

Segmentación de mercado y análisis competitivo para la venta de supermercado

Madhav N. Segal and Ralph W. Giacobbe
Universidad Southern Illinois en Edwardsville, Illinois, EEUU

Introducción

La segmentación de mercado del retail es necesaria y a menudo esencial para el desarrollo de estrategias de marketing efectivas en el ambiente competitivo de hoy. La justificación para una estrategia de segmentación del mercado es básica: los clientes exhiben necesidades y patrones de compra heterogéneos y responden a diferentes estímulos de marketing. Los beneficios a ganar con una estrategia de segmentación están vinculados estrechamente con el concepto de marketing.

El proceso de identificar los segmentos hace necesario un análisis exhaustivo del mercado completo, no sólo enfocado en las necesidades y hábitos de consumo de los consumidores, sino también en la entrega de conocimiento de las cambiantes condiciones de mercado y acciones competitivas. Este conocimiento permite a las organizaciones de retail identificar los segmentos que ofrecen las oportunidades más prometedoras en relación a las fortalezas de la organización y determinantes situacionales. La empresa puede después desarrollar estrategias e implementar programas ajustados a las necesidades únicas de los segmentos objetivos y destinar sus recursos de marketing en la manera más efectiva y eficiente.

La mayoría de los investigadores reconocen éstos y otros beneficios relacionados a aplicar un enfoque de segmentación. No obstante, considerando su importancia relativa como una actividad de marketing (especialmente con la llegada del concepto de marketing como filosofía de negocio) la segmentación del mercado del retail es un tema significativamente poco investigado en los Estados Unidos y Europa. Esta observación es aún más aplicable dentro de la competitiva industria del retail de alimentos.

Aún más, muchos estudios de segmentación sufren de varias debilidades conceptuales y metodológicas. Este estudio recomienda un enfoque para desarrollar grupos homogéneos de segmentos del mercado de retail y realizar un análisis de la competencia desde donde serán seleccionados segmentos objetivo y se puedan desarrollar y perseguir esfuerzos de posicionamiento estratégico.

El propósito general de este estudio fue sugerir, aplicar y validar empíricamente un procedimiento numérico para la segmentación del mercado del retail y un análisis competitivo de mercado que pueda ser aplicado internacionalmente en el hemisferio occidental. Específicamente, los objetivos de este estudio son:

- Demostrar cómo puede ser un análisis de segmentación de retail orientado pragmáticamente.
- Mostrar cómo un análisis competitivo estructural puede ser realizado con el uso de una base de datos ampliamente sindicada.
- Validar el procedimiento empíricamente.
- Proponer implicaciones para futuras investigaciones y aplicaciones.

El enfoque propuesto, aunque no es una panacea para todos los problemas asociados con el marketing del retail, ayudará a mejorar la selección de mercados objetivo y los esfuerzos subsiguientes de posicionamiento para las organizaciones del retail. Tal análisis, si se realiza de manera correcta, es sugerido como un ingrediente crítico para el éxito del vendedor, especialmente en la venta de supermercado. Al menos tres razones forman la base principal para esta sugerencia. Primero, desde una perspectiva global, las adquisiciones de retail de alimentos, las fusiones y las nuevas entidades del mercado están en aumento. Segundo, los mercados, especialmente para los vendedores de alimentos, se han vuelto altamente fragmentados. Y, tercero, las diferencias en los tipos de tiendas de retail han proliferado en términos de ofrecimiento de productos y servicios, tamaño y marcas.

Hoy, cuando se compran abarrotes, los clientes pueden escoger entre tiendas Express, tiendas de especialidades (Byerlys, Waitrose), tiendas de descuentos (Texas T, Aldi), hipermercados (Havant, Auchan), supermercados convencionales (Asda, Food Giant), grandes tiendas, tiendas combinadas, clubs de membresía, entre otros.

Colectivamente, los factores mencionados indican que el éxito futuro de vendedores específicos de alimentos, ya sea que operen en mercados existentes o nuevos, requerirán una comprensión aguda de las estrategias de segmentación, selección de objetivos y posicionamiento (o reposicionamiento). Como mínimo, esta comprensión se predice con el conocimiento sobre los clientes y sus necesidades y las características de la competencia y la estructura competitiva dentro de los mercados seleccionados.

La siguiente sección exhibe la investigación existente y algunos problemas asociados con la segmentación del mercado del retail, seguido de la metodología de investigación y los resultados empíricos.

Trasfondo: Segmentación del mercado de retail

Las últimas tendencias en retail han enfatizado que la necesidad de los vendedores es el enfoque en la segmentación y especialización del mercado en vez de la especialización de productos y marketing de masas. Esto significa adaptar la organización (distribución y promoción de productos) para encajar en el mercado (clientes, intermediarios y competidores) en vez de adaptar al mercado para que encaje con la organización. Aunque esta pareciera ser una regla simple de sobrevivencia, muchos vendedores no la practican, parcialmente por preocupaciones administrativas sobre una frecuente reorganización, administración continua de presupuestos y operaciones diarias de retail. Otra razón importante para la falta de un enfoque a largo plazo hacia opciones estratégicas puede ser que los vendedores no están familiarizados o no tienen experiencia con este proceso.

A menudo los estudios de segmentación de mercado involucran bases o variables descriptivas que ayudan poco a guiar la práctica de venta. Desafortunadamente, la biblioteca sobre ventas, segmentación de mercado y segmentación (conjunta) de mercado y retail entrega pocas guías útiles y enfoques prácticos para la segmentación de mercado y análisis competitivo. Por ejemplo, 15 años atrás, Wind afirmó que “las necesidades de administración son una consideración obvia pero a menudo descuidada” incluso en la selección de variables para estudios de segmentación. Aún más, “se sabe poco (en la biblioteca publicada) de cómo ocurre el traspaso desde la

segmentación del mercado a acciones de marketing”. Esto es un inconveniente importante, porque los problemas significativos con la segmentación de mercado surgen cuando una empresa aplica una conceptualización abstracta a un caso específico. Como tal, una segmentación de mercado que sea pragmática requiere traspasar los resultados a guías prácticas y realizables.

Numerosos factores que impiden la realización

Para que la segmentación de mercado sea útil en su nivel máximo, los segmentos de mercado deben exhibir cuatro características: que sea medible, sustentable, accesible y realizable. Considerando la segmentación de mercado, la realización es un criterio crítico e implica el grado en el que los programas efectivos pueden ser formulados para atraer y servir a los segmentos. Sin embargo, numerosos factores pueden impedir la acción, tales como recursos limitados y límites de tiempo de la empresa. Aún cuando la teoría normativa de la segmentación es ampliamente aceptada por la comunidad académica, el área de la segmentación en retail ha estado pocas veces sujeta a un examen detallado o pruebas empíricas, especialmente debido a que ejerce un impacto en la habilidad del practicante de traducir los descubrimientos en acciones.

Los académicos han desatendido las necesidades del practicante en ésta y otras áreas. Se propone que, para promover el conocimiento en el área, la investigación futura estreche la distancia entre la investigación académica sobre segmentación y sus aplicaciones en el mundo real.

Debido a que los ambientes cambian tan rápido en la actualidad y que los sistemas de comunicación e información se han vuelto más eficientes, los gerentes de retail necesitan lapsos más cortos de tiempo entre la identificación de problemas y oportunidades y la obtención de resultados de investigación. Esto puede manifestarse en varios resultados.

- Una mayor dependencia de los practicantes en fuentes de datos sindicados para ocuparse de las preguntas de segmentación de retail.
- Realizar análisis de segmentación desde variables que entregan guías sobre las que se actúan inmediatamente.
- Combinar análisis de segmentación con análisis de competencia como un medio para mejorar las decisiones de mercado objetivo y/o posicionar (o reposicionar) estrategias.

Adicionalmente, la acumulación de conocimiento basado en estudios de segmentación exitosa pareciera ser de particular importancia para la investigación y práctica de la administración de marketing de retail.

El uso de las bases de datos sindicadas ha surgido como una valiosa alternativa de investigación diseño en los estudios de segmentación por tres razones. Primero, la recolección de datos es relativamente barata. Segundo, grandes muestras representativas pueden ser obtenidas rápidamente, incluso en áreas geográficas precisas. Tercero, la precisión de datos, incluyendo los de actualidad, ha sido mejorada bastante debido a los avances en las tecnologías de comunicación e información. Además, los sistemas como análisis de punto de escala e intercambio de datos electrónicos prometen una aún mejor oportunidad de recolección de datos para los distribuidores de datos sindicados en el futuro.

Los resultados de la mayoría de los estudios de segmentación han sido decepcionantes

En la práctica la segmentación del mercado de retail es aplicado en una manera poco refinada o, cuando se hace de manera más apropiada, no va más allá del análisis de la geografía y hábitos de consumo. Aún cuando se ha progresado en este sentido y se han reportado estudios en el área, los resultados de la mayoría de estos han sido decepcionantes porque los segmentos derivados de ellos no han permitido la acción desde un punto de vista de marketing o de administración. La mayoría de los estudios de segmentación publicados tienden a descubrir o definir segmentos, pocos los describen y aún menos entregan información al usuario que le permita realizar una acción.

Una clara excepción es un estudio por Hortman et al., en donde tres bases de segmentación diferentes (de comportamiento, actitudinal y demográfica) fueron analizadas dentro de un contexto de supermercado. Sus resultados demostraron que el impacto de las variables de marketing controladas, tales como precio, comodidad de la experiencia de compra, cupones, amplitud y calidad de la línea de productos y características de servicio difieren en gran medida a través de los segmentos y bases de segmentación. Los autores concluyeron que un estudio más profundo de las influencias de la clientela en los segmentos de consumidores es algo que es de esperarse y que se deberían usar más variables de agrupación para refinar los segmentos y entregar una mejor comprensión de las influencias de comportamiento que tiene la clientela.

En muchas instancias, los investigadores han fallado al tratar de incorporar el ambiente de marketing (especialmente la estructura competitiva) dentro de su análisis de segmentación. Tampoco es sorprendente que los artículos que tratan sobre la estrategia de retail hayan recomendado que el análisis competitivo sea incorporado a la formulación de estrategia. Debido a que la estrategia de mercado objetivo y el posicionamiento de mercado dentro de una organización de retail dependen del análisis de los segmentos de consumidores y de la competencia (además de varios otros factores), una integración del análisis de segmentación de mercado con el análisis de estructura competitiva puede entregar un marco de trabajo efectivo a través del cual se puede entender las dinámicas de una situación de retail y los ambientes en que ocurren. Típicamente, se puede suponer que el análisis del competidor seguiría a la segmentación del mercado. No obstante, al menos un estudio ha incorporado el análisis de competidor como una fuente de segmentación.

El presente estudio demuestra la utilidad de combinar la segmentación del mercado con el análisis competitivo y presenta una imagen administrativa del mercado bastante útil, especialmente para los mercados altamente competitivos del retail, incluyendo aquellos servidos por los supermercados y tiendas de abarrotes. Una explicación de la relación entre segmentos de mercado y análisis competitivo es sin duda necesaria para traer más aplicaciones para el retail. Los autores examinaron esta relación a través de una segmentación de mercado a gran escala patrocinada por una gran cadena de supermercados regionales y parcialmente apoyada por una agencia de investigación de nivel nacional, Donnelly Marketing Information Services (DMIS). Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Determinar los segmentos de mercado de los clientes basados en factores geo-demográficos para una gran área metropolitana determinada (población > 2.2 millones de personas).

- Determinar y analizar la estructura competitiva de las más grandes cadenas de supermercados en competencia por las áreas metropolitanas especificadas según los resultados del análisis de segmentación.
- Desarrollar recomendaciones de administración y discutir opciones estratégicas para cadenas de supermercado en competencia basado en el análisis anterior.

Metodología y enfoque de la investigación

La base de datos incluyó aproximadamente 10.000 nombres y direcciones de clientes de supermercado de una gran área metropolitana dentro de Estados Unidos, con una población que excedía los dos millones de residentes. Esta delineación del área geográfica se hizo para coincidir con el área de marketing de grandes cadenas de supermercados que competían directamente entre ellas. Hay cuatro principales cadenas regionales dentro del área de mercado, cada una con un mínimo de 15 tiendas. La base de datos de consumidores fue procesada a través del sistema de DIMS, CLUSTPLUS, el que asignó números de grupos de consumidores a registros individuales al nivel de bloque de grupo. Esto resultó en que el mercado general quedara descrito dentro de los términos de los 47 grupos básicos de consumidores de DMIS. Cada caso (grupo de consumidor) fue descrito y definido en relación a un número de variables demográficas (categorías más amplias para las variables incluyeron ocupación, estado socioeconómico, ingreso, vivienda, educación, edad y movilidad).

La próxima fase del estudio involucró reducir y agrupar a los grupos de consumidores de DMIS en grupos más pequeños de submercados que eran más significativos y permitían más acción desde un punto de vista administrativo. Para cumplir este objetivo, se realizó el análisis de grupos jerárquicos de Ward en un número seleccionado de variables demográficas. Las variables clave fueron seleccionadas en base a la utilidad administrativa percibida y buscaban evitar la potencial redundancia y fueron identificadas como hogares de cuello blanco (porcentaje), jefe de casa femenina (porcentaje), parejas casadas (porcentaje), jefes de casa orientales (porcentaje), hogares con niños (porcentaje), hogares con dos trabajadores (porcentaje), hogares con ingreso medio (dólares), hogares de padres solteros (porcentaje), educación media (años), edad mediana (años) y años de residencia (años). Todas estas variables fueron estandarizadas antes del análisis de grupos para quitar el efecto de las diferencias en unidades de medida.

Para determinar lo “compacto” de los grupos no cubiertos, se usó un procedimiento de análisis discriminativo. Además de “validar” la solución de grupos, el procedimiento también identificó variables clave que diferenciaban entre los segmentos básicos (grupos) descubiertos. Para examinar la situación competitiva y la naturaleza de la competencia, se calculó un índice de atractivo al consumidor el que reflejó el porcentaje de consumidores de cada cadena de retail en cada uno de los segmentos de mercado, en relación al porcentaje del mercado en ese segmento. Entonces, el análisis competitivo general involucró una comparación de un índice promedio (que se discute más adelante) por cada cadena de retail dentro de cada segmento. La Figura 1 presenta una vista general del análisis de datos.

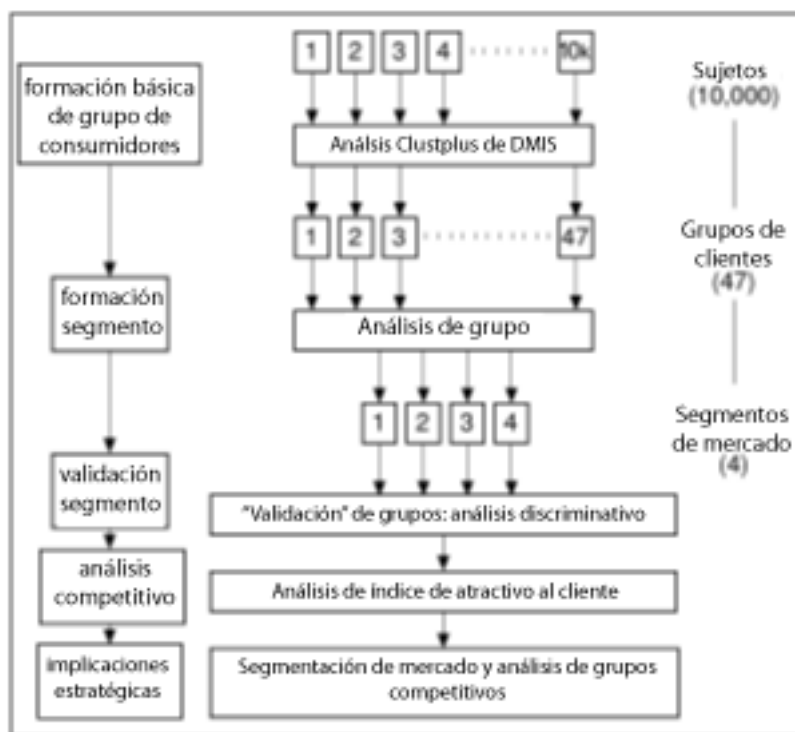


Figura 1
Revisión general del Análisis de datos

Análisis de Datos y Resultados

Análisis de segmentación

Dos criterios dominaron la búsqueda de segmentos de mercado de retail: que fueran compactos e interpretables. Los segmentos tenían que ser compactos, distintivos y válidos si la investigación buscaba algún grado de valor administrativo. Y la explicación para los segmentos tenía que ser comprensible para los gerentes (sin terminologías arcanas); de otra forma, la investigación no podría haber sido creíble o aceptada. Como un conjunto, estos criterios contribuyeron a que los resultados tuvieran utilidad desde una perspectiva administrativa.

El análisis de grupo descubrió cuatro segmentos demográficos “básicos”. La Figura 2 presenta el esquema básico de segmentación (dendograma) e indica claramente una solución de cuatro grupos. Este esquema fue verificado a través de un procedimiento de análisis discriminante. El análisis discriminante indicó que todas las variables (excepto la de edad mediana) fueron estadísticamente significativa ($p < 0.01$) en grupos diferentes (vea la Tabla 1). Las funciones discriminantes fueron capaces de clasificar correctamente cada caso (el grupo de clientes de DMIS) dentro de su segmento respectivo (tasa de clasificación de 100 por ciento - vea la Tabla 2). Los descubrimientos de l análisis de grupo indican claramente que estos cuatro segmentos/grupos son bastante distintivos, cohesivos y compactos.

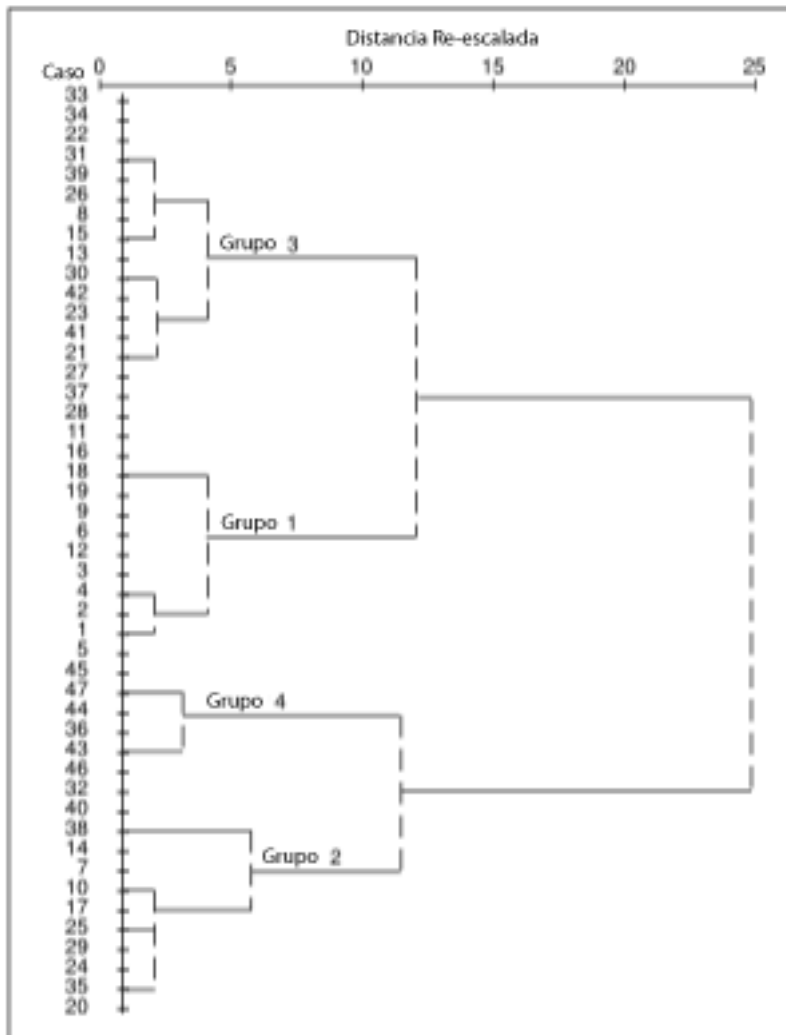


Figura 2
Análisis de grupos jerárquicos de Ward: Dendograma

Variables	Grupo 1 (41.3%)	Grupo 2 (17.9%)	Grupo 3 (27.9%)	Grupo 4 (12.6%)
Cuello blanco (%)	66.00	58.35	44.00	35.62
Jefe de hogar mujer (%)	13.87	32.81	22.00	42.04
Jefe de hogar hispánico o negro (%)	6.73	9.84	8.75	81.00
Jefe de hogar asiático (%)	1.67	2.04	0.70	0.70
Parejas casadas (%)	76.51	42.66	66.00	39.74
Parejas con hijos (%)	51.63	23.60	41.06	46.58
Familias con dos trabajadores (%)	61.78	46.92	50.96	38.84
Hogares con ingresos medios (%)	41,137	20,761	22,366	13,807
Hogares de familia única (%)	92.28	51.91	88.71	61.00
Educación media (años)	13.42	12.25	11.56	10.28
Edad mediana (años)	39.93	42.40	43.67	40.26
Extensión de residencia (años)	7.80	5.62	8.72	7.22
Nota: Todas las variables son significativas estadísticamente a un $p < 0.01$ excepto la edad mediana				

Tabla 1
Perfiles promedio de los grupos

Grupo real	Predicción de membresía de grupo				Número de casos
	1	2	3	4	
1	12 (100)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	12
2	0 (0)	13 (100)	0 (0)	0 (0)	13
3	0 (0)	0 (0)	17 (100)	0 (0)	17
4	0 (0)	0 (0)	0 (0)	5 (100)	5
Porcentaje de los casos “agrupados” clasificados correctamente: 100.00 por ciento Números en paréntesis son porcentajes					

Tabla 2
Análisis discriminativo: Matriz de clasificación

Toda la información demográfica fue usada en la confección del perfil de los cuatro segmentos de mercado de retail (vea la Tabla 3) y una interpretación descriptiva de estos cuatro segmentos de mercado, junto con las etiquetas descriptivas para cada grupo, está basada en puntajes demográficos promedio como se muestran a continuación.

Segmento 1. Riqueza establecida

- Índice de estatus socioeconómico más alto (SESI).
- Salario más alto.
- Empleado profesionalmente.
- Trabajadores de cuello blanco.
- Incidencia más alta de familias con dos trabajadores.
- Altamente educados.
- Parejas casadas.
- Incidencia más alta de hogares con hijos.
- Incidencia más alta de propiedad de hogar.
- Baja movilidad (mayor extensión de residencia).

Segmento 2. Profesionales móviles

- SESI más alto que el promedio.
- Salario promedio.
- Educación más alta que el promedio.
- Profesionales trabajadores de cuello blanco.

- Alta incidencia de residencias con múltiples familias.
- Alta movilidad.
- Menos hogares con niños.
- Alta incidencia de ciudadanos mayores (edades de 65 o más).

Segmento 3. Clase media promedio

- SESI promedio.
- Salario promedio.
- Educación promedio.
- Alta incidencia de parejas casadas.
- Alta incidencia de familias con dos trabajadores.
- Propietarios de hogares.
- Familias con niños.
- Muy poca movilidad (mayor extensión de residencia).

Segmento 4. Familias no privilegiadas.

- SESI más bajo.
- Salario muy bajo.
- Menos educadas.
- Menor incidencia de parejas casadas.
- Mayor incidencia de jefas de hogares femeninas con hijos.
- Mayor incidencia de familias de minorías (raza negra o hispánica).
- Baja movilidad.

La Tabla 1 también muestra los tamaños relativos de los segmentos. Los tamaños de estos segmentos no son sorprendentes y ofrecen una idea de las oportunidades estratégicas para las cadenas de supermercados. Sus tamaños relativos pueden sugerir, por ejemplo, que los vendedores puedan generar ganancias al examinar su posicionamiento en el mercado y considerar lo que significaría perseguir un segmento al que podrían ser atractivos. Claramente, el segmento 1 es el mayor (41.3 por ciento), seguido por el segmento 3 (27.9 por ciento) y el segmento 2 (17.9 por ciento) no es tan grande; el segmento 4 es el menor (12.6 por ciento). Mientras otras determinantes (por ejemplo, estructura competitiva, mantención de imagen, barreras interestatales, nivel de consumo dentro de cada segmento de hogares) ejercen una influencia significativa en la estrategia de mercado, los perfiles de segmento, incluyendo tamaño, entregan información crucial para la realización de decisiones administrativas.

Variable	Segmentos							
	1		2		3		4	
Ocupación								
Profesional (%)	32.05	(11.84)	23.93	(8.56)	16.13	(6.78)	10.48	(1.55)
Cuello blanco (%)	65.98	(11.83)	58.35	(10.62)	43.95	(11.09)	35.62	(5.09)
Cuello azul (%)	22.95	(9.56)	24.88	(8.24)	37.96	(8.88)	38.28	(5.72)
Sin entrenamiento (%)	2.97	(1.04)	3.87	(1.35)	5.31	(1.67)	8.02	(0.98)
Composición hogar								
Jefa hogar mujer (%)	13.87	(3.06)	32.81	(6.88)	22.00	(5.59)	42.04	(8.83)
Jefe hogar negro (%)	4.20	(3.79)	5.82	(2.89)	4.01	(2.76)	64.58	(31.47)
Jefe hogar hispanico (%)	2.52	(0.98)	4.02	(1.79)	4.74	(11.56)	16.36	(26.68)
Jefe hogar asiático (%)	1.67	(0.73)	2.04	(1.25)	0.70	(0.77)	0.70	(0.57)
Jefe hogar años 65+ (%)	10.86	(4.72)	25.42	(11.55)	23.03	(6.20)	21.04	(4.41)
Parejas casadas (%)	76.51	(4.59)	42.66	(11.23)	65.97	(6.22)	39.74	(11.86)
Jefe de casa con niños (%)	51.62	(7.69)	23.60	(5.93)	41.06	(7.85)	46.58	(6.27)
Dos trabajadores (%)	61.78	(3.57)	46.92	(9.31)	50.96	(4.73)	38.84	(5.79)
	75.83	(11.47)	50.85	(15.89)	42.65	(13.70)	20.40	(4.16)
Ingreso (US\$)								
0 a 25 mil (%)	5.15	(5.17)	53.69	(23.71)	48.32	(19.48)	84.94	(6.28)
25 mil a 50 mil (%)	49.05	(25.24)	39.61	(18.32)	45.32	(14.35)	13.72	(5.35)
50 mil a 75 mil (%)	32.62	(15.61)	5.83	(5.03)	5.89	(4.92)	1.24	(0.90)
75 mil + (%)	13.22	(17.31)	0.87	(1.02)	0.47	(0.63)	0.08	(0.08)
Ingreso hogar medio (\$)	41,137.50	(11,634.59)	20,761.00	(5,441.63)	22,366.12	(4,427.87)	13,807.20	(1,876.28)
Propiedades								
Hogares de única familia (%)	92.28	(4.54)	51.91	(20.11)	88.71	(6.06)	61.00	(21.74)
Hogares multi-familiares (%)	7.72	(4.54)	47.86	(20.38)	11.25	(6.08)	39.00	(21.74)
Educación								
Graduado de secundaria (%)	34.23	(8.64)	29.98	(4.60)	35.96	(5.59)	25.60	(4.13)
Universitaria incompleta (%)	20.41	(2.57)	16.34	(4.28)	12.44	(3.81)	9.64	(1.64)
Universitaria completa (%)	27.07	(13.72)	19.22	(11.12)	9.80	(5.52)	5.20	(1.29)
Número medio de años completados	13.42	(1.05)	12.25	(1.13)	11.56	(1.01)	10.28	(1.04)
Edad								
0 a 5 años (%)	5.65	(1.10)	2.99	(0.91)	3.86	(1.25)	2.76	(0.44)
0 a 17 años (%)	21.32	(3.69)	9.68	(3.02)	15.83	(2.73)	11.68	(1.95)
18 a 34 años (%)	36.30	(4.85)	20.59	(4.59)	24.80	(7.62)	21.50	(4.14)
35 a 54 años (%)	18.01	(3.43)	9.12	(2.06)	12.36	(1.95)	10.12	(2.05)
55 a 64 años (%)	10.64	(2.72)	6.54	(1.90)	9.29	(1.96)	7.52	(2.26)
65+ años (%)	9.33	(3.01)	11.80	(5.31)	12.39	(3.85)	9.06	(2.73)
Edad mediana (años)	39.92	(4.18)	42.41	(9.33)	43.67	(4.18)	40.26	(3.40)
Extensión de residencia (años)	7.80	(2.16)	5.62	(1.70)	8.72	(1.69)	7.22	(1.92)
Nota> los números en paréntesis son valores de desviación estándar.								

Tabla 3 - Comparación de perfiles de segmento (grupo)

Análisis competitivo

La Tabla IV resume las estadísticas básicas pertenecientes a la cuota de la información de mercado para las cuatro mayores cadenas de supermercado de retail (denominadas como cadenas A, B, C y D) para todos los cuatro segmentos de mercado. Esta información es usada para calcular un índice de atractivo al consumidor (un ratio de porcentaje de cuota de mercado para una cadena al porcentaje del mercado total) para cada cadena dentro de cada segmento de mercado (vea la Figura 3).

Variable	Grupo (segmento)			
	1	2	3	4
Porcentaje de mercado total				
Promedio	3.44	1.38	1.64	2.52
SD	2.07	1.10	1.45	2.01
Mínimo	1.20	0.10	0.00	0.00
Máximo	8.60	3.60	4.50	5.30
Porcentaje de cadena A				
Promedio	3.88	1.54	1.82	0.46
SD	1.80	1.20	2.20	0.42
Mínimo	1.60	0.00	0.00	0.00
Máximo	7.8	3.50	8.30	1.10
Porcentaje de cadena B				
Promedio	5.92	0.92	1.02	0.08
SD	4.74	1.41	1.49	0.04
Mínimo	0.40	0.00	0.00	0.00
Máximo	14.00	5.40	5.60	0.10
Porcentaje de cadena C				
Promedio	2.52	2.19	2.04	1.32
SD	1.89	2.58	2.22	0.89
Mínimo	0.10	0.00	0.00	0.00
Máximo	6.50	8.90	6.90	2.40
Porcentaje de cadena D				
Promedio	3.22	1.41	2.38	0.48
SD	2.52	1.56	2.39	0.40
Mínimo	0.20	0.00	0.00	0.00
Máximo	9.10	4.80	7.60	1.00

Tabla 4
Análisis de cuota competitiva: estadísticas básicas

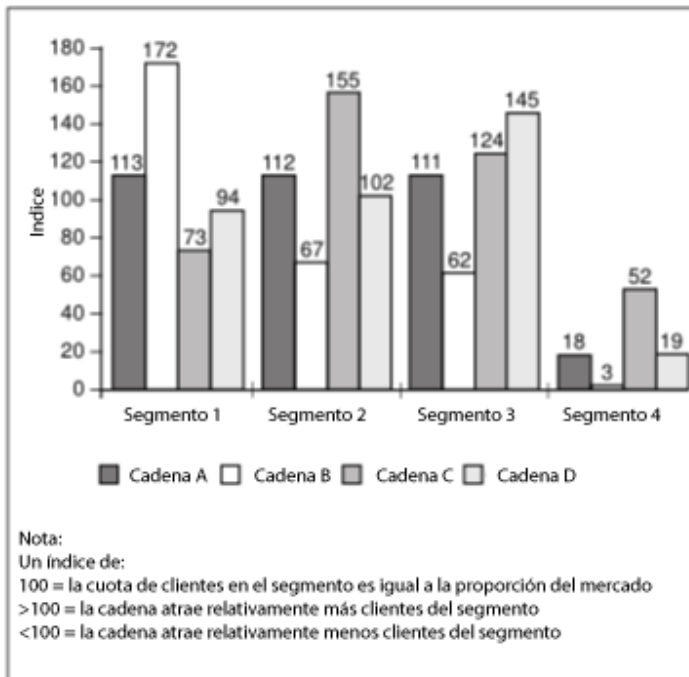


Figura 3
Análisis competitivo

Los resultados son indicativos de lo siguiente:

- Mientras que a la cadena de retail A le va bien en atraer más clientes en relación al segmento de mercado, la cadena de retail B es claramente el líder del mercado con un rendimiento superior. El rendimiento de la cadena de retail D en este segmento es “promedio”, pero el supermercado C es claramente incapaz de rendir al mismo nivel (con un índice de rendimiento menor al promedio de < 100).
- En el segmento 2, la cadena de supermercados C tiene claramente el mayor índice de atractivo y el rendimiento de la cadena de retail B es menor que el satisfactorio. Mientras que las cadenas de retail A y D tienen un buen rendimiento al atraer más consumidores en proporción a los clientes del segmento, la cadena de retail C es claramente el líder dominante del sector.
- El rendimiento de la cadena de supermercados A en el segmento 3 es bastante bueno en términos del índice de atractivo promedio (> 100). Sin embargo, es la cadena de retail D la que es el competidor dominante en este segmento. Mientras que el rendimiento de la cadena C es mejor que la de A, la cadena de retail B lo hace muy mal en este segmento.
- Aún cuando ninguna gran cadena de supermercados es capaz de atraer relativamente a más consumidores en proporción al tamaño del mercado en el segmento 4, el rendimiento de la cadena C es mejor que cualquiera de sus competidores. En general, el rendimiento de todas las cadenas en este segmento es bastante pobre. Por supuesto, esto puede no ser visto necesariamente como algo negativo. Tal interpretación también depende de varios factores que influyen en el atractivo general y específico de cada empresa en este segmento.

Implicaciones estratégicas

Este estudio ha identificado una metodología útil para descubrir segmentos de mercado básicos y analizar posiciones competitivas para varias cadenas de supermercados dentro de cada uno de los segmentos. Desde esta perspectiva, el estudio se amplía y extiende la investigación anterior en el área. Las implicaciones estratégicas pueden ser derivadas al examinar de cerca el siguiente resumen de descubrimientos empíricos:

- Hay cuatro segmentos de mercado básicos “naturales” en el área metropolitana específica.
- Una interpretación descriptiva de estos cuatro segmentos indican la presencia de riqueza establecida, profesionales móviles, clase media promedio y familias no privilegiadas. Adicionalmente, todos los cuatro segmentos de mercado son submercados bastante distintivos, cohesionados y bastante compactos.
- Basados solamente en el criterio de substancialidad, los primeros tres segmentos parecen ser más deseables que el cuarto segmento.
- Las cadenas de retail B, C y D disfrutaban de posiciones de mercado dominantes en los segmentos 1, 2 y 3, respectivamente.
- Mientras que la cadena de retail A parece tener un buen rendimiento en términos de atraer consumidores en los tres segmentos deseables, no tiene una posición de liderazgo en cualquiera de los segmentos de mercado descubierto. Esto puede ser indicativo de una falta de enfoque o un pobre posicionamiento de la cadena de supermercados. Consecuentemente, la cadena A es la más vulnerable de todas en el mercado competitivo.

Dado que cualquier opción estratégica depende de un posicionamiento claro contra los competidores y grupos de consumidores, el presente enfoque de integración de un análisis competitivo a la segmentación de mercado es un primer paso necesario para alcanzar una mejor comprensión del ambiente de retail y formular estrategias de marketing efectivas. En general, los descubrimientos sugieren que muchos supermercados deben atraer a los clientes de segmentos de mercado diferentes y a menudo incompatibles. No obstante, para competir exitosamente en el negocio del retail de los alimentos, los almaceneros necesitan identificar y perseguir segmentos de consumidores específicos y, consecuentemente, posicionarse con respecto a sus competidores y grupos de consumidores. Dado que los grupos de consumidores (segmentos) difieren, debe ser obvio que se necesitarán diferentes estrategias de marketing de una misma cadena de supermercado si elige perseguir más de un segmento objetivo. Quizás estas conclusiones pueden ser más específicas con la discusión siguiente sobre las implicaciones estratégicas de una cadena de retail, el supermercado A, el que no tenía una posición de liderazgo en el mercado.

Refinamiento del esquema de segmentación de mercado.

La información de segmentación del estudio puede mejorar cualquier criterio de discriminación anterior desarrollado por el equipo de gerencia de la empresa. Claramente, la organización de retail querrá re-examinar sus enfoques anteriores a la segmentación de mercado.

Selección de mercados objetivo. La empresa necesita re-examinar las opciones de posicionamiento estratégico en cada uno de los tres segmentos deseables. Una priorización de los tres segmentos es un primer paso necesario y debiera estar basado en factores tales como el tamaño de los segmentos (tanto actuales como potenciales), tasa de crecimiento esperada,

naturaleza y extensión de la competencia dentro de cada segmento, disponibilidad de los recursos de marketing, una coincidencia entre la capacidad de la empresa con las necesidades y preferencias de los consumidores objetivo y estabilidad de los segmentos de mercado. Un mayor estudio de marketing y un cuidadoso análisis de costo-beneficio son una parte integral del proceso de selección del mercado objetivo.

Desarrollo de la estrategia de posicionamiento. Este paso asegurará que la cadena de retail A integrará actividades de marketing y administración para optimizar su posición estratégica en un mercado específico. Dado que esta cadena no tiene una posición dominante en ninguno de los segmentos de mercado, quizás es más importante que desarrolle una estrategia de posicionamiento para los mercados objetivos seleccionados. La clave de este posicionamiento estratégico es enfocarse en un mercado objetivo seleccionado al usar una estrategia de ventaja diferencial. Esto requerirá que esta cadena de retail reconozca las necesidades, deseos, preferencias y hábitos de compra actuales y futuros de los consumidores además de mantener una constante atención en la manera en que sus competidores están desarrollando maneras alternativas de satisfacer los mismos grupos de consumidores. Esto es importante, especialmente en mercados maduros en donde un crecimiento significativo puede ser alcanzado solamente a través de la expansión geográfica o al ganar cuotas de mercado de competidores estancados.

Análisis de grupos como un procedimiento heurístico

Un análisis similar se podría hacer por cada cadena de supermercado. El análisis anterior para la cadena de retail A ilustra como una integración de segmentación de mercado con un análisis competitivo presenta un marco de trabajo útil para examinar opciones estratégicas. Sin embargo, se debe tener cuidado al interpretar resultados a partir de este estudio de investigación debido a una serie de limitaciones.

Primero, el análisis de grupos es un procedimiento heurístico y, en consecuencia, las pruebas estadísticas son menos significativas cuando se aplican a soluciones de grupos. Adicionalmente, el esquema de segmentación a partir de un análisis de grupos es dictado por los datos y no por cualquier factor conceptual o teórico realizado a priori. La interpretación descriptiva de los grupos es cualitativa y bastante enjuiciadora por naturaleza. Consecuentemente, los resultados deben ser interpretados cuidadosamente. Segundo, la reducción parsimoniosa en el número de grupos es ganada a costa de algunos detalles importantes. Tercero, esta segmentación está basada estrictamente en factores geo-demográficos. Es bastante probable tener un esquema de segmentación bastante diferente si se incluyen variables psicográficas, actitudinales o de comportamiento (patrón de compras) en el análisis de grupos. Sin embargo, nuestro enfoque recomendado es examinar el rol de las variables adicionales dentro de cada segmento. También, los segmentos basados en cualquier tipo de medida puede no ser estable con el tiempo. En consecuencia, deben ser realizados nuevos análisis actualizados periódicamente para ocuparse de la estabilidad de los segmentos. Finalmente, las generalizaciones hechas en áreas que no sean las estudiadas en esta investigación deberían ser realizadas con cuidado.

Conclusión

Dependiendo de los objetivos estratégicos, el enfoque demostrado aquí ofrece una manera lógica de comprender las dinámicas de los mercados del retail y analizar opciones estratégicas para las cadenas de supermercado. Mucho del retail se ha vuelto internacional en carácter y muchos vendedores en el sector han evolucionado en empresas ampliamente diversificadas, a menudo distanciándose de su negocio central y su mercado doméstico. Este fenómeno ha sido bastante documentado. Desde esta perspectiva, el enfoque presentado aquí es directamente aplicable a las ventas dentro de los EE.UU. y en otros países, especialmente Europa.

Mientras que las actividades del retail varían bastante de país a país (por ejemplo, en Alemania las ventas por correo son muy exitosas debido a las restricciones puestas en los propietarios de tiendas fijas. En Francia, el formato de hipermercado está muy desarrollado en conjunto con los encargos por correo), muchas organizaciones de retail como Aldi, Burtons, Next y TSB han demostrado que la segmentación del mercado objetivo efectiva lleva al éxito. Debido a las restricciones del mercado y oportunidades reducidas de crecimiento, las empresas de retail continuarán expandiéndose fuera de sus países de origen (por ejemplo, Ahold continuará su expansión afuera de Holanda, las empresas de retail de Gran Bretaña ya han reunido cerca de \$3.9 mil millones en adquisiciones estadounidenses). Ha sido documentado que los países con un ambiente sociocultural y un estado de desarrollo económico similar pueden ser un objetivo ideal para la expansión. El creciente interés de grandes cadenas de supermercado estadounidenses en la expansión a otros continentes es otro cambio de grandes magnitudes que afectará a muchos países occidentales. Claramente, el enfoque presentado aquí puede ser valioso para comprender la dinámica emergente de los mercados del retail, así como para analizar las opciones estratégicas para organizaciones competitivas en Estados Unidos, Europa y varios otros países.

En resumen, este artículo reporta una segmentación de mercado y un enfoque de análisis competitivo y metodología de investigación para grandes cadenas de supermercado en una extensa área metropolitana. La característica distintiva de este estudio es demostrar un procedimiento práctico para la segmentación de mercado y análisis competitivo. El enfoque demuestra la utilidad de integrar análisis competitivo con segmentación de mercado para mejorar las decisiones estratégicas en un negocio de retail altamente competitivo. La metodología es lo suficientemente general para ser adaptada fácilmente a otros contextos y situaciones de retail.