmentación por valores para los mercados globales.

Segmentación Conductual

En la segmentación conductual los compradores se dividen en grupos con base en su conocimiento de un producto, su actitud hacia él, la forma en que lo usan o la forma en que responden a él. Muchos mercadólogos creen que las variables de conducta: ocasiones, beneficios, situación de usuario, tasa de consumo, situación de lealtad, etapa de preparación del comprador, y actitud son los mejores puntos de partida para construir segmentos de mercados.

Ocasiones. Los compradores se pueden distinguir según las ocasiones en las que sienten una necesidad, compran un producto, o lo usan. Por ejemplo, el viaje en avión es propiciado por ocasiones relacionadas con los negocios, vacaciones o la familia. Una aerolínea puede especializarse en servir a la gente a la que con mayor frecuencia se le presentan ciertas ocasiones. Así, las aerolíneas fletadas (charter) sirven a grupos de personas que vuelan a destinos vacacionales.

La segmentación por ocasión puede ayudar a las empresas a expandir el consumo de su producto. Por ejemplo, el jugo de naranja normalmente se consume en el desayuno. Una empresa de jugo de naranja puede tratar de promover el consumo de jugo en otras ocasiones: el almuerzo, la cena, a medio día. Ciertos días especiales —como el Día de la Madre y el Día del Padre— se establecieron en parte para incrementar las ventas de dulces y flores. La Curtís Candy Company promovió la costumbre de "travesura o golosina" del día de

bruja, en la que todos los hogares se preparan para entregar dulces a los pequeños y ansiosos visitantes que tocan a sus puertas.

Una empresa puede considerar sucesos cruciales de la vida para ver si van acompañados de ciertas necesidades o no. Este tipo de análisis ha dado lugar a proveedores de servicios como los asesores matrimoniales, de empleo y de duelo.

Beneficios. Los compradores se pueden clasificar según los beneficios que buscan. Un estudio de viajeros descubrió tres segmentos de beneficios: quienes viajan para estar con su familia, quienes viajan por aventura o como educación, y quienes disfrutan los aspectos de "echar a la suerte" y "divertirse" de los viajes.

Haley informó de una fructífera segmentación por beneficios del mercado de los dentífricos. Él encontró cuatro segmentos de beneficio: economía, medicinal, cosmético y sabor. Cada grupo tenía características demográficas, de conducta y psicográficas específicas. Por ejemplo, quienes buscaban prevención de caries tenían familias grandes, usaban mucho dentífrico, y eran conservadores. Cada segmento prefería ciertas marcas. Un fabricante de dentífricos puede utilizar estos hallazgos para concentrar mejor su marca y marcas nuevas.

Status del Usuario. Los mercados se pueden segmentar dividiéndolos en no usuarios, ex-usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios consuetudinarios de un producto. Por ejemplo, los bancos de sangre no deben depender únicamente de los donantes regulares para abastecerse de sangre; deben reclutar a nuevos donantes primerizos y ponerse en contacto con ex-donantes, y cada uno requerirá una estrategia de marketing diferente. La posición de la empresa en el mercado también influye en su enfoque. Los líderes en cuanto a participación de mercado se concentran en atraer usuarios potenciales, mientras que las empresas más Pequeñas tratan de atraer a los usuarios actuales del producto del líder.

Tasa de Consumo. Los mercadólogos se pueden segmentar dividiéndolos en usuarios ocasionales, medianos, e intensivos del producto. Los usuarios intensivos a menudo son un porcentaje pequeño del mercado pero representan un elevado porcentaje del consumo total. Los mercadólogos por lo regular prefieren atraer a un usuario intensivo que a varios usuarios ocasionales, y varían sus esfuerzos promocionales de manera acorde.

Las tasas de consumo de algunos productos de consumo muy populares. Por ejemplo, el 41% de los hogares muestreados compra cerveza, pero los usuarios intensivos representan el 87% de la cerveza consumida: casi siete veces más que los usuarios ocasionales. Por ello, casi todas las empresas cerveceras se dirigen a quienes beben mucha cerveza, haciendo llamados como el de Miller Lite: "sabe deliciosa, llena menos". Quienes beben mucha cerveza tienen el siguiente perfil: clase trabajadora; edad 20 a 50; ven mucha televisión, sobre todo programas deportivos. Estos perfiles pueden ayudar al mercadólogo a desarrollar estrategias de precio, mensaje y medios.

Las agencias de marketing social enfrentan un dilema de usuario intensivo. Una agencia de planificación familiar normalmente se dirigiría a las familias pobres que tienen muchos hijos, pero éstas son precisamente las que más se resisten a los mensajes de control de la natalidad. El National Safety Council podría dirigirse a los conductores imprudentes, pero éstos son los que más se resisten a los llamados de conducir con prudencia. Las agencias deben decidir si dirigirse a unos cuantos infractores intensivos que oponen mucha resistencia o a muchos infractores ocasionales que oponen poca resistencia.

Situación de lealtad. Los consumidores tienen distintos grados de lealtad hacia marcas específicas, tiendas y otras entidades. Los compradores se pueden dividir en cuatro grupos según su lealtad hacia las marcas:

- ☞ Leales de hueso colorado: Consumidores que compran una marca siempre.
- ☞ Leales moderados: Consumidores que son leales a dos o tres marcas.
- ☞ Leales alternativos: Consumidores que cambian de una marca dada a otra.
- ☞ Inconstantes: Consumidores que no son leales a ninguna marca.

Todo mercado incluye diferentes números de los cuatro tipos de compradores. Un mercado leal a la marca tiene un alto porcentaje de compradores leales de hueso colorado. El mercado de los dentífricos y el de las cervezas son muy leales a la marca. A las empresas que venden en un mercado de este tipo les cuesta mucho trabajo incrementar su participación de mercado, y a las que ingresan en un mercado así les cuesta mucho trabajo entrar.

Una empresa puede aprender mucho analizando los grados de lealtad a una marca: si estudia sus leales de hueso colorado, la empresa puede identificar las fortalezas de sus productos; si examina sus leales divididos, la empresa puede determinar cuáles marcas son las que más compiten con la suya; al estudiar los clientes que están cambiando a otra marca, la empresa puede conocer sus debilidades de marketing y tratar de corregirlas.

Una advertencia: lo que parece ser un patrón de compra de lealtad a una marca podría reflejar hábitos, indiferencia, precio bajo, alto costo de cambiar o falta de disponibilidad de otras marcas. Por ello, una empresa debe interpretar cuidadosamente qué es lo que hay detrás de los patrones de compra observados.

Etapas de disposición del comprador. Un mercado consiste en personas que están en diferentes etapas de disposición para comprar un producto. Algunas no saben de la existencia de un producto, algunas saben que existe, algunas están informadas, algunas están interesadas, algunas desean el producto, y algunas piensan comprar. Los números relativos son muy importantes al diseñar un programa de marketing.

Supongamos que una agencia de salubridad quiere animar a las mujeres para que se sometan a un examen Papanicolau anual para detectar un posible cáncer del cuello de la matriz. Al principio, es posible que la mayoría de las mujeres no tengan conocimiento de

dicho examen. La labor de marketing debe consistir en publicidad para crear conciencia, empleando un mensaje simple. Después, para incitar a más mujeres a que quieran hacerse el examen, la publicidad debe destacar sus beneficios y los riesgos de no hacérselo. Podría hacerse una oferta especial de un examen médico gratuito para motivar a las mujeres a que soliciten la prueba Papanicolau.

Actitud. Podemos encontrar 5 tipos de actitud en un mercado: entusiastas, positivo, indiferente, negativo y hostil. Los trabajadores puerta a puerta de una campaña política utilizan la actitud del votante para determinar cuánto tiempo deben dedicar a ese votante. Ellos agradecen a los votantes entusiastas y les recuerdan que voten; refuerzan a los que tienen una inclinación positiva; tratan de ganar los votos de los votantes indiferentes; y no pierden tiempo tratando de modificar la actitud de los votantes negativos y hostiles. En la medida en que las actitudes se correlacionan con descriptores demográficos, el partido político podrá localizar con mayor eficiencia los mejores prospectos.

Segmentación Multiatributos (geogrupos)

Los mercadólogos ya no hablan del consumidor promedio, y ni siquiera limitan sus análisis a unos cuantos segmentos de mercado. Más bien, se está haciendo más común que combinen múltiples variables en un esfuerzo por identificar grupos objetivos más pequeños y mejor definidos. Por ejemplo, un banco podría identificar no sólo un grupo de adultos ricos retirados, sino también distinguir dentro de ese grupo varios segmentos dependiendo del ingreso actual, activos, ahorros y preferencias de riesgo.

Uno de los adelantos más prometedores en la segmentación multiatributos se llama geogrupos. Los geogrupos producen descripciones más detalladas de consumidores y vecindarios, que la demografía tradicional. Claritas Inc. ha desarrollado un enfoque de geogrupos llamado PRIZM (Potencial Rating Index by Zip Markets, índice de calificación potencial por mercados de zona postal), que clasifica más de medio millón de vecindarios residenciales de Estados Unidos en 62 grupos según su estilo de vida, llamados Grupos PRIZM. Los en cuenta 39 factores en 5 categorías generales: (1) educación y nivel económico, (2) ciclo de vida familiar, (3) urbanización, (4) raza y origen étnico, y (5) movilidad. Los vecindarios se dividen por código postal, C.P. + 4, o distrito censal y grupo de manzanas. Los grupos tienen títulos descriptivos como Fincas de Sangre Azul, Círculo de Ganadores, Retirados en Pueblo Natal, Estados Unidos Latino, Escopetas y Pick-ups, y Gente de Campo. Los habitantes de un grupo tienden a vivir de forma similar, a conducir automóviles parecidos, a tener empleos similares y a leer los mismos tipos de revistas. He aquí tres grupos PRIZM:

☞ American Dreams Este segmento representa el mosaico que emerge de las grandes ciudades, acomodado y étnico. La gente de este segmento es propensa a comprar

automóviles importados, la revista Elle, cereal Mueslix y jeans de diseñador, y a jugar tenis el fin de semana. El ingreso medio anual de sus hogares es de \$46,000 dólares.

- ☞ Industria rural Este grupo incluye familias jóvenes en oficinas y fábricas del interior del país. Su estilo de vida se caracteriza por camionetas, la revista True Story, Shake n' Bake, viajes de pesca y peces tropicales. El ingreso medio anual de sus hogares es de \$22,900.
- ☞ Cashmere y Country Club Estos baby boomers maduros viven la buena vida en los suburbios. Es probable que conduzcan un Mercedes, lean GolfDigest, usen sustitutos de la sal, tomen vacaciones en Europa y compren televisores caros. El ingreso medio anual de sus hogares es de \$68,600.

Otros grupos PRIZM son Hijos y Calles Cerradas, que cubre la emigración de los baby boomers hacia los suburbios; Literatos Jóvenes, que abarca la Generación X; y Nueva Ecotopia, que se concentra en los hippies ya maduros de Estados Unidos..

El mercadólogo puede utilizar PRIZM para contestar preguntas como: ¿Cuáles grupos (vecindarios y códigos postales) contienen los dientes más valiosos para nosotros? ¿Con qué profundidad hemos penetrado ya en esos segmentos? ¿Cuáles mercados, sitios de desempeño y medios de promoción nos ofrecen las mejores oportunidades para crecer? Spiegel, una empresa de marketing directo, utiliza la información de geogrupos para determinar a dónde enviar sus catálogos. Al hacer marketing para su champú Suave, Helene Curtís, que ahora forma parte de Unilever, utilizó PRIZM para identificar vecindarios con altas concentraciones de mujeres jóvenes que trabajan. Estas mujeres son las que mejor respondieron al mensaje publicitario de que Suave es económico, pero hace que su cabello ".se vea como de un millón [de dólares]".

La importancia de los geogrupos como herramienta de segmentación va en aumento. Esta técnica captura la creciente diversidad de la población estadounidense, y el marketing a microsegmentos se ha vuelto accesible incluso para las organizaciones pequeñas a medida que bajan los costos de las bases de datos, las computadoras personales proliferan, el software se vuelve más fácil de usar, la integración de los datos aumenta, y el uso de Internet se extiende.

Selección de múltiples segmentos objetivo

Es muy común que las empresas inicialmente dirijan su marketing a un segmento y luego se expandan a otros. Consideremos las experiencias de una pequeña empresa tecnológica.

Muchos compradores no encajan perfectamente en ningún segmento. Muchos consumidores efectúan "compras cruzadas", como alguien que compra un costoso traje Hill Blass, pero va a Wal-mart para comprar ropa interior. También hay quienes practican "alimentación

cruzada, como alguien que se come una cena congelada Healthy Choice y seguida de helado Ben & Jerry's como postre. Es peligroso interpretar la pertenencia a un segmento dado observando únicamente una compra. La segmentación no toma en cuenta el perfil total del cliente, que se hace evidente sólo cuando se estudian clientes individuales.

BASES PARA SEGMENTAR MERCADOS DE NEGOCIOS

Los mercados de negocios se pueden segmentar de acuerdo con algunas de las variables que se usan en la segmentación de mercados de consumo, como geografía, beneficios buscados y tasa de consumo. Sin embargo, los mercadólogos de negocios también pueden emplear muchas otras variables. Bonoma y Shapiro propusieron segmentar el mercado de negocios. Las variables demográficas son las más importantes, seguidas de las variables operativas, llegando hasta las características personales del comprador.

La tabla enumera las principales preguntas que los mercadólogos de negocios deben hacer para determinar a cuáles segmentos y clientes deben servir. Una empresa de neumáticos primero debe decidir a qué industrias quiere servir: puede vender llantas a los fabricantes de automóviles, camiones, tractores agrícolas, montacargas o aviones. Dentro de la industria meta escogida, la empresa puede efectuar una segmentación adicional por tamaño de cliente. La empresa podría establecer operadores individuales para vender a clientes grandes y pequeños. La pequeña empresa, en particular, se ha convertido en el Santo Grial de los mercadólogos de negocios." En Estados Unidos, los negocios pequeños ya representan el 50% del producto interno bruto, según la U.S. Small Business Administration, y este segmento está creciendo el 11% cada año, tres puntos porcentuales más que el crecimiento de las empresas grandes. IBM es una empresa que está tratando de apoderarse de este segmento con un celo que raya en lo religioso:

PRINCIPALES VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE NEGOCIO

Demográficas

1. Industria: ¿Qué industrias debemos servir?
2. Tamaño de la empresa: ¿Qué tamaño deben tener las empresas que serviremos?
3. Ubicación: ¿Qué áreas geográficas deberemos servir?

Variables operacionales

4. Tecnología: ¿Hacia qué tecnologías de clientes deberemos enfocarnos?
5. Situación de usuario/no usuario: ¿Deberemos servir a usuarios intensivos, medios u ocasionales, o no usuarios?
6. Capacidades de los clientes: ¿Deberemos servir a clientes que necesitan muchos servicios o pocos servicios?

Enfoque de compra

7. Organización de la función de compra: ¿Deberemos servir a empresas con organizaciones de compras altamente centralizadas o descentralizadas?
8. Estructura del poder: ¿Deberemos servir a empresas que están dominadas por la ingeniería, las finanzas etc.?
9. Naturaleza de las relaciones existentes: ¿Deberemos servir a las empresas con las que ya tenemos firmes relaciones o simplemente ir tras las empresas más deseables?
10. Políticas de compra generales: ¿Deberemos servir a empresas que prefieren arrendamiento? ¿Contratos de servicio? ¿Compras de sistemas? ¿Licitaciones selladas?
11. Criterios de compra: ¿Deberemos servir a empresas que estén buscando calidad? ¿Servicio? ¿Precio?

Factores situacionales

12. Urgencia: ¿Deberemos servir a empresas que necesiten entrega o servicio rápido y repentino?
13. Aplicación específica: ¿Deberemos enfocarnos hacia ciertas aplicaciones de nuestro producto, en lugar de todas sus aplicaciones?
14. Tamaño del pedido: ¿Deberemos concentrarnos en pedidos grandes o pequeños?

Características personales

15. Similitud comprador-vendedor: ¿Deberemos servir a empresas cuyo personal y valores sean similares a los nuestros?
16. Actitudes hacia el riesgo: ¿Deberemos servir a los clientes que se arriesgan o a los que evitan los riesgos?
17. Lealtad: ¿Deberemos servir a las empresas que muestran mucha lealtad hacia sus proveedores?

fuelle: Adaptado de Thomas V Bonoma y Benson R Shapiro. Segmenting the Industrial Market (Lexington, MA: Lexington Books, 1983)

Las empresas de servicio también están abordando dientes de negocios pequeños. BB&T, un banco de Raleigh, Carolina del Norte, se está posicionando como un poderoso banco local con un enfoque sureño, especialmente hacia quienes inician su propia empresa. BB&T lanzó una campaña publicitaria de negocio a negocio que muestra varias empresas de Carolina y sus propietarios. Cada empresario es un cliente de pequeña empresa de BB&T, y los anuncios refuerzan el compromiso del banco para con la pequeña empresa.³⁵

Dentro de una industria meta y tamaño de cliente dados, la empresa puede segmentar utilizando criterios de compra. Por ejemplo, cuando los laboratorios del gobierno compran equipo científico, necesitan precios bajos y contratos de servicio; los laboratorios de universidades necesitan equipos que no requieran mucho servicio; y los laboratorios

industriales necesitan equipo que sea muy confiable y exacto.

Quienes hacen marketing de negocios generalmente identifican segmentos siguiendo un proceso de segmentación secuencial. Consideremos una empresa de aluminio:

La empresa primero realizó una macrosegmentación que consistió en tres pasos. El primero fue determinar a qué mercado de uso final serviría: automóviles, residencial o latas para bebidas. La empresa escogió el mercado residencial, y entonces tuvo que determinar cuál era la aplicación de productos más atractiva: material semiacabado, componentes de construcción o casas móviles de aluminio. La empresa decidió concentrarse en los componentes de construcción, y luego consideró cuál sería el mejor tamaño de dientes, optando por los dientes grandes. La segunda etapa consistió en una microsegmentación. La empresa distinguió entre los clientes que compraban por precio, servido o calidad. Puesto que la empresa tenía un perfil que había hincapié en el servido, decidió concentrarse en el segmento del mercado motivado por el servido.

Los compradores de negocios buscan diferentes conjuntos de beneficios, dependiendo de su etapa en el proceso de decisión de compra:

1. Prospectos primerizos: Los clientes que todavía no han comprado quieren comprar a un proveedor que entienda su negocio, que explique bien las cosas y en quien puedan confiar.
2. Novatos: Los clientes que están iniciando su relación de compra buscan manuales fáciles de entender, líneas telefónicas directas, un alto nivel de capacitación y representantes de ventas bien preparados.
3. Sofisticados: Los clientes establecidos quieren rapidez de mantenimiento y reparación, personalización de productos y apoyo técnico de alto nivel.

Estos segmentos también podrían tener diferentes preferencias en cuanto al canal. Los prospectos primerizos prefieren tratar con un vendedor de la empresa, no un canal de catálogo ni de correo directo, porque esto último no proporciona suficiente información. Los sofisticados, en cambio, podrían querer realizar una mayor proporción de sus compras a través de canales electrónicos.

Rangan, Moriarty y Swartz estudiaron un mercado de productos básicos maduros, el de tiras de acero, y encontraron cuatro segmentos de negocios:

1. Compradores programados: Compradores que no consideran que el producto sea muy importante para su operación. Ellos lo adquieren como un artículo rutinario, normalmente pagan el precio de lista y reciben servido inferior al promedio. Es evidente que éste es un segmento muy rentable para el proveedor.
2. Compradores de relación: Compradores que consideran que el producto tiene una importancia moderada y conocen bien las ofertas competitivas. Ellos reciben un pequeño descuento y una cantidad modesta de servicio, y prefieren al proveedor en tanto el precio no

sea excesivo. Este es el segundo grupo más rentable.

3. Compradores de transacción: Compradores que ven al producto como algo muy importante para sus operaciones. Ellos son sensibles al precio y al servicio; reciben un descuento de alrededor del 10% y servicio superior al promedio. Estos compradores conocen bien las ofertas competitivas y están dispuestos a cambiar si se les ofrece un mejor precio, incluso a expensas de algo de servicio.

4. Cazadores de gangas: Compradores que consideran al producto muy importante y exigen el descuento más sustancial y el mejor servicio. Ellos conocen a los otros proveedores, negocian de forma intransigente y están dispuestos a cambiar si sienten la mínima insatisfacción. La empresa necesita a estos compradores por cuestiones de volumen, pero no son muy rentables.

Este esquema de segmentación puede ayudar a una empresa de una industria de productos básicos madura a determinar dónde le conviene más aplicar incrementos y decrementos de precio y servicio, porque cada segmento reacciona de diferente manera.

SEGMENTACIÓN EFICAZ

No todas las segmentaciones son útiles. Por ejemplo, los compradores de sal de mesa se pueden dividir en clientes rubios y morenos, pero el color del pelo no es pertinente para la compra de sal. Además, si todos los compradores de sal compran la misma cantidad de sal cada mes, creen que toda la sal es igual, y sólo pagan un precio por la sal, este mercado tendrá mínimas posibilidades de segmentación desde un punto de vista de marketing. Para ser útiles, los segmentos de mercado deben ser:

- ☞ **Medibles:** Se puede medir el tamaño, poder de compra y características de los segmentos.
- ☞ **Sustanciales:** Los segmentos son lo bastante grandes y rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que valga la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida. Por ejemplo, a un fabricante de automóviles no le costaría producir automóviles para personas de menos de cuatro pies de estatura.
- ☞ **Accesibles:** Es posible llegar a los segmentos y servirlos de forma eficaz.
- ☞ **Diferenciables:** Los segmentos se pueden distinguir conceptualmente y responden de diferente manera a los distintos elementos y programas de la mezcla de marketing. Si las mujeres casadas y solteras responden de forma similar a una rebaja de perfumes, no constituyen segmentos distintos.
- ☞ **Susceptibles de acción:** Es posible formular programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.

ELECCIÓN DE MERCADOS META

Una vez que la empresa ha identificado sus oportunidades de segmentos de mercado, tiene que decidir en cuantas y cuáles pondrá la mira.

EVALUACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

Al evaluar diferentes segmentos de mercado, la empresa debe examinar dos factores: el atractivo total del segmento y los objetivos y recursos de la empresa. Primero, la empresa debe preguntarse si un segmento potencial tiene las características que lo hacen generalmente atractivo, como tamaño, crecimiento, rentabilidad, economías de escala y bajo riesgo. Luego, la empresa debe considerar si es prudente invertir en el segmento en vista de los objetivos y recursos de la empresa. Algunos segmentos atractivos podrían descartarse porque no encajan en los objetivos a largo plazo de la empresa, o porque la empresa carece de una o más aptitudes necesarias para ofrecer un valor superior.

SELECCIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

Después de evaluar diferentes segmentos, la empresa puede considerar cinco patrones de selección de mercados meta.

Concentración en un solo segmento

La empresa podría seleccionar un solo segmento. Volkswagen se concentra en el mercado de los automóviles pequeños, y Porsche, en el de los automóviles deportivos. Mediante un marketing concentrado, la empresa adquiere un conocimiento amplio de las necesidades del segmento y logra una presencia fuerte en el mercado. Además, la empresa disfruta de economías operativas porque especializa su producción, distribución y promoción. Si la empresa se apodera del liderazgo en el segmento, podrá obtener un buen rendimiento sobre su inversión.

Sin embargo, el marketing concentrado conlleva riesgos superiores a los normales. Un segmento de mercado en particular podría echarse a perder. Cuando las mujeres jóvenes de repente dejaron de usar ropa deportiva, las ganancias de Bobbie Brooks bajaron abruptamente. O bien, un competidor podría invadir el segmento. Por estas razones, muchas empresas prefieren operar en más de un segmento.

Especialización selectiva

Aquí la empresa selecciona varios segmentos, todos apropiados y objetivamente atractivos. Es posible que haya poca o ninguna sinergia entre los segmentos, pero cada uno promete generar utilidades. Esta estrategia de cobertura multisegmentos tiene la ventaja de diversificar el riesgo de la empresa.

Considere un radiodifusor que quiere ser atractivo para radioescuchas tanto jóvenes como mayores. Emmis Broadcasting es propietaria de la estación KISS-FM de Nueva York, que se describe a sí misma como "R&B [rhythm and blues] suave y soul clásico" y es atractiva para radioescuchas mayores, y de WQHT-FM ("Hot-97"), que toca Hip-hop (música urbana de la calle) para radioescuchas menores de 25 años.

Especialización de producto

Aquí la empresa se especializa en cierto producto que vende a varios segmentos. Un ejemplo sería un fabricante de microscopios que vende microscopios a laboratorios universitarios, del gobierno y comerciales. La empresa produce diferentes microscopios para diferentes grupos de clientes, pero no fabrica otros instrumentos que los laboratorios podrían usar. Mediante una estrategia de especialización en producto, la empresa se crea una reputación firme en el área de producto específica. El riesgo es que el producto sea suplantado por una tecnología totalmente nueva.

Especialización de mercado

Aquí la empresa se concentra en atender muchas necesidades de un grupo de clientes en particular. Un ejemplo sería una empresa que vende diversos productos sólo a laboratorios universitarios, que incluyen microscopios, osciloscopios, mecheros Bunsen, y matraces. La empresa adquiere una reputación sólida de servir a este grupo de clientes y se convierte en un canal para otros productos que el grupo de clientes podría usar. El riesgo es que se recorten los presupuestos del grupo de clientes.

Cobertura total del mercado

Aquí una empresa intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que podrían necesitar. Sólo empresas muy grandes pueden adoptar una estrategia de cobertura total del mercado. Como ejemplos podemos citar a IBM (mercado de computadoras), General Motors (mercado de vehículos) y Coca-Cola (mercado de bebidas). A grandes rasgos, las empresas grandes pueden cubrir todo un mercado de dos formas: mediante marketing no diferenciado o mediante marketing diferenciado.

En el marketing no diferenciado, la empresa hace caso omiso de las diferencias entre los segmentos de mercado y se dirige a todo el mercado con una oferta. La empresa se concentra en una necesidad básica de los compradores, más que en las diferencias entre los compradores; diseña un producto y un programa de marketing que sea atractivo para el mayor número posible de compradores; se apoya en la distribución masiva y la publicidad masiva; y procura que el producto tenga una imagen superior en la mente de las personas. El marketing no diferenciado es "la contraparte en marketing de la estandarización y producción

masiva en fabricación". La estrecha línea de productos mantiene bajos los costos de investigación y desarrollo, producción, inventarios, transporte, investigación de mercado, publicidad y administración del producto. El programa de publicidad no diferenciado reduce los costos de anunciarse. Es de suponer que la empresa puede aprovechar sus menores costos para ofrecer precios más bajos y así ganar el segmento del mercado que es sensible a un automóvil para cada "bolsillo, propósito y personalidad". IBM ofrece muchos paquetes de hardware y software para diferentes segmentos del mercado de computadoras.

ir lo regular crea más ventas totales que el no diferencia, de operación.!

El marketing diferenciado por lo regular crea más ventas totales que el no diferenciado, pero también eleva los costos de operación. Es probable que los siguientes costos sean más altos:

- ☞ Costos de modificación de productos: modificar un producto para satisfacer las necesidades de otros segmentos del mercado por lo regular implica ciertos costos de investigación y desarrollo, ingeniería y equipo especial.
Y desarrollo, ingeniería y equipo especial.
- ☞ Costos de fabricación: Por lo regular cuesta más producir 10 unidades de 10 productos distintos que 100 unidades de un solo producto. Cuando más largo sea el tiempo de iniciación para producción y más pequeño sea el volumen de ventas de cada producto, más costoso se volverá el producto. Sin embargo, si cada modelo se vende en un volumen lo bastante grande, los elevados costos totales de iniciación de la producción podrían ser muy pequeños para cada unidad.
- ☞ Costos administrativos: La empresa tiene que desarrollar planes de marketing individuales para cada segmento de mercado. Esto requiere investigación de mercado, preparación de pronósticos, análisis de ventas, promoción, planeación y gestión de canal adicionales.
- ☞ Costos de inventario: Es más costoso manejar inventarios que contienen muchos productos.
- ☞ Costos de promoción: La empresa tiene que llegar a diferentes segmentos del mercado con diferentes programas de promoción, el resultado es planeación de la promoción y en los costos de medios.

Puesto que el marketing diferenciado aumenta tanto las ventas como los costos, no podemos generalizar en lo tocante a la rentabilidad de tal estrategia. Las empresas deben cuidarse de no segmentar demasiado su mercado. Si llegan a hacerlo, podrían recurrir a la contrasegmentación para ampliar la base de clientes. Johnson & Johnson, por ejemplo, amplió el mercado meta de su champú para niños incluyendo a los adultos. Smith Kline Beecham lanzó su dentífrico Aquafresh para atraer a tres segmentos por beneficios buscados simultáneamente: los que buscan aliento fresco, dientes más blancos y protección

anticaries.

CONSIDERACIONES ADICIONALES

Es preciso tomar en cuenta otras cuatro consideraciones al evaluar y seleccionar segmentos: la selección ética de mercados meta, las interrelaciones de segmentos y supersegmentos, los planes de invasión segmento por segmento, y la cooperación entre segmentos.

Selección ética de mercados meta

La selección de mercados meta a veces genera controversias públicas. El público se preocupa cuando los mercadólogos se aprovechan injustamente de grupos vulnerables (como los niños) o que están en desventaja (como la gente pobre de los barrios céntricos), o cuando promueven productos que podrían ser dañinos. Se ha criticado ferozmente a la industria de los cereales por sus campañas de marketing dirigidas hacia los niños. Los críticos se preocupan por que los intensos llamados que se hacen en boca de adorables personajes animados lleguen a saturar las defensas de los niños y además les induzcan a comer demasiado cereal azucarado o desayunos mal balanceados. Los mercadólogos de juguetes han sido blanco de críticas similares. McDonald's y otras cadenas han recibido críticas por promover el consumo de alimentos con alto contenido en grasa y sal a residentes de barrios céntricos con bajos ingresos. También se criticó a R. J. Reynolds cuando anunció sus planes para promover Uptown, un cigarrillo mentolado dirigido a los afroestadounidenses de bajos ingresos. En fechas recientes, documentos internos de R. J. Reynolds y Brown & Williamson Tobacco Corporation (que vende la marca Kool) han revelado el grado en que estas empresas dirigen sus esfuerzos de marketing hacia jóvenes negros entre los 16 y 25 años, sobre todo con sus marcas mentoladas.⁴³ G. Heileman Brewing fue blanco de ataques cuando extendió su línea de licores de malta Colt 45 con Powermaster, un nuevo licor de malta con alto contenido de alcohol (5.9%). Los consumidores primarios de licor de malta son los negros, y al dirigirse principalmente a los negros Heileman atrajo el escrutinio de funcionarios federales, líderes de la industria, activistas negros y los medios de comunicación. No todos los intentos por dirigirse a los niños, minorías u otros segmentos especiales atraen críticas. El dentífrico Colgate Júnior de Colgate-Palmolive tiene características especiales diseñadas para lograr que los niños se cepillen los dientes durante más tiempo y más a menudo. Golden Ribbon Playthings creó una muñeca negra llamada "Huggy Bean" que ha sido muy admirada y ha tenido mucho éxito porque busca conectar a consumidores minoritarios con su herencia africana. Otras empresas están respondiendo a las necesidades especiales de segmentos minoritarios. Los cines ISE, cuyos propietarios son negros, notaron que aunque los negros ahora van más al cine, hay una escasez de salas de cine en los barrios céntricos de las ciudades. La cadena abrió una sala de cine el South Side

de Chicago, además de otros dos cines en esa ciudad, y planea abrir salas en otras cuatro ciudades en 1999. ICE se asocia a las comunidades negras en las que opera salas de cine, utilizando estaciones de radio locales para promover películas y ofreciendo alimentos favoritos en sus puestos de concesionarios." Así pues, al seleccionar mercados lo importante no es a quién se selecciona, sino más bien cómo y para qué. El marketing socialmente responsable exige seleccionar objetivos que no sólo sirvan a los intereses de la empresa, sino también a los del mercado meta.

Interrelaciones de segmentos y supersegmentos

Si una empresa selecciona más de un segmento que servir, debe prestar mucha atención a las interpelaciones de los segmentos en los aspectos de costos, desempeño y tecnología. Una empresa que tiene costos fijos (fuerza de ventas, tiendas) puede añadir productos que absorban y compartan algunos costos. La fuerza de ventas venderá productos adicionales, y un expendio de comida rápida ofrecerá más platillos. Las economías de alcance pueden ser tan importantes como las economías de escala.

Las empresas deben tratar de operar en supersegmentos, más que en segmentos aislados. Un supersegmento es un conjunto de segmentos que tienen alguna similitud de la cual se pueda sacar provecho. Por ejemplo, muchas orquestas sinfónicas se dirigen a gente que tiene intereses culturales amplios, no sólo a quienes asisten con regularidad a conciertos.

Planes de Invasión segmento por segmento

Lo más prudente para una empresa es ingresar en un segmento a la vez sin revelar sus planes de expansión totales. Los competidores no deben enterarse de qué segmento o segmentos atacará la empresa a continuación. Tres empresas, A, B y C, se han especializado en adaptar sistemas de cómputo a las necesidades de aerolíneas, ferrocarriles y camioneros. La empresa A satisface todas las necesidades de cómputo de las aerolíneas. La empresa B vende sistemas de cómputo grandes a los tres sectores de transporte. La empresa C vende computadoras personales a las empresas camioneras.

¿Cuál debe ser el siguiente movimiento de la empresa C?. Lo siguiente que hará la empresa C es ofrecer computadoras medianas a las empresas camioneras. Luego, a fin de calmar los temores de la empresa B en cuanto a perder ventas de computadoras grandes a las empresas camioneras, el siguiente paso que dará C será vender computadoras personales a los ferrocarriles. Luego, C ofrecerá computadoras medianas a los ferrocarriles. Por último C podría lanzar un ataque intensivo contra la posición de B en la venta de computadoras grandes a las empresas camioneras. Desde luego, los movimientos que planea la empresa C son provisionales en cuanto a que mucho depende de los movimientos que sus competidores planean hacer en los segmentos, y de sus respuestas.

Lamentablemente, muchas empresas nunca desarrollan un plan de invasión a largo plazo. Pepsi-Cola es una excepción. En su ataque contra Coca-Cola, Pepsi primero atacó en el mercado de los comestibles, luego en el mercado de las máquinas expendedoras, luego en el mercado de la comida rápida, etc. Las empresas japonesas también planean el orden de sus invasiones: lo primero que hacen es afianzarse en un segmento de un mercado, y luego ingresan en nuevos segmentos con sus productos. La primera acción de Toyota fue introducir automóviles pequeños (como Tercel y Cerolla), luego se expandió al segmento de los automóviles medianos (Camry, Cressida) y por fin lo hizo al de los automóviles de lujo (Lexus).

Los planes de invasión de una empresa se pueden frustrar cuando confrontan mercados bloqueados. El invasor debe encontrar entonces una forma de superar las barreras. El problema de ingresar en mercados bloqueados requiere un enfoque de megamarketing.

☞ **Megamarketing** es la coordinación estratégica de habilidades económicas, psicológicas, políticas y de relaciones públicas para obtener la cooperación de varias partes con el fin de ingresar en un mercado dado u operar en él.

Una vez que está adentro, una empresa multinacional debe tener un comportamiento impecable. Esto requiere un posicionamiento cívico bien meditado. Olivetti, por ejemplo, ingresa en mercados nuevos construyendo viviendas para los trabajadores, apoyando generosamente a las organizaciones artísticas y caritativas locales, y contratando y capacitando a gerentes nativos.

Cooperación entre segmentos

La mejor forma de manejar segmentos es nombrar gerentes de segmento con suficiente autoridad y responsabilidad para hacer crecer las ventas de su segmento. Al mismo tiempo, los gerentes de segmento no deben estar tan enfocados hacia su segmento que se resistan a cooperar con el resto del personal de la empresa.