

Unidad 6

- *Identificación de los segmentos del mercado y selección de los mercados meta*

Lo escaso es bello, cuanto más escaso mejor.
E. F. SCHUMACHER

La escasez de oportunidades suele ser el origen de grandes empresas.
DEMÓSTENES

Una compañía que decide operar en algún mercado amplio reconoce que, por lo general, no puede servir a todos los clientes de dicho mercado. Éstos son muy numerosos, están dispersos y varían en sus requerimientos de compra. Algunos competidores estarán en mejor posición de servir segmentos específicos de clientes de ese mercado. La empresa, en lugar de competir en cualquier parte, necesita identificar los segmentos de mercado más atractivos, a los cuales está en posibilidad de servir con eficacia.

La esencia de la estrategia de la mercadotecnia moderna puede describirse como mercadotecnia SMP, o sea, segmentación, selección de metas y posicionamiento. Ésta no resta importancia a la mercadotecnia AGC -almuerzo, golf y cena- pero proporciona un marco más amplio para el éxito estratégico en el mercado.

Los vendedores no siempre comparten este punto de vista de la estrategia de mercado. Su mentalidad pasa por tres etapas.

- **Mercadotecnia masiva.** En este caso, el vendedor se compromete en la producción masiva o en serie, la distribución masiva y la promoción masiva de un producto para todos los compradores. Esta estrategia de mercado se sintetiza en Henry Ford, quien ofreció el Ford modelo T a todos los compradores, que podían disponer "del automóvil en cualquier color, mientras fuera negro". El argumento tradicional para la mercadotecnia masiva es que conducirá a costos y precios más bajos y generará el mercado potencial más grande.
- **Mercadotecnia con base en la variedad del producto.** Aquí el vendedor fabrica diversos productos que tienen distintas características, estilos, cualidades, tamaños y demás. Están diseñados para ofrecer variedad a los compradores más que para atraer a distintos segmentos del mercado. La General Motors practica esta estrategia de mercadotecnia en la que muchos de sus autos tienen diferentes nombres -Pontiac, Buick, Oldsmobile, etc.- y presentan sólo pequeñas diferencias en sus características y estilo. El argumento tradicional para la mercadotecnia basada en la variedad del producto, es que los consumidores tienen gustos distintos y que éstos gustos cambian con el tiempo. Los clientes buscan cambio y variedad.
- **Mercadotecnia de la meta.** Aquí el vendedor hace una distinción de los principales segmentos del mercado, se fija como meta uno o más de estos segmentos y desarrolla productos y programas de mercadotecnia a la medida de cada segmento seleccionado. Hyundai, Mercedes y Porsche se han dirigido a segmentos de clientes de automóviles definidos con claridad. La Ford, no

obstante su gran línea de productos, tiende a crear automóviles concepto -como el Mustang y el Thunderbird- que suelen dirigirse a tipos específicos de clientes. La mercadotecnia de metas cada vez está tomando más el carácter de micromercadotecnia en la que los programas están como cortados a mano para cubrir las necesidades y los deseos de grupos de clientes en una base local (área de ventas, vecindarios, incluso tiendas individuales). De esta manera, Ford puede cambiar las características del Mustang destinado a Miami o Seattle o Phoenix. La forma más avanzada de mercadotecnia de metas es la mercadotecnia a la medida, en que el producto y el programa de mercadotecnia se adaptan a las necesidades y deseos de diferentes consumidores y organizaciones de compra.

Las compañías de hoy día encuentran cada vez menos gratificante la práctica de la mercadotecnia masiva o de la mercadotecnia basada en la variedad del producto. Los mercados masivos se están "desmasificando"; están disgregándose en cientos de micromercados que se caracterizan por diferentes grupos de estilos de vida que buscan diversos productos en distintos canales de distribución y que atienden a variados canales de comunicación.

Las compañías adoptan cada vez más la mercadotecnia meta, ya que ésta ayuda a los vendedores a identificar mejor las oportunidades de mercadotecnia. Los vendedores pueden desarrollar la oferta adecuada para cada mercado meta. Pueden ajustar sus precios, canales de distribución y publicidad para alcanzar con eficacia el mercado meta. En lugar de diseminar sus esfuerzos de mercadotecnia (método de la "escopeta"), pueden centrarse en los compradores a los cuales tienen mayor oportunidad de satisfacer (método del "rifle").

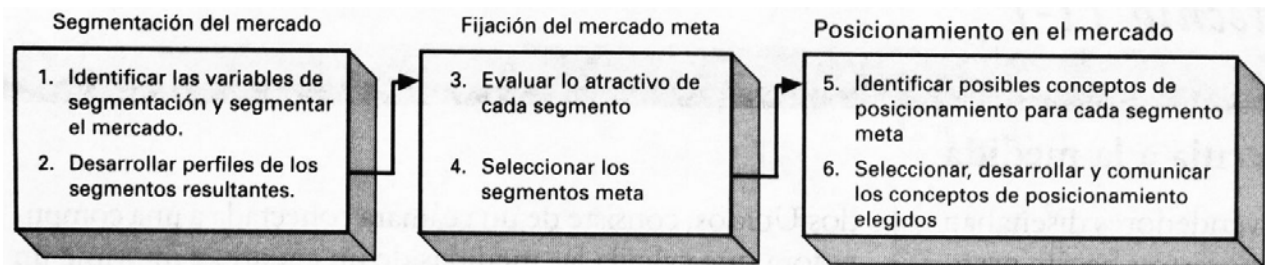


Figura 11-1. Pasos en la segmentación, fijación de meta y posicionamiento en el mercado

La mercadotecnia meta requiere de tres pasos principales (figura 11-1). El primero es la segmentación del mercado, que es el acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos separados, mezclas de mercadotecnia o ambos. El segundo paso es la fijación de metas de mercado, que consiste en seleccionar uno o más segmentos de mercado a los cuales incursionar. El tercer paso es el posicionamiento en el mercado, que es el acto de establecer y comunicar los beneficios singulares clave que ofrece un producto en el mercado. En este capítulo se analiza la segmentación del mercado y la determinación de metas; en el siguiente se analiza, el posicionamiento.

Segmentación del mercado

El mercado está integrado por compradores, y estos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, actitudes y prácticas de compra. Cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar un mercado.

Planteamiento general para la segmentación de un mercado

La figura 11-2(a) muestra un mercado de seis compradores. Cada uno es, en potencia, un mercado separado porque sus necesidades y deseos son únicos. Un vendedor podría diseñar un producto separado, un programa de mercadotecnia, o ambos, para cada comprador. Por ejemplo, la Boeing fabrica aviones sólo para unas cuantas aerolíneas importantes que son sus clientes y adaptan el producto para cada uno. Este grado máximo de segmentación del mercado, denominado mercadotecnia adaptada al cliente, se ilustra en la figura 11-2(b) y en el recuadro: "Estrategias de mercadotecnia 11-1".

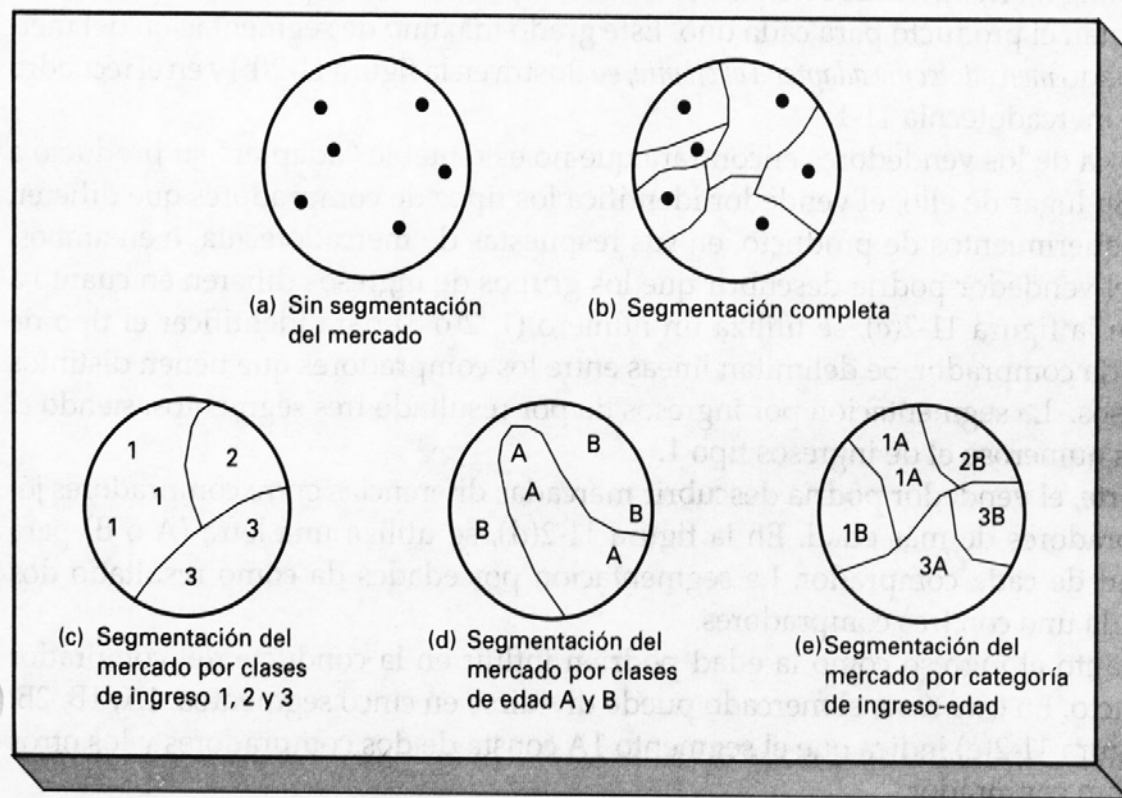


FIGURA 11-2 Diferentes segmentaciones de un mercado

Estrategias de mercadotecnia 11-1

El retorno de la mercadotecnia a la medida

En los mercados de antaño, muchos vendedores diseñaban sus artículos para cada consumidor. Los sastres hacían prendas para hombres y mujeres específicos, y los zapateros hacían zapatos a la medida. Estos artesanos no producían un inventario, sino que trabajaban sobre pedido, porque no conocían con anticipación cuáles eran los tamaños y materiales que sus clientes necesitarían. Aún hoy, algunas personas ordenan trajes, camisas y zapatos a la medida para que coincidan con sus necesidades individuales. Sin embargo, con el advenimiento de la producción masiva fue posible que los productores fabricaran artículos de tamaños convencionales para inventarios.

En épocas recientes se inició el retorno de la mercadotecnia a la medida, en una forma que Stanley Davis llama adaptación masiva. Esta es una contradicción extraña, como si dijéramos "cambio permanente" o "camarón gigante", pero describe bien las nuevas posibilidades mercadotécnicas que se iniciaron con los avances en la fabricación y la tecnología de la información. La adaptación masiva es la capacidad de preparar individualmente sobre una base masiva, productos diseñados para satisfacer las exigencias de cada cliente.

Según Arnold Ostle, diseñador en jefe de Mazda, "los clientes desean expresar su individualidad con los productos que compran". No es sorprendente que los mercadólogos experimenten nuevos sistemas para proporcionar productos hechos a la medida, que van desde automóviles hasta bicicletas, y de muebles a prendas de vestir. Uno de estos sistemas, que ya fue instalado en 18 tiendas en todo Estados Unidos, consiste de una cámara conectada a una computadora que calcula las medidas de un cliente, e imprime un patrón hecho a la medida para un traje de baño. La pantalla de video muestra al asombrado y complacido comprador en su nuevo traje de baño, y cómo se verá desde el frente, de los lados y de la parte posterior. *El comprador elige la tela de entre 150 muestras, el diseño hecho a la medida se envía a los sastres del productor, y el traje está hecho.*

Otro ejemplo lo tenemos con un fabricante japonés de bicicletas que utiliza la fabricación flexible para producir grandes cantidades de bicicletas diseñadas especialmente para las necesidades de compradores individuales. Los clientes visitan su tienda local de bicicletas, donde el encargado los mide en un marco especial y envía las especificaciones vía fax a la fábrica. En la fábrica las medidas alimentan una computadora que crea patrones en tres minutos, una tarea que le tomaría 60 veces más a un proyectista. Luego, la computadora instruye a robots y trabajadores a lo largo del proceso de producción. La fábrica está lista para producir cualesquiera de las 11,231,862 variaciones sobre 18 modelos de bicicletas, con 199 colores y con tantos tamaños como pida la gente. El precio es alto (entre 545 y 3,200 dólares) pero en un plazo de dos semanas el comprador está sobre una máquina hecha a la medida y única en su tipo.

La fabricación a la medida permite que todos participen para producir exactamente lo que quieren. El que la gente disfrute de esto está bien demostrado. Los restaurantes de ensaladas son cada vez más populares porque permiten a la gente "componer" sus propias ensaladas. También ciertas fuentes de sodas permiten a sus clientes hacer sus propias mezclas de helados.

Además de los productos, también los servicios pueden ser hechos a la medida.

Jack Whittle prevé el siguiente escenario para los servicios financieros:

El cliente entrará a una institución, se sentará en un módulo de ventas, y será asesorado por un profesional altamente capacitado... El consultor y el cliente trabajarán en conjunto desde una terminal de computadora para construir y evaluar una relación financiera. Por ejemplo, el cliente podría desear saber más acerca de cómo abrir una cuenta de depósito. El consultor hace algunas preguntas básicas: ¿el cliente desea ganar intereses, ¿hacer cheques? ¿transferir ocasionalmente dinero entre cuentas? ¿obtener un préstamo? Dependiendo de las respuestas del cliente, se configurarán los servicios deseados y se les asignará un precio con base en las necesidades individuales del cliente.

Los mercadólogos de empresa a empresa están más familiarizados con los pedidos a la medida. Un vendedor de Motorola, con una computadora portátil, diseñará a la medida una página que seguirá los deseos del cliente. Los datos de diseño se transmiten a la fábrica de Motorola, y la producción se inicia en un plazo de 17 minutos. El producto hecho a la medida quedará listo para enviarse en un plazo de 2 horas. La empresa Oshkosh Truck Corporation diseña vehículos convencionales y hechos a la medida para mercados municipales y militares. La empresa Becton Dickinson Company, un gran proveedor médico, ofrece las siguientes opciones a los hospitales: etiquetación diseñada a la medida; opción de empaque al mayoreo; recomendaciones de control de calidad hechas a la medida; software de computadora hecho a la medida; y programa de facturación hecho a la medida.

Aún cuando las empresas ofrecen un producto convencional, es probable que no estén haciendo una oferta de mercadotecnia convencional. De seguro el cliente podrá elegir una mezcla de oferta hecha a la medida con elementos como características opcionales del producto, condiciones de envío, capacitación, alternativas financieras, opciones de servicio técnico, etc. Podemos concluir que en muchos casos, la oferta de mercadotecnia está hecha a la medida, aun cuando el producto no lo está.

En general, conforme se reduzca el costo de la hechura a la medida, y se acerque al costo de la segmentación, más y más compañías adoptarán la comercialización a la medida. Alguien sugirió que la hechura a la medida debería ser llamada "hecha a la medida del cliente".

FUENTES: Véanse Stanley M. Davis, Future Perfect (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987); B. Joseph Pine, Mass Customization (Boston: Harvard Business School Press, 1993); Susan Moffat, "Japan's New Personalized Production", en Fortune, 22 de octubre de 1990, pp 132-135; Page Hill Starzinger, "Fashion Clips", en Vogue, diciembre de 1989, p. 76; Jack W. Whittle, "Beyond Segmentation: Customized Products for Individuals", en American Banker, 22 de enero de 1986, p. 4; y Jagannath Dubashi, "Designer Trucks", en Financial World, 19 de mayo de 1987, pp. 35-36.

La mayoría de los vendedores encontrará que no es rentable "adaptar" su producto a cada cliente. En lugar de ello, el vendedor identifica los tipos de compradores que difieren más en sus requerimientos de producto, en sus respuestas de mercadotecnia, o en ambos. Por ejemplo, el vendedor podría descubrir que los grupos de ingresos difieren en cuanto a sus deseos. En la figura 11-2(c), se utiliza un número (1, 2 o 3) para identificar el tipo de ingresos de cada comprador. Se delimitan líneas entre los compradores que tienen distintos tipos de ingresos. La segmentación por ingresos da por resultado tres segmentos, siendo el segmento más numeroso el de ingresos tipo 1.

Por otra parte, el vendedor podría descubrir marcadas diferencias entre compradores jóvenes y compradores de más edad. En la figura 11-2(d), se utiliza una letra (A o B) para indicar la edad de cada comprador. La segmentación por edades da como resultado dos segmentos, cada uno con tres compradores.

Ahora, tanto el ingreso como la edad podrían influir en la conducta del comprador hacia el producto. En este caso, el mercado puede dividirse en cinco segmentos. 1A, 1B, 2B, 3A y 3B. La figura 11-2(e) indica que el segmento A consta de dos compradores y los otros segmentos de un comprador.

Mercados, segmentos de mercado y nichos

La figura 11-2 muestra que cualquier mercado se puede dividir en segmentos de mercado, nichos, y, en última instancia, individuos. Los segmentos de mercado son grupos extensos susceptibles de ser identificados, como los compradores de autos que buscan un transporte básico, compradores de autos que pretenden obtener un alto rendimiento y compradores de autos cuya prioridad es la seguridad. Un nicho es un grupo definido en forma más estrecha que busca una combinación particular de beneficios. En la medida en que el vendedor subdivide un mercado al introducir características más singulares, los segmentos tienden a convertirse en un conjunto de nichos.

Por lo regular, los segmentos atraen numerosos competidores, en tanto que un nicho atrae sólo a uno o algunos. Se supone que los mercadólogos especialistas en nichos entienden las necesidades de sus nichos tan bien que sus clientes pagan, de manera voluntaria, una prima en el precio. Por ejemplo, Porsche obtiene un alto precio a cambio de sus automóviles, porque los compradores que le son leales piensan que ninguna otra compañía automotriz les ofrece el conjunto de prestaciones formado por producto, servicio y membresía que desean estos clientes.

Un nicho atractivo podría caracterizarse en los términos siguientes: *Los clientes que constituyen el nicho tienen un conjunto de necesidades, en alguna medida, singular y complejo; están dispuestos a pagar una prima a aquella empresa que mejor satisfaga sus necesidades; si pretende obtener el éxito, el mercadólogo especializado en nichos tendrá que especializar sus operaciones; y para otros competidores no resulta fácil atacar al líder del nicho.*

Las compañías inteligentes están desplazándose con rapidez hacia la mercadotecnia de nichos. Hoy día, Marriot ofrece hoteles, suites, residencias, y las variantes Courtyards by Marriot y Fairfield Inns, cada una tiene por meta un grupo de consumidores distinto. American Express ofrece no sólo la tarjeta verde, sino también la dorada, tarjetas corporativas y hasta tarjetas de platino cuya meta son diferentes grupos de consumidores. Nike fabrica zapatos deportivos de diversos tipos para cada actividad atlética -trotar, caminar, baloncesto, tenis- y especialidades adicionales dentro de cada uno. Un ejecutivo de una empresa publicitaria señaló: "No habrá mercado para productos que a todos les agradan un poco; existirá un mercado sólo para aquellos productos que le agraden mucho a alguien".' Un ejecutivo de una empresa que fabrica

productos químicos predice que, en un futuro, las compañías exitosas en esa industria serán aquellas que sean capaces de identificar nichos y de especializar sus productos de manera que sirvan a las necesidades de cada nicho? Según Linneman y Stanton, los que seleccionen nichos obtendrán beneficios de ellos y las compañías se verán obligadas a seleccionar un nicho o se les encasillará en alguno.

Patrones de segmentación del mercado

Antes, se segmentaba el mercado con base en ingresos y edades, lo que dio como resultado diferentes segmentos demográficos. Suponga, en cambio, que a los compradores se les pregunta qué cantidad desean de dos atributos del producto (digamos, dulzura y cremosidad, en el caso de helados). Lo que se pretende es identificar diferentes segmentos de preferencia en el mercado. Pueden surgir tres patrones diferentes:

- **Preferencias homogéneas:** La figura 11-3(a) muestra un mercado en el que todos los consumidores tienen aproximadamente una misma preferencia. El mercado no muestra segmentos naturales, al menos en lo que se refiere a los dos atributos. Pronosticaríamos que las marcas existentes serían similares y estarían localizadas en el centro de la preferencia.
- **Preferencias difusas:** En el extremo contrario, las preferencias de los consumidores pueden estar dispersas en el espacio [figura 11-(3b)], indicando que los consumidores difieren mucho en sus preferencias. La primera marca que entre en el mercado, es probable que esté posicionada en el centro con el fin de atraer a la mayoría de la gente. Una marca en el centro minimiza la suma de la insatisfacción total entre los consumidores. Un competidor nuevo podría posicionarse en seguida de la primera marca y luchar por captar participación del mercado, o podría posicionarse en la esquina para atraer a un grupo de clientes que no estuviera satisfecho con la marca del centro. Si existen varias marcas en el mercado, es probable que estén posicionadas y esparcidas en el espacio y muestren diferencias reales que coinciden con las diferencias en la preferencia del consumidor.
- **Preferencias agrupadas:** El mercado podría revelar distintos grupos de preferencia que se denominan segmentos de mercado natural [figura 11-3(c)]. La primera empresa en este mercado tiene tres opciones: posicionarse en el centro en espera de atraer a todos los grupos (mercadotecnia no diferenciada); posicionarse en el mayor segmento del mercado (mercadotecnia concentrada); o bien, podría desarrollar nuevas marcas posicionando cada una en un segmento diferente (mercadotecnia diferenciada). Es evidente que si desarrollara sólo una nueva marca entraría la competencia e introduciría otras más en los segmentos restantes.

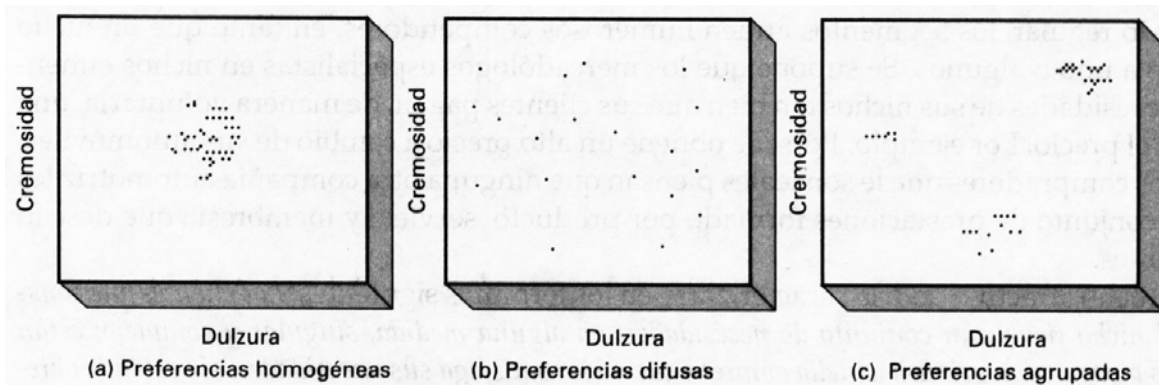


FIGURA 11-3 Patrones básicos de preferencia del mercado

Procedimientos de segmentación del mercado

Hemos visto que los segmentos y nichos del mercado pueden identificarse aplicando variables sucesivas para subdividir un mercado. En seguida un ejemplo:

Una aerolínea está interesada en atraer a aquellos que no vuelan (variable de segmentación: condición del usuario). Los no voladores son los que temen volar, los que son indiferentes y los que muestran una actitud positiva hacia volar (variable de segmentación: actitud). Entre los que manifiestan una actitud positiva se encuentran personas con altos ingresos que pueden pagar vuelos (variable de segmentación: ingresos). La aerolínea puede decidir tener como meta personas de altos ingresos con actitud positiva hacia los vuelos y que simplemente no han volado.

Surge la pregunta: ¿Existe un procedimiento formal para identificar los segmentos de mayor importancia en un mercado? En seguida se presenta un método común que utilizan las empresas de investigación de mercados. El procedimiento consiste en tres pasos:

1. **Etapa de estudio:** El investigador realiza entrevistas informales y forma grupos de debate con los consumidores para obtener una visión de sus motivaciones, actitudes y conductas. Con estos descubrimientos, el investigador elabora un cuestionario formal que se administra a una muestra de consumidores para recabar información sobre:
 - Atributos y su índice de importancia
 - Conciencia y clasificaciones de marca
 - Patrones de uso del producto
 - Actitudes hacia la categoría del producto
 - Características demográficas, psicográficas y mediográficas de los encuestados.

2. **Etapa de análisis:** El investigador aplica el análisis de factor a la información a fin de eliminar las variables correlacionadas. Después, aplica el análisis de grupo para generar un número específico de diferentes segmentos como máximo.
3. **Etapa del perfil:** Ahora se hace el perfil de cada grupo de acuerdo con las aptitudes que los distinguen: conducta, hábitos demográficos, psicográficos y de medios de consumo. A cada segmento puede dársele un nombre con base en las características distintivas que predominan. Así, en un estudio del mercado del esparcimiento, Andreasen y Belk encontraron seis segmentos de mercado.' El hogareño pasivo, el deportista entusiasta y activo, el autosuficiente que se guía por sus propias normas; el sector culto; el hogareño activo y el socialmente activo. Encontraron que las organizaciones artísticas podían vender más boletos si se fijaban como meta sectores en los que la cultura era prioritaria y en personas activas socialmente.

Este procedimiento de segmentación del mercado debe aplicarse de nuevo con regularidad porque estos segmentos cambian. Por ejemplo, Henry Ford supuso que lo único que importaba era el precio. General Motors superó poco a poco a Ford al introducir marcas de autos dirigidas a diferentes segmentos de ingresos. Después, la Volkswagen y los fabricantes japoneses de automóviles advirtieron la creciente importancia de los automóviles pequeños y de la economía en consumo de combustible como atributos de la selección de los consumidores. Luego, los japoneses reconocieron el segmento cada vez mayor de compradores de automóviles que buscan calidad y confiabilidad. Con frecuencia, una compañía nueva incursiona en un mercado atrincherado al descubrir que hay nuevas posibilidades de segmentación en el mercado.

Una forma de descubrir los nuevos segmentos es investigar la jerarquía de atributos que consideran los consumidores en su proceso de elección de una marca. En los años 60 la mayoría de los compradores de automóviles se decidía primero por el fabricante y después por una de sus divisiones de automóviles. Esto se muestra en la figura 11-4(a) como una jerarquía de la marca dominante. Así, un comprador podría preferir automóviles de la General Motors y, dentro de este grupo, al Pontiac. En la actualidad, muchos compradores se deciden primero por el país del cual quieren adquirir un automóvil [véase la figura 11-4(b) para una jerarquía de naciones dominantes]. Es así como un creciente número de compradores deciden primero que quieren comprar un auto japonés y después pueden tener un segundo nivel de preferencia, digamos por Toyota, a lo que sigue un tercer nivel de preferencia por el modelo Cressida, de Toyota. La elección es que una empresa debe registrar los cambios en la jerarquización de los atributos del consumidor y ajustarse a las prioridades cambiantes del consumidor.

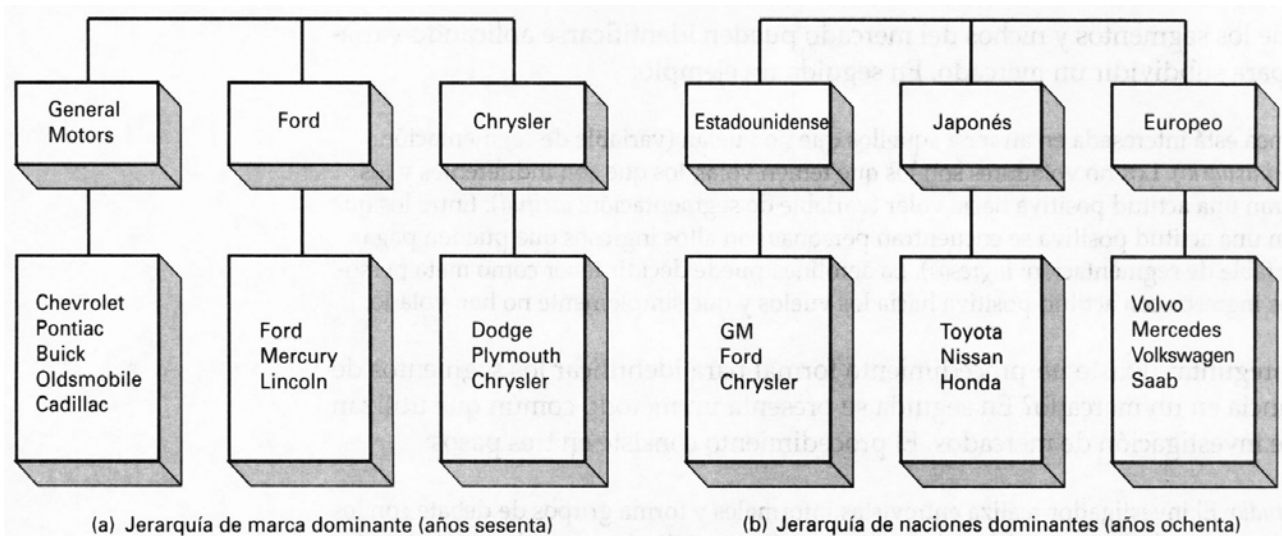


FIGURA 11-4 Jerarquía de atributos en el mercado automotriz

La jerarquización de atributos también revela los segmentos de clientes. Aquellos compradores que primero deciden sobre el precio, predominan en cuanto a precio; los que primero deciden sobre el tipo del auto, deportivo, de pasajeros o vagoneta, predominan en lo que a tipo corresponde; aquellos que primero deciden sobre la marca, predominan en lo que a marca respecta y demás. Es posible ir más lejos e identificar a quienes predominan en cuanto a tipo / precio / marca dominante y forman otro segmento, etc. Cada segmento puede tener distintas características demográficas, psicográficas y mediográficas. Este razonamiento se denomina teoría de posicionamiento del mercado. La Corporación Hendry de Nueva York ha estructurado con éxito un sistema de pronóstico de la marca, que se basa en identificar el posicionamiento primario de atributos que utilizan los compradores.⁵

Bases para la segmentación de los mercados de consumo

Aquí queremos ver las variables que suelen utilizarse para segmentar los mercados de consumo (más adelante se analizarán los mercados industriales). Las variables caen dentro de dos grandes grupos. Algunos investigadores tratan de formar segmentos considerando las características del consumidor. Por lo regular, utilizan características geográficas, demográficas y psicográficas. Después ponderan si estos segmentos de clientes manifiestan diferentes necesidades o respuestas hacia el producto. Por ejemplo, podrían examinar las diferentes actitudes de los "profesionales", los "obreros" y otros grupos hacia, por decir algo, "la seguridad" como un beneficio que deba brindar un automóvil.

Otros investigadores tratan de formar segmentos considerando las respuestas del consumidor hacia el producto, como, por ejemplo, beneficios que se persiguen, ocasiones de uso, o bien, marcas. Una vez que están formados los segmentos, el investigador ve si las diferentes características del cliente están relacionadas con cada segmento de respuesta del cliente. Por ejemplo, el investigador quizás analice si las

personas que quieren "calidad" contra un "precio bajo" al adquirir un automóvil difieren en su conformación geográfica, demográfica y psicográfica.

Ahora comentaremos las principales variables que aparecen en la tabla 11-1, y se describirá la forma en que se usan en la segmentación de mercados.

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA • Ésta exige dividir los mercados en diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios. La empresa puede decidir operar en una o varias áreas geográficas, o bien, en todas, pero poniendo atención a las variaciones locales en las necesidades y preferencias geográficas. Por ejemplo, el café de grano Maxwell House de General Foods, se vende a nivel nacional pero su sabor

VARIABLE	DESGLOSE MÁS COMÚN
GEOGRÁFICA	
Región	Del Pacífico, de las montañas, Oeste del Centro Norte, Oeste del Centro Sur, Este del Centro Norte, Este del Centro Sur, Atlántico Sur, Medio Atlántico, Nueva Inglaterra.
Ciudad o tamaño de la metrópoli	Menos de 5,000; 5,000-20,000; 20,000-50,000; 50,000-100,000; 100,000-250,000; 250,000-500,000; 500,000-1,000,000; 1,000,000-4,000,000; 4,000,000 o más.
Densidad	Urbano, suburbano, rural
Clima	Del norte, del sur
DEMOGRÁFICA	
Edad	Menos de 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 59-64, 65+
Sexo	Masculino, femenino
Tamaño de la familia	1-2,3-4,5+
Ciclo de la vida familiar	Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, el hijo menor con menos de 6 años; joven, casado, hijo menor con más de 6 años; maduro, casado, con hijos; maduro, casado, sin hijos de menos de 18 años; maduro, soltero; otros
Ingresos	Menos de \$10,000; \$10,000-\$15,000; \$15,000-\$20,000; \$20,000-\$30,000; \$30,000-\$50,000; \$50,000-\$100,000; \$100,000 o más
Ocupación	Profesional y técnica; administradores, funcionarios y propietarios; secretarial, ventas; artesanos, trabajadores; operadores; granjeros; jubilados; estudiantes; amas de casa; desempleados
Educación	Primaria o menos; educación media parcial; terminó educación media; inició formación académica; egresado de formación académica
Religión	Católico, protestante, judío, musulmán, hindú, otro
Raza	Blanca, negra, asiática
Nacionalidad	Estadounidense, inglés, francés, alemán, italiano, japonés
PSICOGRÁFICA	
Clase social	Clase baja-baja, baja-alta, clase trabajadora, clase media, clase media-alta, clase baja-alta-baja, clase alta-alta
Estilo de vida	Convencional, inquieto, rebelde
Personalidad	Compulsivo, gregario, autoritario, ambicioso
DE LA CONDUCTA	
Ocasiones	Ocasión normal, ocasión especial
Beneficios	Calidad, servicio, economía, velocidad
Posición del usuario	No usuario, ex usuario, usuario potencial, usuario por primera vez, usuario

	acostumbrado
Frecuencia de uso	Lo usa poco, lo usa regularmente, lo usa mucho
Posición de lealtad	Ninguna, media, fuerte, absoluta
Etapas de preparación	No consciente, consciente, informado, interesado, deseoso, y con intenciones de comprar
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positivo, indiferente, negativo, hostil

TABLA 11-1 Principales variables de segmentación para los mercados de consumo

concuera con la región. Su sabor es más fuerte en el Oeste que en el Este. Campbell Soup Company designó recientemente directores locales de área de mercado y les asignó presupuestos para estudiar los mercados locales y adaptar los productos Campbell y las promociones a las condiciones locales. Algunas empresas subdividen las ciudades importantes en áreas geográficas más pequeñas:

La compañía R. J. Reynolds subdividió Chicago en tres submercados diferentes. En el área de North Shore, Reynolds promueve sus marcas bajas en el alquitrán, porque los residentes de esa zona están más preparados y les preocupa la salud. En el área Sureste, donde predominan los obreros, Reynolds promueve Winston, porque esta región es conservadora. En el South Side donde predomina la gente de raza negra, Reynolds promueve el alto contenido de mentol de Salem, utilizando mucho la prensa dirigida a la gente de color y los carteles.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA • Consiste en la división de mercados en grupos de acuerdo con variables demográficas como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Las variables demográficas son las bases que más se emplean para distinguir grupos de clientes. Una razón para esto es que los deseos del consumidor, sus preferencias e índices de uso, suelen estar muy relacionados con las variables demográficas. Otro motivo es que las variables demográficas son más fáciles de medir que la mayoría de los otros tipos de variables. Aun cuando el mercado meta se describe en términos no demográficos (digamos, un tipo de personalidad), es necesario regresar a las características demográficas para conocer el tamaño del mercado y cómo llegar a él con eficiencia.

Veremos aquí ciertas variables demográficas que se han aplicado a la segmentación del mercado.

Edad y etapa de ciclo de vida. Los deseos y capacidades del consumidor cambian con la edad. Alabe Products, un fabricante de juguetes, se dio cuenta de esto y diseñó diferentes juguetes para bebés según van evolucionando a través de varias etapas, de los tres meses a un año. Crib Jiminy se usa cuando los bebés empiezan a tratar de alcanzar las cosas, Talky Rattle cuando ya pueden asirlas, y así sucesivamente. Esta estrategia de segmentación significa que los padres y los que hacen un regalo pueden encontrar con más facilidad el juguete adecuado tomando en consideración la edad del bebé.

La General Foods aplicó la estrategia de segmentación por edades al alimento para perros. Muchos propietarios de perros saben que la comida de su mascota tiene que variar de acuerdo con la edad del animal, así que la General Foods formuló cuatro tipos de alimento enlatado para perros: Cycle 1 para cachorros, Cycle 2 para perros adultos, Cycle 3 para perros con sobrepeso y Cycle 4 para perros viejos. La General Foods se las arregló para apropiarse de una importante participación del mercado a través de esta creativa estrategia de segmentación basada en la edad.

Sin embargo, la edad y el ciclo de vida pueden ser variables engañosas. Por ejemplo, Ford Motor Company utilizó la edad de los compradores para desarrollar su mercado meta para el Mustang; el carro se diseñó para atraer a jóvenes que querían un carro deportivo económico, pero encontró que todos los grupos de edades adquirirían el auto, y se dio cuenta que su mercado objetivo no eran los jóvenes cronológicamente, sino los jóvenes en términos psicológicos.

La investigación de Neugartens indica que los estereotipos de edad necesitan protegerse cuidadosamente contra:

La edad se ha convertido en un indicador pobre del momento en que tienen lugar determinados acontecimientos de la vida, como lo es el de la salud de una persona, de su situación laboral, de su estado familiar, y, por tanto, también de sus intereses, preocupaciones y necesidades. Se dispone de múltiples imágenes de personas de la misma edad: existe el hombre de 70 años en una silla de ruedas y el de esa misma edad en una cancha de tenis. Asimismo, hay personas de 35 años cuyos hijos ya van a la universidad y otros de la misma edad que están poblando las guarderías con recién nacidos. Estas variables dan lugar a abuelos primerizos cuya edad varía entre los 35 y los 75 años .

Sexo. La segmentación por sexo se ha aplicado durante mucho tiempo a la ropa, los peinados, los cosméticos y las revistas. En ocasiones, otros mercadólogos advertirán una oportunidad para una segmentación por sexo. El mercado de los cigarros proporciona un excelente ejemplo. Hombres y mujeres fuman indistintamente casi todas las marcas de cigarros. Sin embargo, ha ido en aumento la introducción de marcas femeninas como Eve y Virginia Slims, acompañadas por un sabor, empaque y claves publicitarias adecuados para fortalecer la imagen femenina. Hoy día, hay tan pocas probabilidades de que los señores fumen Eve como de que las señoras fumen Camel. Otra industria que empieza a reconocer la segmentación por sexo es la automotriz. En el pasado, los autos se diseñaban, sobre todo, para atraer a los varones. Pero al aumentar el número de mujeres propietarias de un automóvil, algunos fabricantes están diseñando autos con características que atraigan a la mujeres, si bien se abstienen de anunciarlos, de manera explícita, como automóviles para mujeres exclusivamente.

Ingresos. La segmentación por ingresos es otra antigua práctica en categorías de productos y servicios como los automóviles, botes, ropa, cosméticos y viajes. No obstante, el ingreso no siempre es un indicador preciso de los clientes más propensos a adquirir un producto en particular. Los obreros fueron de los primeros en adquirir aparatos de televisión a color; les resultaba más económico comprar aparatos de este

tipo que ir al cine o a restaurantes. Coleman delimitó una diferenciación entre los segmentos "hipoprivilegiados" y los "hiperprivilegiados" de cada clase social.' Los autos más económicos no los adquiere la gente pobre de verdad, señaló Coleman, sino "aquellos que se consideran pobres en relación con sus aspiraciones y sus necesidades para un determinado nivel de vestido, muebles y habitación que no podrían pagar si adquirieran un automóvil más costoso". Por otra parte, los autos caros y los de mediano precio tienden a ser adquiridos por segmentos hiperprivilegiados de cada clase social.

Segmentación por atributos demográficos múltiples. La mayor parte de las empresas optará por segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas. Por ejemplo, un banco importante identificó la edad y los ingresos como dos de las principales variables demográficas para segmentar a sus clientes menores (véase la figura 11-5). Desde luego la división por edades podría afinarse aún más: las personas que apenas cumplieron 40 años podrían diferir de manera significativa respecto a las que están a punto de cumplir 60 en cuanto a necesidades financieras. A su vez, el potencial de los clientes para generar ingresos quizá dependa de los activos de que disponen. Algunos jubilados tienen ingresos bajos pero propiedades de gran valor y otros pueden tener ingresos elevados pero pocas posesiones. No obstante lo anterior, el esquema de estas segmentaciones demográficas proporciona un punto de partida para que el banco pueda generar diversas ofertas para diferentes grupos de clientes.

El segmento "joven, de altos ingresos", incluye al segmento de los llamados "yuppies", que son profesionales urbanos jóvenes. La definición demográfica de los yuppies es: edad 25 a 39 años, ingresos altos, prosperidad en el ámbito profesional, cosmopolitas. Psicográficamente, se inclinan a favor del tenis, el esquí y la navegación, como deportes; la buena comida y los buenos vinos; sucesos de moda, artísticos y culturales, y viajes al extranjero. Sin embargo, las variables psicográficas y demográficas no siempre están estrechamente vinculadas. Suele suceder que muchos yuppies que viven en el Oeste Medio de Estados Unidos prefieren jugar golf, la caza y la pesca; les agrada la comida "chatarra" y la cerveza, y no les interesan mucho los acontecimientos artísticos y culturales. Con estos antecedentes, un banco tendría que decidir si quiere llegar a yuppies definidos demográficamente o a los definidos en términos psicográficos; existe gran diferencia en la oferta del banco y la mezcla de la comunicación. Para redundar en cuanto a distinciones, los yuppies se han subclasificado en buppies (yuppies de raza negra), guppies (yuppies homosexuales), huppies (yuppies de origen hispano) y muppies (yuppies en edad madura).

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA • En esta segmentación, los compradores se dividen en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, características de personalidad o ambos. Las personas que se clasifican dentro de un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy diferentes.

		Edad		
		Menos de 39	40-65	Más de 65
Ingresos	Menos de \$16,000	Jóvenes, bajos ingresos	Maduros, bajos ingresos	Jubilados, bajos ingresos
	\$16,000-44,000	Jóvenes, ingreso medio	Maduros, ingreso medio	Jubilados, ingreso medio
	Más de \$44,000	Jóvenes, altos ingresos	Maduros, altos ingresos	Jubilados, altos ingresos

FIGURA 11-5 Segmentación por edad e ingresos de los clientes al menudeo de un banco

Clase social. En el capítulo 7, p. 177, describimos las siete clases sociales estadounidenses y se demostró que la clase social tiene gran influencia en las preferencias de las personas respecto a automóviles, ropa, mobiliario, esparcimiento, hábitos de lectura, vendedores al detalle y demás. Muchas empresas diseñan productos, servicios o ambos, para clases sociales específicas.

Estilo de vida. También se vio en el capítulo 7 que el interés de las personas por un producto está influenciado por su estilo de vida. De hecho, los bienes que consumen ponen de manifiesto dicho estilo de vida. Los mercadólogos de diversos productos y marcas están segmentando sus mercados cada vez más en función del estilo de vida del cliente.

La Volkswagen diseñó automóviles en concordancia con el estilo de vida: un auto para el "buen ciudadano", haciendo énfasis en la economía, la seguridad y la ecología; un auto para el "automovilista excéntrico", haciendo énfasis en el manejo, la maniobrabilidad y la línea deportiva. Una empresa investigadora clasificó a los compradores de autos en seis tipos, "autófilos", "centristas sensatos", "los que buscan confort", "los cínicos de automóvil", "los que manejan por necesidad" y los "autófobos".

Los fabricantes de ropa para mujer han seguido el consejo de la Du Pont y están diseñando diferentes prendas para "la mujer sencilla", "la mujer que sigue la moda" y "la mujer masculinizada".

Las compañías cigarreras desarrollan marcas para el "fumador desafiante", el "fumador ocasional", y el "fumador cuidadoso".

La President's Commission on American Outdoors, dividió a los estadounidenses en cinco grupos de estilo de vida recreativa: los "sociables conscientes de la salud", los "activos evasivos", los "competitivos en busca de emociones", los que "buscan una buena condición física" y "los no tensos y no motivados".

Las empresas que producen cosméticos, bebidas alcohólicas y muebles buscan oportunidades en la segmentación de estilo de vida. Al mismo tiempo, la segmentación de estilo de vida no siempre funciona: Nestlé introdujo una marca especial de café descafeinado para los "trasmochadores" y fracasó.

Personalidad. Los mercadólogos han recurrido, asimismo, a variables de personalidad para segmentar los mercados. Dotan a sus productos de personalidad de marca que corresponde a las personalidades de los consumidores. A finales de los años 50 se promocionaron los Ford y los Chevrolet como autos con personalidades diferentes. Se identificaba a los compradores de Ford como "independientes, impulsivos, masculinos, alertas ante los cambios, con seguridad en sí mismos; en tanto que los propietarios de un Chevrolet eran conservadores, ahorrativos, cuidadosos con el prestigio, menos masculinos y que buscaban evitar caer en extremos".⁹ Westfall detectó algunas diferencias de personalidad entre propietarios de modelos de la marca que se menciona en primer lugar, al parecer eran más activos, impulsivos y sociables. En la actualidad, Nike utiliza la personalidad de algunos atletas, como la estrella del baloncesto Michael Jordan, como identificación de marca, con el propósito de atraer a los admiradores del atleta para que adquieran calzado deportivo de esa marca.

SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL • En la segmentación conductual, los compradores están divididos en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto. Muchos mercadólogos consideran que las variables conductuales son el mejor punto de partida para formar segmentos de mercado.

Ocasiones. Los compradores pueden distinguirse de acuerdo con las ocasiones en que desarrollan una necesidad, adquieren un producto o lo usan. Por ejemplo, los viajes aéreos se originan en función de actividades relacionadas con los negocios, las vacaciones o la familia. Una aerolínea puede especializarse en servir a personas en las cuales predomine una de estas actividades. Así, las líneas de "charters" sirven a gente que vuela para tomar vacaciones.

La segmentación de ocasiones puede contribuir a que las compañías expandan el uso de su producto. Por ejemplo, el jugo de naranja se consume más a menudo en el desayuno. Una empresa productora de jugo de naranja puede promover el consumo de éste en otras ocasiones, como la hora del almuerzo, la cena o al medio día. En Estados Unidos, ciertos días festivos -por ejemplo el Día de las Madres y el Día del Padre- se promueve la venta de dulces y flores. Curtis Candy Company promovió la costumbre del "trick or Treat" en Halloween, en el que todo hogar está dispuesto a obsequiar golosinas a los pequeños impacientes que tocan a su puerta.

Además de buscar ocasiones propicias para el producto, una empresa puede fijarse en las fechas importantes que marcan pasajes de la vida, para ver si están acompañadas de ciertas necesidades que puedan satisfacerse con grupos de productos, servicios o ambos. Las ocasiones comprenden matrimonio, separación, divorcio, adquisición de una casa, lesiones o enfermedad, cambio de empleo o carrera, jubilación, fallecimiento de un familiar y otras. Entre los proveedores que han surgido para ofrecer servicios en estas ocasiones importantes, están los consejeros matrimoniales, los asesores de empleo y los consejeros sentimentales.

Beneficios. Una forma poderosa de segmentación la constituye la clasificación de compradores de acuerdo con los diferentes beneficios que buscan obtener de los productos. Una de las segmentaciones de beneficio de más éxito la reportó Haley, quien estudió el mercado de los dentífricos (véase tabla 11-2). La investigación que realizó esta empresa descubrió cuatro segmentos de beneficio: de economía, protección, cosméticos y sabor, respectivamente. Cada grupo de búsqueda de beneficio presentaba características demográficas, conductuales y psicográficas específicas. Por ejemplo, los que buscaban prevenir la caries tenían familias numerosas, eran muy adictos al uso del dentífrico y eran conservadores. Cada segmento también prefirió determinadas marcas. Una empresa fabricante de pastas dentífricas puede utilizar estos hallazgos para centrar mejor su marca actual y lanzar marcas nuevas. Procter & Gamble, en consecuencia, lanzó la pasta dental Crest que ofrecía el beneficio de "protección contra las caries" y resultó un éxito absoluto. La "protección anticaries" se convirtió en su propuesta de ventas única. Una propuesta de ventas única (PVU) tiene más poder que una propuesta única (PU). Por ejemplo, una pasta dentífrica de color morado es única, sin embargo, es probable que no se venda.

Condición del usuario. Muchos mercados pueden segmentarse en grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios regulares de un producto. Por consiguiente, los bancos de sangre no deben confiar sólo en donadores regulares para abastecerse de sangre. Tienen que reclutar donadores primerizos y comunicarse con ex donadores, cada uno requerirá de una estrategia de mercadotecnia distinta. La posición de la compañía en el mercado también afectará a su objetivo. Los líderes en participación en el mercado se concentrarán en atraer usuarios potenciales, en tanto que las empresas pequeñas centrarán sus esfuerzos en atraer a los usuarios actuales y en alejarlos del líder del mercado.

SEGMENTO DE BENEFICIOS	DEMOGRAFÍA	CONDUCTA	PSICOGRÁFICO	MARCAS FAVORECIDAS
Económico(de precio bajo)	Hombres	Usuarios intensos	orientación al valor	Marcas comerciales en venta
Medicinal (prevención de aries)	Familias grandes	Usuarios intensos	Hipocondriacos, conservadores	Crest
Cosmético (dientes brillantes)	Adolescentes adultos jóvenes	Fumadores	Alta sociabilidad, activos	Maclean's, UltraBrite
Sabor (sabor agradable)	Niños	Les gusta el sabor a menta	Alta autoinvolucración, hedonistas	Colgate, Aim

TABLA 11-2 Segmentación por beneficios del mercado de pasta dentífrica

Fuente: Adaptado de Russell J. Haley, "Benefit Segmentation: A Decision Oriented Research Tool", en Journal of Marketing, julio 1963, pp. 30-35.

Clasificación del uso. Los mercados pueden también segmentarse en grupos de uso del producto en poco frecuente, medio e intenso. Los usuarios intensos suelen comprender un porcentaje reducido del mercado, pero representan un porcentaje elevado del consumo total. En la figura 11-6 aparece información relativa a las clasificaciones del uso para productos de consumo popular. Los productos se dividieron en dos grupos: usuarios poco frecuentes y usuarios intensos. Al utilizar la cerveza como ejemplo, las cifras muestran que en 41% de los hogares que se muestrearon se compraba cerveza. Sin embargo, a los usuarios intensos les correspondía 87% de la cerveza que se consumía, casi siete veces más que los que la consumían rara vez. Es evidente que una compañía cervecera preferiría atraer a uno de los consumidores consuetudinarios para que bebieran cerveza de su marca que a varios de los que consumen cerveza ocasionalmente. Por tanto, casi todas las empresas que fabrican cerveza tienen por meta al bebedor que consume cerveza con frecuencia, utilizando slogans publicitarios como el de Schaefer "la cerveza con la que debe contar cuando tome más de una", o el de Miller Lite "es sabrosa, llena menos".

Los usuarios intensos de un producto a menudo tienen hábitos demográficos, psicográficos y de medios comunes. El perfil de los bebedores consuetudinarios de cerveza, muestra las características siguientes: la mayoría pertenece a la clase obrera; se concentran en edades entre los 25 y 50 años; ve televisión por más de tres horas y media diarias y prefieren los programas deportivos." Estos perfiles pueden ayudar al mercadólogo a desarrollar sus estrategias de precio, mensaje y medios.

Las instituciones de mercadotecnia social suelen enfrentarse al dilema del usuario intensivo. El objetivo de una institución de planificación familiar sería por lo general las familias de escasos ingresos que tienen muchos hijos, pero estas familias son también las más reticentes a consejos sobre control de la natalidad. El National Safety Council, de Estados Unidos, tendría como meta a los manejadores poco confiables, pero estos conductores son los más renuentes a escuchar los llamados sobre medidas de seguridad en el manejo. Las instituciones tienen que considerar si deben perseguir a unos cuantos infractores intensivos altamente renuentes, o a unos cuantos infractores ocasionales menos renuentes.

Condición de lealtad. Un mercado también puede segmentarse por patrones de lealtad del consumidor. Los consumidores pueden ser leales a marcas (Coca-Cola), a tiendas (Sears), y a otras entidades. Supongamos que existen cinco marcas: A, B, C, D y E. Los compradores pueden dividirse en cuatro grupos, de acuerdo con su grado de *lealtad a la marca*.

- **Leales irredentos:** Son consumidores que siempre compran una marca. De esta forma, el patrón de compra A, A, A, A, A, A, representa un consumidor con lealtad indivisible hacia la marca A.

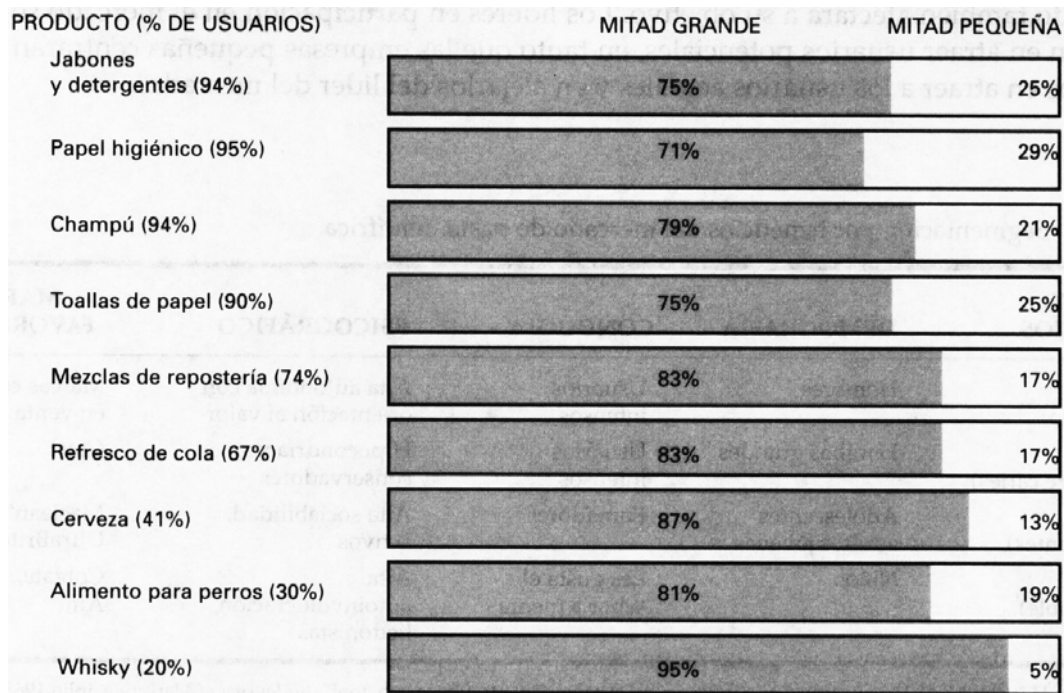


FIGURA 11-6 Usuarios frecuentes y poco frecuentes de productos de consumo comunes

Fuente: Véase Victor J. Cook y William Mindak, "A Search for Constants: The 'Heavy User' Revisited!" en *Journal of Consumer Marketing*, primavera de 1984, p. 80.

- **Leales moderados:** Son consumidores leales a dos o tres marcas. El patrón de compra A, A, B, B, A, B, representa un consumidor con lealtad dividida entre A y B. Este grupo aumenta en forma acelerada. Hoy día mucha gente compra de entre un grupo de marcas aceptables que en su concepto son equiparables.
- **Leales alternativos:** Son consumidores que alternan su preferencia entre una marca y otra. El patrón de compra A, A, A, B, B, B, sugiere un consumidor que está cambiando su lealtad en cuanto a marca de A a B.
- **Inconstantes:** Son consumidores que no muestran lealtad hacia ninguna marca. El patrón de compra A, C, E, B, D, B, sugeriría un consumidor desleal propenso a las ofertas, es decir, adquiere las marcas que están en oferta, o propenso a la variedad, adquiere algo diferente cada vez.

Todo mercado está integrado por diferentes cantidades de los cuatro tipos de compradores. Un mercado leal a la marca es aquel con un alto porcentaje de compradores con una lealtad de marca irredenta. Así, el de los dentífricos y el de la cerveza, son mercados de una elevada lealtad a la marca. Las empresas que venden en un mercado leal a la marca tienen dificultad para captar más participación y las empresas que incursionan en dicho mercado, tienen dificultad para hacerlo.

Una empresa puede aprender mucho mediante el análisis de los patrones de lealtad de su mercado. Debe estudiar las características de sus propios clientes leales irredentos. Colgate encuentra que sus clientes leales irredentos pertenecen, en su mayoría, a la clase media, tienen familias numerosas y tienen más conciencia acerca de la salud. Esto señala con precisión el mercado meta de Colgate.

Mediante el estudio de sus clientes leales moderados, la empresa puede precisar cuáles marcas son las que más compiten con la suya. Si muchos compradores de Colgate también compran Crest, Colgate puede intentar mejorar su posicionamiento contra Crest, tal vez utilizando publicidad de comparación directa.

Observando a los clientes que ya no favorecen a su marca en cuanto a preferencia, la empresa puede conocer sus vulnerabilidades de mercadotecnia con la esperanza de corregirlas. Por lo que se refiere a los desleales su número se incrementa a un ritmo acelerado. La compañía puede atraerlos promoviendo ventas frecuentes; sin embargo, quizá no valga la pena atraerlos.

Una precaución: lo que aparenta ser patrones de compra de lealtad a la marca podría reflejar hábito, indiferencia, bajo precio, un costo alto en cambiar de marca o falta de disponibilidad de otras marcas. La empresa debe analizar lo que hay atrás de los patrones observados de compra.

Etapas de disposición del comprador. Un mercado consta de personas que manifiestan diversos grados de disposición para comprar una marca. Algunas no conocen el producto; otras lo conocen; otras están informadas; algunas desean el producto; y otras más tienen intención de comprarlo. Los números relativos representan una diferencia importante en el diseño del programa de mercadotecnia. Suponga que una entidad sanitaria desea que las mujeres se hagan la prueba del Papanicolau cada año con el fin de detectar un probable cáncer cervicouterino. En un principio, muchas mujeres desconocen en qué consiste ese examen. El esfuerzo de mercadotecnia debe centrarse en la publicidad que promueva el conocimiento del examen recurriendo a un mensaje sencillo. Luego, la publicidad tiene que enfatizar los beneficios de someterse a la prueba y los riesgos de no hacerlo, con el fin de fomentar la disposición de las mujeres a hacerse esta prueba. Se puede hacer una oferta especial de que ésta será gratuita para que las mujeres acepten. En general, el programa de mercadotecnia debe ajustarse a las distintas etapas de disposición del comprador.

Actitud. En un mercado, es posible distinguir cinco clases de actitudes: entusiasta, positiva, indiferente, negativa y hostil. Los que trabajan de puerta en puerta en una campaña política utilizan la actitud de los votantes para determinar el tiempo que deben pasar con él. Dan las gracias a los votantes entusiastas y les recuerdan que voten; fortalecen a aquellos con disposición positiva; tratan de ganar los votos de los indiferentes; no invierten tiempo en tratar de cambiar la actitud de los votantes negativos y hostiles. Desde el momento en que las actitudes están relacionadas con las características demográficas, el partido político puede incrementar su eficiencia localizando a los mejores prospectos.

Bases para la segmentación de los mercados empresariales

Los mercados industriales pueden segmentarse utilizando muchas de las variables que se emplean en la segmentación del mercado de consumo, como su geografía, beneficios que se buscan e índice de uso. Pero también hay algunas variables nuevas. Bonoma y Shapiro propusieron la clasificación de las variables de segmentación para el mercado industrial que se indican en la tabla 11-3. Sugieren que las variables demográficas son las más importantes, seguidas por las variables de operación hasta llegar a las características personales del comprador.

La tabla enumera las preguntas más importantes que deben hacer los mercadólogos industriales para determinar a cuáles segmentos y clientes servir. Así, una empresa llantera debe decidir a cuáles industrias desea servir, tomando nota de las siguientes diferencias:

Los fabricantes de automóviles en busca de llantas para su equipo original, varían en sus requerimientos. Los que fabrican automóviles de lujo quieren llantas de mucha más calidad que los que fabrican automóviles estándar. Y las llantas requeridas por los fabricantes de aeronaves deben cubrir normas de seguridad mucho más estrictas que las de las llantas que requieren los fabricantes de tractores.

En una industria meta seleccionada, una empresa puede hacer más segmentos por tamaño del cliente. La compañía podría establecer programas separados para negociar con clientes grandes y pequeños.

DEMOGRÁFICAS

- Industria: ¿En cuáles industrias debemos enfocarnos?
- Tamaño de la compañía: ¿En qué tamaño de empresas debemos enfocarnos?
- Lugar: ¿En qué zonas geográficas debemos enfocarnos?

VARIABLES OPERATIVAS

- Tecnología: ¿En qué tecnologías al consumidor debemos enfocarnos?
- Estado de usuario/no usuario: ¿Debemos enfocarnos en usuarios grandes, medianos, pequeños o no usuarios?
- Capacidades del cliente: ¿Debemos enfocarnos en clientes que necesitan muchos o pocos servicios?

ENFOQUES DE COMPRA

- *Organización de función de compra:* ¿Debemos enfocarnos en compañías con organizaciones de compras altamente centralizadas o descentralizadas?
- *Estructura de poder:* ¿Debemos enfocarnos en compañías que están dominadas por la ingeniería, por las finanzas, etcétera?
- *Naturaleza de las relaciones existentes:* ¿Debemos enfocarnos en compañías que tienen fuertes relaciones, o simplemente ir tras las compañías más deseables?

- *Políticas generales de compra:* ¿Debemos enfocarnos en compañías que prefieren arriendos, contratos de servicio, compras de sistemas, subasta cerrada?
- *Criterios de compra:* ¿Debemos enfocarnos en compañías que buscan calidad, servicio, precio? FACTORES DE SITUACIÓN
- *Urgencia:* ¿Debemos enfocarnos en empresas que necesitan un envío rápido y repentino de servicios?
- *Aplicación específica:* ¿Debemos enfocarnos en ciertas aplicaciones de nuestro producto, en lugar de todas las aplicaciones?
- *Tamaño del pedido:* ¿Debemos enfocarnos en pedidos grandes o pequeños?

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- *Similitud entre comprador y vendedor:* ¿Debemos enfocarnos en compañías cuyas personas y valores son similares a los nuestros?
- *Actitudes hacia el riesgo:* ¿Debemos enfocarnos en clientes que toman riesgos o que los evitan?
- *Lealtad:* ¿Debemos enfocarnos en compañías que muestran mucha lealtad a sus proveedores?

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

TABLA 11-3 Principales variables de segmentación para el mercado industrial

Steelcase, un fabricante importante de muebles de oficina, divide a sus clientes en tres grupos:

- **Cuentas nacionales:** En Estados Unidos, cuentas como la IBM, Prudential y Standard Oil las manejan gerentes de cuenta nacionales que trabajan con gerentes de campo de distrito.
- **Cuentas de campo:** Las cuentas de tamaño medio las maneja el personal de ventas de campo.
- **Cuentas de distribuidor:** Las cuentas más pequeñas son manejadas por distribuidores que tienen franquicias y venden productos Steelcase.

Dentro de una determinada industria meta y tamaño del cliente, la empresa puede segmentar con base en criterios de compra:

Los laboratorios suelen diferir en cuanto a criterios de compra para instrumental científico. Los laboratorios gubernamentales necesitan precios bajos y contratos de servicio. Los de universidades necesitan equipo que requiera poco servicio. Los industriales necesitan equipo muy confiable y de alta precisión.

En general, las empresas industriales identifican segmentos a través de un proceso secuencial de segmentación. Lo anterior se ilustra para una compañía que fabrica aluminio:

La compañía que produce aluminio primero emprendió la macrosegmentación, que consiste de tres pasos. Consideró a qué mercado de uso final servir: automotriz, residencial o envases para bebidas. Eligió el mercado residencial y determinó la aplicación del producto más atractiva: material semiterminado, componentes para construcción o casas móviles de aluminio. Toda vez que decidió concentrarse en los componentes para construcción, en seguida consideró cuál era el mejor tamaño de cliente y seleccionó a los clientes grandes. La segunda etapa consistió en la microsegmentación. La empresa estableció una distinción entre clientes que compraban considerando precio, servicio y calidad. En virtud de que la compañía fabricante de aluminio tenía un perfil de servicio alto, decidió concentrarse en el segmento del mercado motivado hacia el servicio.

Aún este esquema de segmentación propone que un único beneficio es el que impulsa la selección de un producto dentro de cada segmento. No obstante, los compradores industriales pueden buscar distintos conjuntos de beneficios. Robertson y Barich identificaron tres segmentos industriales con base en el proceso de decisión de compra:

1. **Prospectos primerizos:** Estos clientes no han realizado aún compra alguna. Quieren comprarle a un representante de ventas que comprenda su negocio, que explique bien las cosas y en quien puedan confiar.
2. **Novatos:** Estos clientes ya compraron el producto. Desean contar con manuales fáciles de leer, líneas telefónicas de atención a clientes, un alto nivel de capacitación y vendedores expertos.
3. **Complejos:** Estos clientes desean velocidad en mantenimiento, reparaciones, productos a la medida de sus necesidades y un apoyo técnico calificado.

Robertson y Barich sugieren que estos segmentos pueden tener distintas preferencias en cuanto a canales. Por ejemplo, los prospectos primerizos preferirían tratar con el representante de ventas de una compañía en lugar de hacerlo mediante un canal de correo directo, ya que este último proporciona escasa información. No obstante, conforme madura el mercado, muchos compradores se van haciendo más complejos y quizá prefieran otros canales. Sin embargo, aquellas compañías que se han comprometido con canales que resultaron eficientes en la etapa inicial del mercado verán demeritada su flexibilidad al mantener y conservar clientes complejos.

Robertson y Barich piensan que su esquema es muy útil para la fuerza de ventas cuando planean sus llamadas. Se quejan de que los administradores senior suelen entusiasmarse con un esquema de estrategia de segmentación que suene interesante, invierten mucho dinero en afinarlo, y terminan por descubrir que la fuerza de ventas no puede utilizarlo.

Rangan, Moriarty y Swartz estudiaron un mercado maduro de mercancías con el propósito de someter a prueba el surgimiento normal de dos segmentos industriales: compradores que prefieren precio bajo y escaso servicio y compradores dispuestos a pagar un precio más alto a cambio de más servicio." Para su sorpresa, encontraron

cuatro segmentos industriales:

1. Compradores programados: Éstos consideran que el producto no es muy importante para su operación. Lo compran como artículo que se adquiere en forma rutinaria. Por lo general pagan el precio total y reciben un servicio por abajo del promedio. Es evidente que este segmento resulta muy lucrativo para el vendedor.
2. Compradores de relaciones: Son aquellos que consideran que el producto es poco importante y conocen las ofertas competitivas. Obtienen un pequeño descuento y una cantidad de servicio moderada, prefieren al vendedor en tanto el precio no se dispare en exceso. Este grupo ocupa el segundo lugar en cuanto a rentabilidad.
3. Compradores de transacción: Estos compradores consideran que el producto es muy importante en sus operaciones. Son sensibles a las ofertas y el servicio. Reciben un descuento cercano a 10% y servicio por arriba del promedio. Conocen las ofertas competitivas y están listos para cambiar de producto si el precio es mejor, aunque tengan que sacrificar parte del servicio.
4. Cazadores de gangas: Éstos piensan que el producto es muy importante y exigen el máximo descuento así como el mejor servicio. Conocen proveedores alternativos, denotan dureza en sus negociaciones y están dispuestos a cambiar a la menor insatisfacción. La compañía necesita estos compradores para fines de volumen pero no resultan muy rentables.

Este esquema de segmentación puede resultarle útil a una compañía en un mercado de mercancías maduro para determinar con mayor exactitud dónde aplicar incrementos y disminuciones de precio y servicios, ya que cada segmento reacciona de distinta manera .

Desarrollo del perfil del segmento del cliente

Debe hacerse un perfil muy detallado de cada segmento del cliente. Se necesitan más rasgos descriptivos del segmento, como rasgos demográficos, psicográficos, mediográficos, actitudes y conducta. A manera de ejemplo, Smythe reportó un estudio de los beneficios de segmentación de consumidores de café." Se le pidió a los bebedores de café que dieran clasificaciones de importancia a 25 atributos del producto. La información se analizó de acuerdo con un factor y surgieron tres segmentos bien definidos. Los segmentos se denominaron descafeinado, no descafeinado y en grano. La tabla 11-4 muestra un perfil parcial de los tres segmentos del cliente. Fueron casi iguales en tamaño pero muy diferentes en cuanto a los beneficios que se desean, frecuencia de uso y demografía. Se descubrió, por ejemplo, que los bebedores de café descafeinado eran personas mayores, viudas y demás. Es evidente que el mercadólogo espera encontrar perfiles muy diferentes para los segmentos. En el mejor de los casos, el segmento diferirá psicográficamente y tendrá distintas demografías y mediografías. De esta manera, los resultados indicarán que una

marca de café descafeinado como Sanka debe colocarse en una distribución intensa donde se encuentren personas mayores, viudas, y otros sectores similares y que la marca debe anunciarse sobre todo en los medios impresos que leen personas mayores, viudas y demás.

Requerimientos para una segmentación eficaz

Existen muchas maneras de segmentar un mercado. Sin embargo, no todas las segmentaciones son eficaces. Por ejemplo, los compradores de sal de mesa podrían dividirse en clientes rubios y morenos, pero el color del cabello no tiene relevancia en la compra de sal. Es más, si todos los compradores de sal compran la misma cantidad cada mes, creen que toda la sal es igual y quieren pagar el mismo precio, este mercado sería muy poco segmentable desde el punto de vista de la mercadotecnia.

Para que sean de utilidad máxima, los segmentos del mercado deben mostrar las características siguientes.

NOMBRE	SEGMENTO		
	Descafeinado	No descafeinado	Molido
Tamaño	35%,	33%	32%
Beneficios que lo distinguen	Descafeinado	No descafeinado	No se prepara rápidamente
Deseado	No me pone nervioso, de rápida preparación no me quita el sueño, concentrado	Me despierta, el empa que es conveniente, una marca conocida, fácil de preparar	No es un empaque conveniente, no es fácil de preparar, equipo especial, no viene en forma concentrada
Frecuencia de uso	Usuarios poco frecuentes	Usuarios medios	Usuarios muy frecuentes
Tipo de uso	Instantáneo	Ambos	Molido
Tipo de marca	Sanka, Brim, Taster's Choice, Nescafé	Maxwell House, Folger's	Hills Bros, todas las demás
Demografía	Tercera edad, viudos, bajos ingresos, más minorías	Edad promedio, divorciados, ingreso promedio, más minorías	Jóvenes, casados, altos ingresos, menos minorías

TABLA 11-4. Perfiles del segmento del mercado del café

Fuente: Robert J. Smythe, Market Segmentation, trabajo publicado por NFO Research, Inc., Toledo, Ohio (sin fecha).

- **Susceptibilidad de ser medidos.** Es el grado hasta el cual puede medirse el tamaño y el poder de compra del segmento. Ciertas variables de la segmentación son difíciles de medir. Un ejemplo sería el tamaño del segmento de los fumadores adolescentes que fuman sobre todo, por rebeldía contra sus padres.

- **Sustanciabilidad.** Los segmentos son lo suficiente grandes o rentables. Un segmento debe ser el grupo homogéneo lo más grande posible hacia el cual merece la pena dirigir un programa de mercadotecnia idóneo. Por ejemplo, no sería conveniente para un fabricante de automóviles desarrollar autos para personas cuya estatura fuera menor de 1.20 metros.
- **Accesibilidad.** Es posible llegar a los segmentos y servirlos con eficacia. Suponga que una empresa de perfumería descubre que los usuarios intensivos de su marca son mujeres que suelen salir de noche y frecuentar bares. A no ser que este grupo viva o haga sus compras en determinados lugares y esté expuesto a determinados medios, será difícil llegar a él.
- **Susceptibilidad a la diferenciación.** Los segmentos son susceptibles de distinguirse en términos conceptuales y responden de manera distinta ante diferentes elementos y programas de mezcla de mercadotecnia. Si las mujeres casadas y las que no lo están responden de manera similar a una venta de abrigos de piel, no constituyen segmentos separados.
- **Susceptibilidad a la acción.** Es el grado en el cual pueden formularse programas eficaces para atraer y servir a los segmentos. Por ejemplo, una aerolínea pequeña identificó siete segmentos de mercado, pero contaba con poco personal para desarrollar un programa de mercadotecnia para cada segmento.

Selección del mercado meta

La segmentación del mercado revela las oportunidades de segmento de mercado a las que se enfrenta la empresa. Ahora, ésta debe evaluar los diferentes segmentos y decidir cuántos y a cuáles servir. En seguida se hace una exposición de las herramientas para la evaluación y selección del segmento.

Evaluación de los segmentos del mercado

Al evaluar los diferentes segmentos del mercado, la empresa debe considerar tres factores: tamaño y crecimiento del segmento, atractivo estructural del segmento y objetivos y recursos de la empresa.

TAMAÑO Y CRECIMIENTO DEL SEGMENTO • Lo primero que debe cuestionar una empresa es si el segmento potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuados. El "tamaño adecuado" es algo relativo. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos pequeños. Las empresas pequeñas, a su vez, evitan los segmentos grandes, ya que éstos requieren demasiados recursos. El crecimiento del segmento es, por lo regular, una característica deseable, ya que, las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten; pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y, en consecuencia, disminuirá la rentabilidad de éstos.

ATRACTIVO ESTRUCTURAL DEL SEGMENTO • Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad potencial. Porter identificó cinco fuerzas para determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de todo un mercado o de algún segmento de éste. Su modelo de cinco fuerzas se muestra en la figura 11-7. La compañía tiene que evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos: competencia industrial, participantes potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. Los cinco riesgos que plantean, son los siguientes:

1. Riesgo de rivalidad intensa en el segmento: Un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El cuadro es aún peor si el segmento es estable o está en decadencia, si los aumentos de capacidad se hacen con grandes incrementos, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son elevadas o si los competidores están bien firmes en el segmento. Estas condiciones llevarán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducciones de nuevos productos, y a la empresa le costará más poder competir

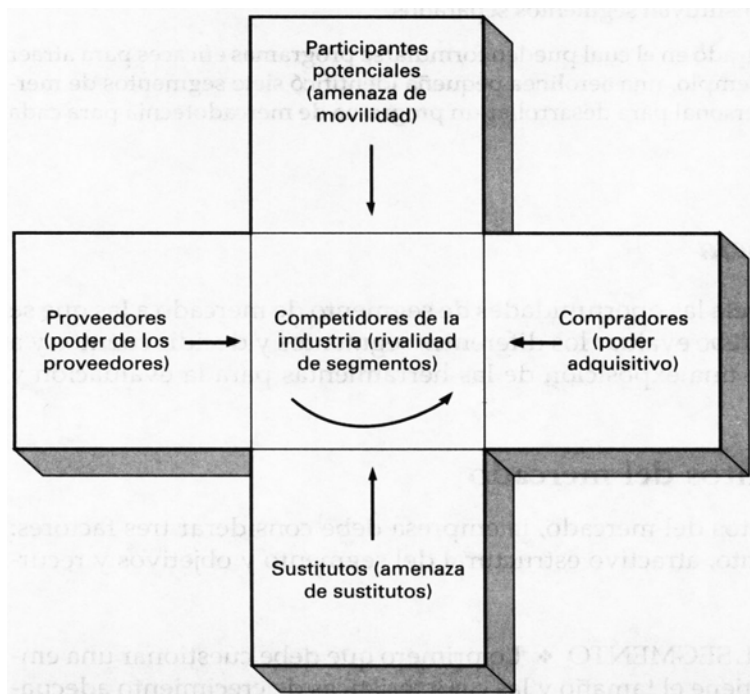


FIGURA 11-7. Cinco fuerzas que determinan el atractivo estructural del segmento

Fuente: Adaptado con autorización de *The Free Press*, una División de Macmillan, Inc. de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* por Michael E. Porter, p. 235, derechos reservados ©1985 por Michael E. Porter

2. Riesgo de nuevos participante: Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación en el mercado. La pregunta se reduce a si el nuevo participante puede penetrar con facilidad. Ello le será difícil

si existen barreras elevadas para entrar, aunadas a fuertes represalias de las compañías involucradas. Cuanto más débiles sean las barreras contra la entrada y el deseo de represalias, menos atractivo es el segmento. El atractivo de un segmento varía en función de la dificultad que implican las barreras contra la entrada o la salida.¹⁹ El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son escasas (véase la figura 11-8). Así, pocas empresas nuevas están en condiciones de poder entrar en la industria, y las compañías cuyo desempeño es pobre pueden salir con facilidad. Cuando tanto las barreras contra la entrada como las de salida son altas, el potencial para generar utilidades es elevado, pero en general conlleva más riesgos porque las compañías cuyo rendimiento es pobre permanecen dentro y luchan por salir. Cuando ambas barreras son mínimas, las compañías pueden entrar o salir con facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos. La peor situación se presenta cuando las barreras contra la entrada son mínimas y las de salida altas; en este caso, las empresas incursionan en el mercado en épocas de "vacas gordas", pero les es difícil salir en temporadas poco favorables. El resultado es una sobrecapacidad y depresión de los ingresos para todos.

		Barreras contra la salida	
		Baja	Alta
Barreras contra la entrada	Baja	Ganancias bajas y estables	Ganancias bajas y arriesgadas
	Alta	Ganancias altas y estables	Ganancias altas y arriesgadas

FIGURA 11-8. Barreras y rentabilidad

3. Riesgo de productos sustitutos: Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el segmento.
4. Riesgo de que se incremente el poder de negociación del comprador: Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros; todo esto a expensas de la rentabilidad del vendedor. El poder de negociación de los compradores aumenta cuando éstos están más concentrados u organizados, el producto representa una parte importante de los costos de los compradores, el producto no es diferenciado, los costos de cambio de los compradores son bajos, los compradores son sensibles al precio debido a las bajas utilidades, o cuando los compradores pueden integrarse hacia atrás.

Para defenderse, los vendedores podrían seleccionar a los compradores que posean el menor poder de negociación o para cambiar de proveedores. Una mejor defensa consiste en desarrollar ofertas superiores que no puedan rechazar los compradores.

5. Riesgo de crecimiento del poder de negociación de los proveedores: Un segmento no es atractivo si los proveedores de la empresa pueden elevar sus precios o reducir las cantidades de los pedidos. Los proveedores tienden a ser poderosos cuando están concentrados u organizados, existen pocos sustitutos, el producto suministrado es un insumo importante, los costos del cambio son elevados y cuando los proveedores pueden integrarse hacia adelante. La mejor defensa es estructurar buenas relaciones con los proveedores y contar con múltiples fuentes de abastecimiento.

OBJETIVOS Y RECURSOS DE LA EMPRESA • Aún si un segmento muestra un tamaño y crecimiento positivos y es atractivo estructuralmente, la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos en relación con dicho segmento. Algunos segmentos atractivos podrían desecharse porque no concuerdan con los objetivos a largo plazo de la empresa.

Incluso si el segmento coincide con los objetivos de la empresa, ésta debe considerar si posee las habilidades y recursos que se requieren para tener éxito en dicho segmento. Cada segmento tiene ciertos requerimientos de éxito. El segmento debe eliminarse si la compañía carece de una o más de las cualidades necesarias y si no está en posición de adquirirlas. Pero aun si aquella no posee las cualidades que se requieren, necesita desarrollar algunas ventajas superiores a las de sus competidores. Debe entrar sólo en segmentos en los que sea capaz de generar alguna forma de valor superior.

Selección de los segmentos del mercado

Una vez que ha evaluado los distintos segmentos, la empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos servir. Este es el problema de la selección del mercado meta. La empresa puede considerar cinco patrones de selección de mercado meta que se muestran en la figura 11-9.

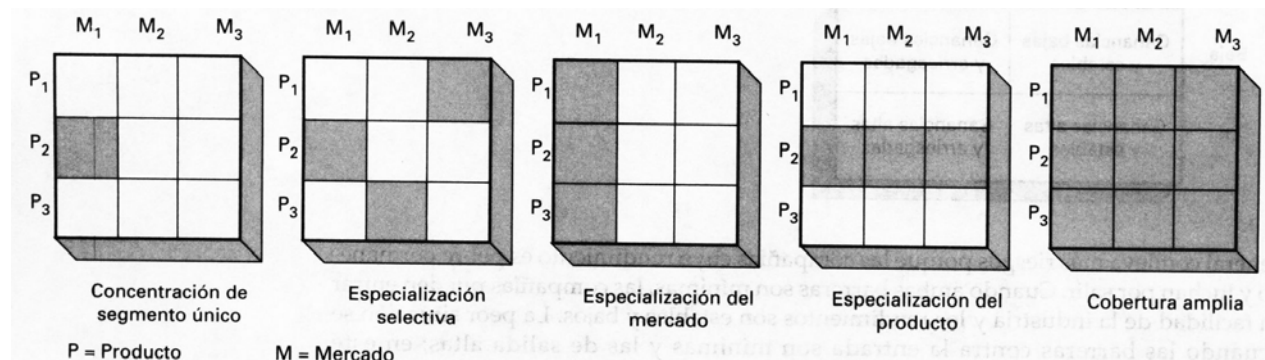


FIGURA 11-9 Cinco patrones de selección del mercado meta

Fuente: Adaptado de Derek F. Abel, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), capítulo 8, pp. 192-196.

CONCENTRACIÓN EN UN SOLO SEGMENTO • En el caso más sencillo, la empresa selecciona un solo segmento. La Volkswagen se concentra en el mercado de los automóviles pequeños, y Richard D. Irwin en el mercado de literatura sobre economía y administración. A través de la mercadotecnia concentrada, la empresa logra una sólida posición de mercado en el segmento, debido a su conocimiento profundo de las necesidades de éste y al prestigio especial que se forma. Es más, la empresa disfruta de grandes economías en su operación, mediante la especialización de su producción, distribución y promoción. Si establece un buen liderazgo en el segmento, puede obtener altos rendimientos sobre su inversión.

Al mismo tiempo, la mercadotecnia concentrada involucra riesgos de mayor magnitud que los normales. El segmento de un mercado específico puede volverse amargo: por ejemplo, cuando las jóvenes dejaron súbitamente de comprar ropa deportiva, los ingresos de Bobbie Brooks quedaron en números rojos. O un competidor puede decidirse a entrar en el mismo segmento. Por estas razones, muchas compañías prefieren operar en más de un segmento.

ESPECIALIZACIÓN SELECTIVA • En este caso, la empresa selecciona varios segmentos, cada uno de los cuales es objetivamente atractivo o concuerda con los objetivos y recursos de la empresa. Puede haber poca o ninguna sinergia entre los segmentos, pero cada uno de ellos promete ser un generador de dinero. Esta estrategia de cobertura de múltiples segmentos tiene la ventaja de diversificar los riesgos de la empresa. Aun si uno de los segmentos deja de ser atractivo, la empresa puede seguir obteniendo ingresos en otros segmentos.

ESPECIALIZACIÓN DEL PRODUCTO • En este caso, la empresa se concentra en fabricar un determinado producto que se vende a varios segmentos. Un ejemplo sería el de un fabricante de microscopios que vende varios aparatos de este tipo a laboratorios universitarios, gubernamentales y comerciales. La empresa está preparada para fabricar diferentes microscopios para estos distintos grupos de clientes, pero evita fabricar cualquier otro instrumento que pudieran usar los laboratorios. A través de esta estrategia la empresa estructura un sólido prestigio en el área del producto específico. El riesgo estaría en que el producto, en este caso microscopios, fuera suplantado por una tecnología novedosa.

ESPECIALIZACIÓN DEL MERCADO • En este caso, la empresa se concentra en servir a muchas necesidades de un grupo específico de clientes. Un ejemplo sería el de una empresa que vende una gama de productos a laboratorios de universidades incluyendo microscopios, osciloscopios, mecheros de Bunsen, matraces y otros. La empresa gana una sólida reputación por especializarse en servir a este grupo de clientes y se convierte en un canal para todos los nuevos productos que este grupo de clientes pudiera usar. El riesgo colateral ocurriría si a este grupo de clientes, en este caso laboratorios universitarios, se le cortara de pronto su presupuesto y redujera, a su vez, las adquisiciones que le hace a esta empresa especializada del mercado.

COBERTURA DE TODO EL MERCADO • En este caso, una empresa intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que pudieran necesitar. Sólo las grandes compañías pueden emprender una estrategia de cobertura de todo un mercado. Los ejemplos incluirían a IBM (mercado de las computadoras), General Motors (mercado de vehículos) y Coca-Cola (mercado de bebidas).

Las grandes compañías pueden cubrir un mercado completo de dos maneras extensas: por medio de la mercadotecnia no diferenciada, o mediante la mercadotecnia diferenciada.

Mercadotecnia no diferenciada. La empresa podría ignorar las diferencias del segmento del mercado e ir tras todo aquél con una oferta de mercado. Esto se enfoca en las necesidades de los compradores que son comunes y no en las que son diferentes. Se diseña un producto y un programa de mercadotecnia que atraigan el mayor número de compradores. Se apoya en la distribución y en la publicidad masivas. Su objetivo es dotar al producto de una imagen superior en la mente de la gente. Un ejemplo de la mercadotecnia no diferenciada es la mercadotecnia inicial de Coca-Cola Company, de una sola bebida en un solo tamaño de botella con un sabor que agrade a todos.

La mercadotecnia no diferenciada se justifica en el aspecto de economía en cuanto a costos. Se le considera como "la contraparte de la mercadotecnia respecto a la estandarización y la producción en serie o masiva en la fabricación". La estrechez de la línea de productos mantiene bajos los costos de producción, inventarios y transporte. El programa de publicidad no diferenciada mantiene bajos los costos de publicidad. La ausencia de investigación de segmentos de mercadotecnia y de planeación, hace bajar los costos de investigación de mercadotecnia y administración del producto. Se supone que la empresa puede convertir sus bajos costos en precios bajos con el fin de captar al segmento sensible al precio.

No obstante lo anterior, un número cada vez mayor de mercadólogos ha expresado serias dudas acerca de esta estrategia. Gardner y Levy, mientras reconocían que "algunas marcas se han formado hábilmente una reputación de ser adecuadas para una gran diversidad de personas", señalaban que "No es fácil para una marca atraer a gente estable de la clase media baja y al mismo tiempo interesar a compradores exigentes, intelectuales de la clase media alta... Es poco posible para un producto o marca ser todas las cosas para toda la gente".

Cuando varios competidores practican la mercadotecnia no diferenciada, el resultado es una competencia intensa en los segmentos más grandes del mercado e insatisfacción en los más pequeños. Kuehn y Day han denominado a esta tendencia de pugnar por los segmentos más grandes del mercado "falacia mayoritaria" . El reconocimiento de esta falacia ha llevado a las compañías a incrementar su interés en los segmentos pequeños del mercado.

Mercadotecnia diferenciada. En este caso, la empresa opera en varios segmentos del mercado y diseña diferentes programas para cada segmento. La General Motors dice hacerlo al producir un auto para cada "bolsillo, propósito y personalidad"; IBM ofrece muchas variaciones en equipo y programas para los diferentes segmentos del mercado de las computadoras. Considere el ejemplo de Edison Brothers:

Edison Brothers opera 900 zapaterías que caen en cuatro diferentes categorías de la cadena, cada una de estas atrae a un segmento diferente del mercado. Chandler's vende calzado de precio elevado; Baker's de precio moderado, Burt's a compradores de presupuesto, y Wild Pair está orientada hacia los compradores que quieren calzado muy estilizado. En tres cuadras de la calle State en Chicago se encuentran Burt's, Chandler's y Baker's. No afecta el poner las tiendas una cerca de la otra porque están dirigidas a diferentes segmentos del mercado de calzado para dama. Esta estrategia ha hecho de Edison Brothers el detallista de calzado para dama más grande del país .

La mercadotecnia diferenciada, en general, produce más ventas totales que la mercadotecnia no diferenciada. "Suele ser posible demostrar que las ventas totales pueden incrementarse con una línea de productos más diversificada que se vende a través de canales igualmente más diversificados". Sin embargo, esto también aumenta los costos de operación. Es probable que se eleven los costos siguientes:

- **Costos de modificación del producto:** La modificación de un producto para cubrir los diferentes requerimientos del segmento del mercado, involucra, por lo general, algunos costos de investigación y desarrollo, ingeniería, herramientas especiales, o ambos.
- **Costos de producción:** Es común que resulte más costoso producir, digamos, diez unidades de diez productos diferentes que 100 unidades de un producto. Cuanto mayor sea el tiempo de producción para cada producto y menor el volumen de ventas de cada uno de éstos, será más costosa la producción. Por otra parte, si se vende un volumen lo suficiente grande de cada modelo, los altos costos del tiempo establecidos pueden resultar mucho menores por unidad.
- **Costos administrativos:** La compañía tiene que desarrollar planes de mercadotecnia separados para segmentos independientes del mercado. Esto requiere investigación de mercadotecnia extra, así como pronósticos, análisis de ventas, promoción, planeación y administración de canales.
- **Costos de inventario:** Es más costoso administrar inventarios que contienen muchos productos que aquellos que contienen pocos de éstos.
- **Costos de promoción:** La compañía tiene que llegar a diferentes segmentos del mercado con distintos programas de promoción. Esto incrementa los costos de planeación de la promoción y de los medios de comunicación.

Como la mercadotecnia diferenciada conduce tanto a ventas más altas como a costos más altos, en general no es posible afirmar nada respecto a la rentabilidad de esta estrategia. Las empresas deben tener cuidado de no segmentar en exceso su mercado. Si esto sucediera, quizá tengan que recurrir a la contrasegmentación, o bien,

a ampliar su base de clientes." Por ejemplo, Johnson & Johnson amplió su mercado meta para sus champúes para bebés de tal manera que incluyera personas adultas. A su vez; Beecham lanzó su pasta dentífrica Aquafresh para atraer al mismo tiempo tres segmentos a los que beneficia: aquellas personas que buscan aliento fresco, dientes más blancos y protección anticaries.

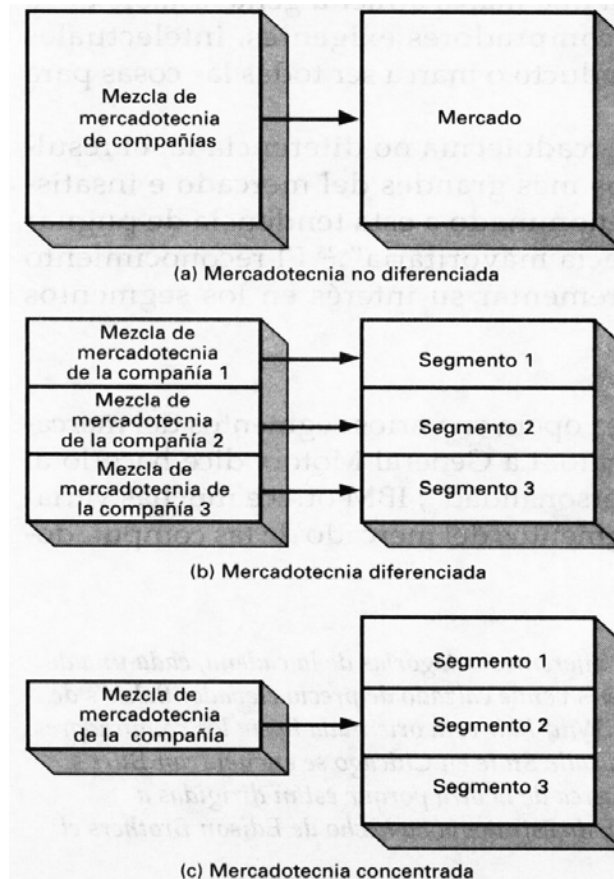


FIGURA 11-10 Tres estrategias alternativas de selección de mercado

La figura 11-10 resume las diferencias entre la mercadotecnia no diferenciada, la mercadotecnia diferenciada y la mercadotecnia concentrada.

Otras consideraciones para la evaluación y selección de segmentos

Al evaluar y seleccionar segmentos es necesario tomar en cuenta otras tres consideraciones.

ELECCIÓN ÉTICA DE MERCADOS META • La determinación de mercados meta suele generar controversia. El público se preocupa cuando los mercadólogos se aprovechan en forma ventajosa de grupos vulnerables, como por ejemplo los niños, grupos marginados, sectores urbanos de gente pobre, o bien, promueven productos que potencialmente son susceptibles de causar daños. Cuando surgen controversias de este tipo, los mercadólogos tienen que comportarse de manera responsable en

términos sociales (véase recuadro Mercadotecnia socialmente responsable 11-1).

INTERRELACIONES DEL SEGMENTO Y SUPERSEGMENTOS • Al seleccionar más de un segmento al cual servir, la empresa debe poner mucha atención a las interrelaciones de segmento, en lo que se refiere a costo, desempeño y tecnología. Una empresa que tiene gastos

Mercadotecnia socialmente responsable 11-1

Aspectos peculiares en la elección de mercados meta

La determinación de mercados meta a veces genera controversia y preocupación. Ello involucra la ubicación de consumidores vulnerables o en desventaja, con productos que dan lugar a controversias o que son potencialmente dañinos.

Con el paso de los años, la industria de cereales fue muy criticada por sus actividades de mercadotecnia dirigidas hacia los niños. A los críticos les preocupa que la publicidad compleja, en la que se presentan imágenes de gran atractivo mediante personajes animados populares, abruma las defensas de los niños. A éstos se les insta a comer en exceso cereal azucarado, o bien desayunos con nulo valor alimenticio. Los mercadólogos especialistas en juguetes y otros productos también fueron criticados. Algunos críticos incluso promovieron una total prohibición de publicidad dirigida a niños. Argumentando que éstos carecen de capacidad de juicio para comprender la intención de vender del anunciante, así, la publicidad enfocada hacia los niños es injusta por naturaleza. Con el fin de estimular la mercadotecnia responsable hacia los niños, la Children's Advertising Review Unit (Unidad de Revisión de Publicidad Infantil de Estados Unidos), entidad que reglamenta la industria publicitaria, publicó guías detalladas para la publicidad infantil que reconocen las necesidades especiales de este tipo de público.

Los mercadólogos especialistas en cigarrillos, cerveza y comida rápida también generaron controversias por sus intentos de localizar consumidores entre minorías urbanas. Por ejemplo, McDonald's y otras cadenas provocaron críticas por promover el consumo de alimentos con alto contenido de grasa y sal entre residentes urbanos de bajos ingresos, quienes tienen más posibilidades que los habitantes suburbanos de consumirlos con frecuencia. R. J. Reynolds provocó en 1990 una controversia cuando anunció sus planes de comercializar Uptown, un cigarrillo mentolado dirigido a los negros de bajos ingresos.

Sin embargo, no todos los intentos de enfocar a niños, minorías u otros segmentos particulares han provocado críticas. Por ejemplo, el dentífrico Colgate Junior, que fabrica Colgate-Palmolive, tiene características especiales diseñadas para que los niños se cepillen más y con más frecuencia. La empresa Golden Ribbon Playthings desarrolló un personaje negro muy aclamado y con mucho éxito al que llamó "Huggy Bear", enfocado hacia los consumidores de minorías a fin de relacionarlos con su herencia africana.

Por consiguiente, al determinar mercados meta, la cuestión no es a quién se determina sino cómo y para qué. La mercadotecnia socialmente responsable exige una segmentación y localización que funcione no sólo para los intereses de la compañía, sino también para los intereses de quienes fueron determinados como meta.

FUENTES: Véanse "Selling Sin to Blacks", en Fortune, 21 de octubre de 1991, p. 100; Martha T. Moore, "Putting on a Fresh Face", en USA Today, 3 de enero de 1992, pp. B1, B2; Dorothy J. Gaiter, "Black-Owned Firms Are Catching an Afrocentric Wave", The Wall Street Journal, 8 de enero de 1992, p. B2; y Maria Mallory, "Waking Up to a Major Market", en Business Week, 23 de marzo de 1992, pp. 70-73.

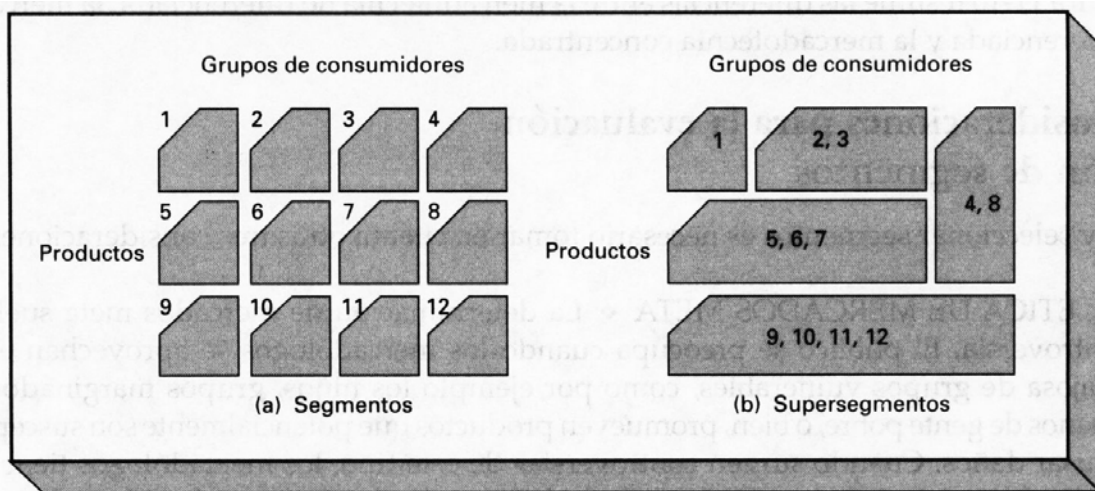


FIGURA 11-11 Segmentos y supersegmentos

fijos (su fuerza de ventas, almacenes, etc.), añadirá productos para absorber y compartir algunos de los costos. Por tanto, se le darán productos adicionales a la fuerza de ventas, y una sucursal de comida rápida ofrecerá platillos adicionales. Esta es una búsqueda de economía de campo de acción, que puede ser tan importante como la economía de escala.

Las empresas también deben identificar y tratar de operar en supersegmentos, más que en segmentos aislados. La figura 11-11 muestra la forma en que doce segmentos independientes pueden reagruparse en cinco supersegmentos, con base en determinadas sinergias, como es el uso de la misma materia prima, instalaciones de producción o canales de distribución. La empresa debe ser prudente al seleccionar un supersegmento más que un solo segmento dentro del supersegmento, ya que de otra manera podría estar en desventaja competitiva respecto a aquellas compañías que están encerradas en ese supersegmento.

PLANES DE INVASIÓN DE SEGMENTO POR SEGMENTO • Aún si la empresa planea determinar como meta un supersegmento, se recomienda entrar en un segmento a la vez, y ocultar sus grandes planes. El competidor no debe saber cuál(es) será(n) el (los) siguiente(s) en el (los) que incursionará la empresa. Esta situación se ilustra en la figura 11-12. Tres empresas, A, B y C, se especializan en adaptación de sistemas de computación para las necesidades de líneas aéreas, ferrocarriles y empresas de transporte de carga. La empresa A se especializa en cubrir las necesidades de computación de las aerolíneas; la empresa B se especializa en la venta de grandes sistemas de computación a los tres sectores de transporte; la empresa C incursionó a últimas fechas en este mercado y se especializó en vender computadoras personales a compañías de transporte de carga. La pregunta es, ¿hacia dónde debe ser el siguiente movimiento de la empresa C? Se agregaron flechas a la gráfica con el fin de mostrar la secuencia de las invasiones de segmento de mercado que se planean, que no concuerden con los competidores de la empresa C. Más tarde, ésta ofrecerá computadoras de tamaño mediano a las compañías transportistas; después, para

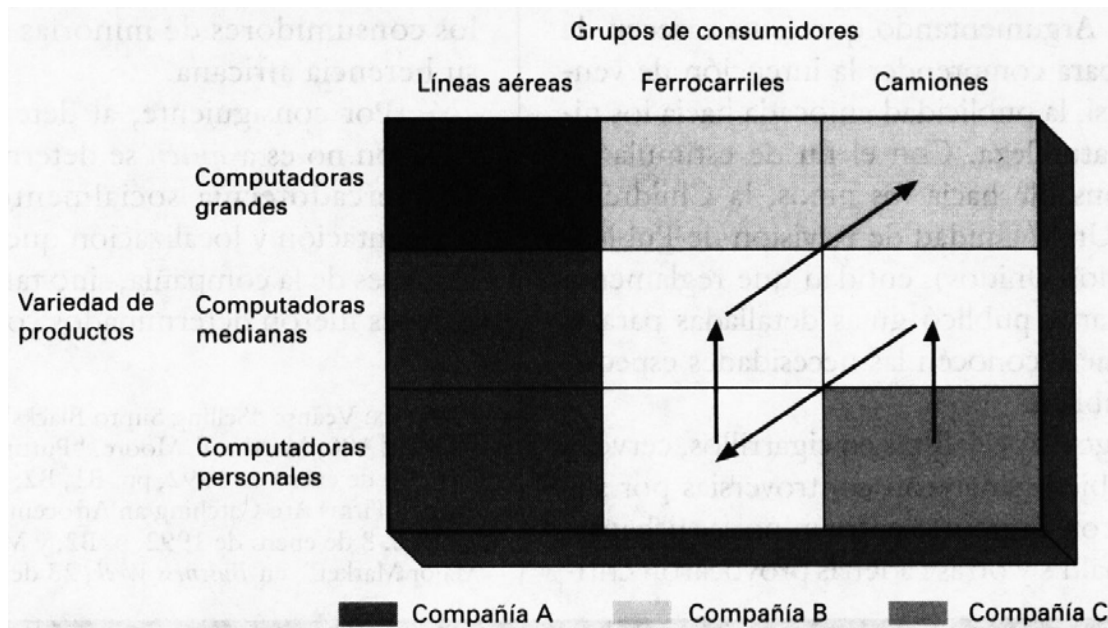


FIGURA 11-12 Plan de invasión segmento por segmento

apaciguar la inquietud de la empresa B, de que su negocio de grandes computadoras para las compañías transportistas está siendo atacado, la empresa C se mueve para ofrecer microcomputadoras diseñadas de manera especial para las necesidades de los ferrocarriles. Tiempo después ofrece computadoras de tamaño mediano a los ferrocarriles y, por último, lanza un ataque total hacia la posición de las grandes computadoras de la compañía B, en las compañías transportistas. Por supuesto, su secuencia planeada es provisional y depende en gran medida de los movimientos que, con el tiempo, hagan en el segmento los otros competidores.

Por desgracia, muchas empresas omiten desarrollar un plan de invasión a largo plazo, en el cual describan la secuencia y el momento en que se incursionará en el segmento del mercado. Pepsi-Cola es una excepción, en el sentido de que su ataque a Coca-Cola fue ideado en términos de un gran plan, atacando primero a la Coca-Cola en el mercado de las tiendas de abarrotes, después en el mercado de las máquinas expendedoras, luego en el mercado de comida rápida y demás. Las compañías japonesas también planean su secuencia de invasión: primero gana una posición en el mercado -por decir algo Toyota introduce un automóvil compacto en el mercado- y después se expande con más autos; después con automóviles grandes y, en algún momento, con automóviles de lujo. Las compañías estadounidenses optan por el color azul cuando una empresa japonesa entra en el mercado, pues saben que no se detendrá en el primer segmento, sino que lo utilizará para el lanzamiento de invasiones sucesivas.

Al mismo tiempo, los planes de invasión de una empresa se pueden alterar cuando se enfrenta a un mercado bloqueado. Entonces, el invasor debe discernir una manera de irrumpir en un mercado bloqueado (véase recuadro Mercadotecnia global 11-1).

Mercadotecnia global 11-1

Utilización de la megamercadotecnia para entrar a mercados bloqueados

Una cosa es desear realizar negocios con un mercado o país en particular, y otra que se permita entrar a ellos en términos razonables. El problema de entrar a mercados cerrados requiere de un enfoque de megamercadotecnia, definido como la coordinación estratégica de capacidades económicas, psicológicas, políticas y de relaciones públicas para ganar la cooperación de muchas partes, con el fin de entrar y operar en un mercado dado. Pepsi-Cola se enfrentó a este problema al tratar de entrar al mercado de la India:

Después que se pidió a la Coca-Cola que saliera de la India, Pepsi inició planes para entrar a este enorme mercado. Trabajó con un grupo empresarial de la India para obtener la aprobación del gobierno a fin de entrar, a pesar de las objeciones de las compañías nacionales de bebidas y los legisladores antimultinacionales. Pepsi consideró que la solución radicaba en hacer una oferta irresistible para el gobierno. Ofreció ayudarlo a exportar una parte de sus productos agrícolas, en un volumen que cubriría y generaría utilidades sobre el costo de la importación de concentrados para refrescos. Pepsi también prometió enfocar las actividades de ventas en zonas rurales para contribuir a su desarrollo económico. Además, ofreció transferir tecnología de procesamiento de alimentos, empaque y tratamiento de aguas. Como se puede ver, la estrategia de Pepsi consistió en reunir un conjunto de beneficios que generaran el apoyo de varios grupos de interés de ese país asiático.

Por consiguiente, el problema de mercadotecnia de la Pepsi trascendió más allá de los cuatro factores normales de operación efectiva en un mercado. Para entrar a la India, Pepsi se enfrentó a un problema mercadotécnico de seis factores, donde los factores adicionales fueron la política y la opinión pública. Enfrentarse al gobierno y al público de la India para obtener la admisión fue un desafío mucho más difícil.

Una vez dentro, la multinacional debe observar su mejor conducta, ya que es objeto de mayor escrutinio. Esta tarea requiere de un bien pensado posicionamiento cívico de la multinacional. Por ejemplo, la empresa Olivetti entra a los nuevos mercados construyendo viviendas para sus trabajadores, auspiciando generosamente actividades artísticas e instituciones de caridad locales, así como contratando y capacitando administradores originarios de esos mismos países. Así, espera obtener utilidades a largo plazo asumiendo costos a corto plazo.

FUENTE: Véase Philip Kotler, "Megamarketing", en Harvard Business Review, marzo-abril de 1986, pp. 117-124.

❖ RESUMEN

Los vendedores pueden tratar de llegar a un mercado en tres formas. La mercadotecnia masiva es la decisión de producir y distribuir en forma masiva un producto y tratar de atraer a todo tipo de compradores. La mercadotecnia de variedad del producto pretende ofrecer una gama de productos a fin de ampliar su base de clientes. La mercadotecnia meta es la decisión de distinguir los diferentes grupos que forman un mercado y desarrollar los productos y mezclas de mercadotecnia correspondientes para cada mercado meta. Hoy día, los vendedores están cambiando de la mercadotecnia masiva y de la diferenciación del producto hacia la mercadotecnia meta, ya que es más útil para resaltar las oportunidades de mercado y desarrollar productos efectivos y mezclas de mercadotecnia.

Los pasos clave en la mercadotecnia meta son segmentación del mercado, determinación del mercado meta y posicionamiento del producto. La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en diferentes grupos de compradores cuyas necesidades o respuestas son diferentes. El mercadólogo prueba diferentes variables para ver cuáles le revelan las mejores oportunidades de segmentación. Para cada segmento se desarrolla un perfil del segmento cliente. La eficacia del análisis de segmentación depende de que se llegue a segmentos susceptibles de ser medidos, sustanciales, accesibles y propicios para la acción.

Como siguiente paso, el vendedor tiene que fijar como meta el (los) mejor(es) segmento(s) del mercado, y para hacerlo debe evaluar primero la rentabilidad potencial de cada uno de ellos. Lo anterior es una función del tamaño y crecimiento del segmento, su atractivo estructural y los objetivos y recursos de la empresa. Después, el vendedor debe decidir cuántos segmentos cubrir. El vendedor puede ignorar las diferencias del segmento (mercadotecnia no diferenciada), desarrollar diversas ofertas de mercado para varios segmentos (mercadotecnia diferenciada), o ir en busca de uno o algunos segmentos del mercado (mercadotecnia concentrada). Al elegir segmentos meta; los mercadólogos tienen que tomar en cuenta las interrelaciones del segmento y los planes de invasión del segmento potencial.