as empresas reconocen hoy que no pueden dirigirse de la misma manera a todos los compradores

del mercado o, al menos, no a todos de la misma manera. Los compradores son

demasiado numerosos, ampliamente dispersos y variados en sus necesidades y prácticas de

compra. Además, las propias empresas varían ampliamente en sus capacidades para atender a los

distintos segmentos. En lugar de ello, como lo hace Dunkin’ Donuts, las empresas deben identifi car

las partes del mercado que pueden atender mejor y más rentablemente. Deben diseñar estrategias de

mercadeo impulsadas al cliente que construyan las relaciones adecuadas con los clientes correctos.

Así, la mayoría de las empresas se han alejado del marketing masivo, hacia el *marketing enfocado*:

identifi car segmentos de mercado, seleccionar uno o más de ellos y desarrollar productos y

programas de marketing adaptados a cada uno. En lugar de dispersar sus esfuerzos de marketing (el

método de “escopeta”), las empresas se centran en los compradores que tienen mayor interés en los

valores que mejor crea la empresa (el metodo de “rifl e”).

La **Figura 6.1** muestra los cuatro pasos principales del diseño de una estrategia de marketing

orientada hacia el cliente. En los dos primeros, la empresa selecciona a los clientes que atenderá.

La **segmentación del mercado** consiste en dividir un mercado en segmentos más pequeños de

compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos que pueden requerir

estrategias o mezclas de marketing diferenciadas. La empresa identifi ca las múltiples formas de

segmentar el mercado y desarrolla perfi les de los segmentos de mercado resultantes. La **selección**

**del mercado meta** (o simplemente **cobertura de mercado**) consiste en la evaluación del atractivo

de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para entrar en ellos.

En los últimos dos pasos, la empresa decide sobre una propuesta de valor: cómo conseguirá crear

valor para los clientes meta. La **diferenciación** implica en realidad diferenciar la oferta de mercado

de la empresa para crear valor superior para el cliente. El **posicionamiento** consiste en organizar una

oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos competidores

en las mentes de los consumidores meta. Analizaremos cada uno de estos pasos a su vez.

**Segmentación del mercado**

Los compradores de cualquier mercado difi eren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y

prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen los mercados

grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más efi ciente y efi caz con

productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas. En esta sección, analizaremos cuatro

importantes temas de segmentación: la segmentación de los mercados de consumo, la segmentación

de los mercados empresariales, la segmentación de los mercados internacionales y los requisitos

para la segmentación efi caz.

**La segmentación de los mercados de consumo**

No existe una forma única para segmentar un mercado. Un mercadólogo debe probar diferentes

variables de segmentación, solas y combinadas, para encontrar la mejor manera de determinar la estructura

del mercado. La **Tabla 6.1** describe las variables que podrían utilizarse en la segmentación

de los mercados de consumo. Aquí veremos las principales variables *geográfi cas, demográfi cas,*

*psicográfi cas* y *conductuales*.

**Segmentación geográfi ca**

La **segmentación geográfi ca** requiere dividir al mercado en diferentes unidades geográfi cas, como

naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios. Una empresa puede decidir

operar en una o varias zonas geográfi cas, u operar en todas las áreas pero prestar atención a las diferencias

geográfi cas de necesidades y deseos.

Muchas empresas hoy en día están localizando sus productos, publicidad, promoción y esfuerzos

de ventas para ajustarse a las necesidades de regiones, ciudades y vecindarios. Por ejemplo,

Walmart opera prácticamente en todas partes, pero ha desarrollado formatos especiales adaptados

a determinados tipos de ubicaciones geográfi cas. En Estados Unidos, en los barrios fuertemente

hispanos, Walmart tiene en operación las tiendas “Supermercado de Walmart”, que cuentan con

señalización, surtido de productos y personal bilingüe que son más relevantes para los clientes hispanos

locales; en los mercados donde un hipermercado completo no es práctico, Walmart ha abierto supermercados más pequeños Walmart Market y aun más pequeños Walmart Express y tiendas de Walmart en el Campus.

De igual manera, Macy’s, la segunda mayor cadena de almacenes de Estados Unidos, permite a

sus 1 600 gerentes distantes en todo el país personalizar la mercancía en sus tiendas locales. 3

Durante la reciente temporada de fi estas, los estantes de Macy’s estaban repletos de adornos navideños

con el tema de Elvis en el área de Memphis, donde los compradores locales simplemente no se

cansan de los artículos del Rey. En Minneapolis, por otro lado, un horno eléctrico para hacer *krumkakes*,

esas sabrosas y apreciadas galletas por los lugareños de ascendencia escandinava, fue un gran

éxito de ventas. Y en las tiendas de la cadena en Brooklyn, las ollas de Isuma, tan populares en las

cocinas de muchos hispanos, se exhibieron prominentemente. Todo forma parte de la estrategia de la

minorista “My Macy’s” que adapta las mercancías del almacén a los mercados individuales, haciendo

que la gigante Macy’s parezca más pequeña y en contacto con los compradores locales.

En las tiendas de todo el país, los empleados de ventas de Macy’s registran las peticiones locales

de los compradores en listas especiales para transmitirlas a los gerentes de distrito, que, a continuación,

personalizan la mezcla de mercancía para sus tiendas. Macy’s también obtiene datos de los 2.9 millones

de transacciones para adaptar sus productos a los gustos locales. Así que todo el año, por ejemplo, las

tiendas en Michigan tienen en existencia más dulces de chocolate Sanders de producción local. En

Orlando se ofrece a los compradores más ropa de cama tamaño individual en las tiendas cercanas a

los condominios de alquiler, y encontrará más trajes de baño disponibles en las tiendas cercanas a los

parques acuáticos. La cadena tiene en existencia fi ltros para café extra en sus tiendas de Long Island,

donde vende más de esos artículos (imprescindibles en los 60’s) que en cualquier otro lugar del país.

**Tabla 6.1:**

**Variable de segmentación 🡪 Ejemplos**

Geográfica 🡪 Naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, vecindarios; densidad de población

(urbana, suburbana, rural), clima.

Demográfica 🡪 Edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico, generación.

Psicográfica 🡪 Clase social, estilo de vida, personalidad

Conductual 🡪 Ocasiones, beneficios, estatus de usuario, tasa de utilización, estatus de lealtad

**Segmentación demográfi ca**

La **segmentación demográfi ca** divide el mercado en segmentos con base en variables como la edad,

etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico y generación.

Los factores demográfi cos son las bases más populares para la segmentación de grupos de clientes.

Una razón es que las necesidades del consumidor, sus deseos y tasas de utilización a menudo varían

estrechamente con las variables demográfi cas. Otra razón es que las variables demográfi cas son más

fáciles de medir que la mayoría de los demás tipos de variables. Incluso cuando los mercadólogos

primero defi nen segmentos utilizando otras bases, como los benefi cios que se buscan o el comportamiento,

deben saber las características demográfi cas de un segmento para evaluar el tamaño del

mercado meta y llegar a él de manera efi caz.

**Edad y etapa del ciclo de vida.** Las necesidades y los deseos del consumidor cambian con la edad.

Algunas empresas utilizan la **segmentación por edad y etapa del ciclo de vida**, ofreciendo productos

diferentes o utilizando distintos enfoques de marketing para diferentes edades y etapas del ciclo

de vida. Por ejemplo, Kraft promueve las gelatinas Jell-O entre los niños como el divertido refrigerio

que “le enseñó al mundo a ondular”. Para los adultos, es una indulgencia sabrosa y libre de culpa:

“La mejor satisfacción de un antojo de dulce que 10 calorías pueden dar”.

Otras empresas se centran en la edad específi ca de los grupos de etapa del ciclo de vida. Por

ejemplo, aunque los consumidores en todos los segmentos de edad aman a los Cruceros Disney, la

mayoría de los destinos Disney Cruise Lines y las actividades a bordo están diseñadas para padres e

hijos. A bordo, Disney ofrece consejeros capacitados que ayudan a los niños más jóvenes a participar

en actividades prácticas, espacios sólo para adolescentes y opciones de tiempo con

la familia o tiempo individual para los padres y otros adultos. Es difícil encontrar un

anuncio de Disney Cruise Lines o página Web que no cuente con una familia llena

de caras sonrientes. En contraste, Viking River Cruises, la línea de lujo de pequeños

barcos de crucero que ofrece recorridos a lo largo de grandes ríos del mundo, se

enfoca sobre todo en solteros y parejas de adultos mayores. No encontrará a un solo

niño en un anuncio de Viking o en su página Web.

Los mercadólogos deben protegerse de los estereotipos cuando recurran a la

segmentación por edad y ciclo de vida: aunque algunas personas de 80 años en realidad

lucen decrépitas, otras esquían y juegan tenis. Asimismo, mientras algunas parejas

de 40 años de edad envían a sus hijos a la Universidad, otros comienzan nuevas

familias. Por lo tanto, la edad suele ser un pobre indicador del ciclo de vida de una

persona, su salud, su trabajo o su situación familiar; de sus necesidades y su poder

de compra. Las empresas que hacen marketing para los consumidores maduros por

lo general emplean imágenes y atractivos positivos. Por ejemplo, un reciente anuncio

de Jeep en la revista *AARP* presenta una consumidora madura que no es, en absoluto,

“anciana”, al menos en su propio juicio. “Sé que uno es tan viejo como se siente, y yo *aún* me siento de 30. Sé enviar mensajes de texto, pero prefi ero hablar. Haré algunas ventas de

pasteles y además recorreré algunos senderos. Mis nietos dicen que soy ‘*cool* ahora’, pero lo que no

saben es que siempre lo he sido”. El anuncio concluye: “Vivo. Manejo. Soy Jeep”.

**Género.** La **segmentación por género** se ha utilizado mucho en ropa, cosméticos, artículos de tocador

y revistas. Por ejemplo, P&G se encontró entre los primeros en utilizar la segmentación de género

con Secret, una marca especialmente formulada para la química de la mujer, empaquetada y publicitada

para reforzar la imagen femenina. Hace poco, se ha disparado la industria de los cosméticos para

hombre, y muchos fabricantes de cosméticos que antes atendían principalmente a las mujeres ahora

comercializan con éxito sus líneas para hombre (sólo que, por favor, no les llame “cosméticos”.4)

La línea Men’s Expert de L’Oréal incluye una serie de productos con nombres decididamente no

masculinos como Men’s Expert Vita Lift SPF 15 Anti-Wrinkle & Firming Moisturizer y Men’s Expert

Hydra-Energetic Ice Cold Eye Roller (para disminuir las ojeras). Otras marcas, sin embargo, tratan de

utilizar posiciones más masculinas. Por ejemplo, Menaji promete “Cuidado de la piel para el hombre

seguro”. La usan hombres varoniles como Tim McGraw y Kid Rock. Los productos Menaji vienen

en empaques discretos como viejas cajas de habanos, y el maquillaje y corrector “indetectable” de la

línea (o más bien “camufl aje”) vienen en contenedores de estilo Chap Stick de fácil aplicación. La

fundadora de Menaji, Michele Probst, no llama maquillaje a ninguno de sus productos. “La palabra

con ‘m’ es como cáncer para nosotros”, dice. “Brindamos cuidado de la piel que se ve bien”. Como

quieran llamarle, las ventas de Menaji han crecido 70% en cada uno de los últimos 3 años.

Un segmento de género subdesarrollado puede

ofrecer nuevas oportunidades en los mercados

desde los electrónicos de consumo hasta las motocicletas.

Por ejemplo, Harley-Davidson se ha dirigido

por tradición a los hombres entre 35 y 55 años

de edad, pero las mujeres están ahora entre sus

segmentos de más rápido crecimiento. Los compradores

femeninos ahora representan el 12% de

las nuevas compras de Harley-Davidson, en comparación

con sólo el 2% en 1995. En respuesta,

la empresa ha aumentado su atractivo para las

compradoras. En fechas recientes presentó la SuperLow,

un modelo cercano al suelo y más ligero,

orientado hacia la mujer. Y contrató como portavoz

a la modelo de Victoria’s Secret y de la edición

de trajes de baño de *Sports Illustrated*, Marisa Miller.

Sus hazañas de conducción pueden verse en

los videos en el sitio Web de Harley-Davidson y

en YouTube. “Dice, mira, se trata de cosas reales”,

dice el CEO de Harley-Davidson, Keith Wandell.

“Muchas mujeres andan en motocicletas y aquí

tenemos a una supermodelo de Victoria’s Secret

derrapándose sobre una de ellas5”.

**Ingresos.** Los mercadólogos de productos y servicios tales como automóviles, ropa, cosméticos,

servicios fi nancieros y viajes han utilizado durante mucho tiempo la **segmentación por ingreso**.

Muchas empresas de bienes de lujo y servicios de comodidad se dirigen a los consumidores ricos .

Otros mercadólogos utilizan programas de marketing de alto contacto para cortejar a los adinerados:6

Seadream Yacht Club, una pequeña línea de cruceros de lujo, llama a sus invitados seleccionados

después de cada crucero y les ofrece que el CEO vuele hasta su casa y sea el anfi trión, a expensas de

Seadream, de un almuerzo o recepción para una docena de los mejores amigos de la pareja. Los viajeros

cuentan la historia de su crucero y Seadream ofrece una gran tarifa a sus invitados y vende varios

cruceros en 1 000 dólares por persona por noche a los amigos (e incluso a amigos de los amigos).

Semejante marketing tan altamente personalizado crea una comunidad de “evangelistas de marca”

que cuentan su historia a posibles compradores ricos y amigos, precisamente el grupo meta correcto.

Esto ha sido tan exitoso para Seadream que han abandonado la publicidad más tradicional.

Sin embargo, no todas las empresas que utilizan la segmentación de ingreso están dirigidas a

los ricos. Por ejemplo, muchos minoristas —como las cadenas de tiendas Dollar General, Family Dollar y Dollar Tree— se enfocan con éxito en los grupos de bajos y medianos ingresos. El mercado

principal para esas tiendas está representado por las familias con ingresos menores a 30 000

dólares. Cuando los expertos inmobiliarios de Family Dollar buscan ubicaciones para las nuevas

tiendas, lo hacen en barrios de clase media baja donde las personas lucen zapatos menos costosos

y manejan automóviles viejos que tiran aceite. Con sus estrategias de bajos ingresos, las tiendas de

un dólar son ahora los minoristas de más rápido crecimiento en la nación.

**Segmentación psicográfi ca**

La **segmentación psicográfi ca** divide a los compradores en diferentes segmentos con base en características

como la personalidad, el estilo de vida o la clase social. Las personas del mismo grupo

demográfi co pueden tener características psicográfi cas muy distintas.

En el capítulo 5 hablamos de cómo los productos que la gente compra refl ejan su *estilo de vida*.

Como resultado, los mercadólogos suelen segmentar sus mercados por estilos de vida de consumidores

y basan sus estrategias de marketing en atractivos de estilo de vida. Por ejemplo, el minorista Anthropologie,

con su caprichosa atmósfera de tienda de mercado de pulgas estilo francés, vende un estilo de

vida bohemio-chic al que aspiran sus clientas jóvenes. Y aunque Zipcar alquila automóviles por hora

o por día, no se ve a sí misma como una empresa de alquiler de automóviles, sino más bien como una

empresa que mejora el estilo de vida urbana de sus clientes y se enfoca en consecuencia. “No se trata

de automóviles” dice el CEO de Zipcar, “sino de la vida urbana” (consulte Marketing en acción 6.1).

VF Corporation ofrece un armario lleno de más de 30 marcas de estilo de vida premium que

“se ajustan a las vidas de los consumidores de todo el mundo, de viajeros a vaqueros, de surfi stas a

madres de familia, de afi cionados al deporte a bandas de rock." 7

VF es el fabricante de pantalones vaqueros número uno de Estados Unidos, con marcas como Lee,

Riders, Rustler y Wrangler. Pero los jeans no son el único foco de VF. Las marcas de la compañía

se dividen cuidadosamente en cinco importantes segmentos de estilo de vida: jeans, ropa de imagen

(uniformes laborales), ropa para el aire libre, ropa deportiva y marcas contemporáneas. The North

Face, que forma parte de la unidad de ropa para el aire libre, ofrece equipo y prendas de calidad

superior para entusiastas de las actividades al aire libre, en especial para aquellos que prefi eren las

actividades de clima frío. Desde la unidad deportiva, Nautica se centra en personas que disfrutan de

ropa casual de lujo inspirada por la vela y el mar. Vans comenzó como un fabricante de zapatos para

patineta y Reef tiene prendas de vestir y calzado inspirados en el estilo de vida de los surfi stas. En

la unidad de marcas contemporáneas, Lucy presenta ropa activa de lujo y 7 for All Mankind provee

mezclilla de lujo y accesorios que se venden en boutiques y almacenes departamentales de lujo

como Saks y Nordstrom. En el otro extremo del espectro, Sentinel, de la unidad de ropa de imagen,

comercializa uniformes para ofi ciales de seguridad. No importa quién seas, dice la compañía, “Nos

ajustamos a tu vida”.

Los mercadólogos también utilizan variables de personalidad para segmentar mercados. Por

ejemplo, las diferentes bebidas refrescantes se enfocan en diferentes personalidades. Por un lado,

Mountain Dew proyecta una personalidad joven, rebelde, aventurera, que sigue su propio camino; sus

anuncios recuerdan a los clientes que “la vida es distinta en la montaña”. Por el contrario, Coca-Cola

Zero parece enfocarse en personalidades de tipo más maduro, prácticas y cerebrales pero festivas.

Sus anuncios sutilmente humorísticos prometen “el sabor original con cero calorías”.

Segmentación conductual

La segmentación conductual divide a los compradores en segmentos basados en sus conocimientos,

actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables de

comportamiento son el mejor punto de partida para la creación de segmentos del mercado.

Ocasiones. Los compradores se pueden agrupar según las ocasiones en que

tienen la idea de comprar, realmente hacen su compra o utilizan el producto

comprado. La segmentación por ocasión puede ayudar a las empresas a aumentar

el uso del producto. Por ejemplo, la mayoría consumidores bebe jugo

de naranja en la mañana, pero los productores de naranjas han promovido

beber jugo de naranja como una bebida refrescante y saludable en otros momentos

del día. Por el contrario, la campaña “Chikin 4 Brekfust”, de Chick-

Fil-A, intenta incrementar las ventas promoviendo sus bocadillos y otros

emparedados como una buena forma de empezar el día.

Algunos días festivos, como el día de la madre, el día del padre, originalmente

fueron promovidos en parte para aumentar las ventas de dulces,

fl ores, tarjetas y otros regalos. Y muchos mercadólogos preparan anuncios

y ofertas especiales para ocasiones de fi esta. Por ejemplo, los dulces de

chocolate M&M’s tienen anuncios durante todo el año, pero preparan anuncios

y empaques especiales para las fi estas y eventos como Navidad, Pascua

y el Super Bowl.

Benefi cios buscados. Una potente forma de segmentación es agrupar a los

compradores según los distintos benefi cios que buscan de un producto. La

segmentación por benefi cio requiere identifi car los benefi cios principales

que buscan las personas en una clase de productos, los tipos de personas que

buscan cada benefi cio y las principales marcas que ofrecen cada benefi cio.

Por ejemplo, las investigaciones de Gillette revelaron cuatro segmentos

por benefi cios de mujeres que se afeitan: buscadoras del afeitado perfecto

(al ras, que no deje un solo pelo), buscadoras de facilidad (afeitada rápida y

cómoda), consentidoras de la piel (rastrillos que no las irriten) y pragmáticas

funcionalistas (afeitada básica a un precio asequible). Así que Gillette diseñó

un rastrillo Venus para cada segmento. Venus Embrace, dirigido a las buscadoras

de afeitadas perfectas, tiene cinco hojas que se ajustan a las curvas y están montadas sobre resortes que “abrazan cada curva para llegar a prácticamente cada pelo”. El

Venus Breeze está hecho para las buscadoras de facilidad, pues sus barras de gel de afeitado integradas

enjabonan y afeitan en un solo paso, así que no hay necesidad de usar nada más. El Venus Divine

da a las consentidoras de la piel “tiras de humectación intensa para una piel divinamente suave”.

Y Simply Venus, un rastrillo desechable de tres hojas, proporciona a las pragmáticas funcionalistas

“un afeitado al ras a un precio asequible". 8

**Estatus del usuario.** Los mercados pueden ser segmentados en no usuarios, ex usuarios, usuarios

potenciales, usuarios de primera vez y usuarios regulares de un producto. Los mercadólogos quieren

reforzar y conservar a usuarios regulares, atraer a no usuarios seleccionados y revitalizar las relaciones

con ex usuarios. Incluidos en el grupo de usuarios potenciales se encuentran los consumidores

que enfrentan cambios de etapa de la vida, como los nuevos padres y recién casados, que pueden

transformarse en grandes consumidores. Por ejemplo, para que los nuevos padres comiencen con el

pie derecho, P&G se asegura que sus Pampers Swaddlers sean el pañal proporcionado a los recién

nacidos en la mayoría de los hospitales estadounidenses. Y para captar a las parejas recién comprometidas

que pronto equiparán sus cocinas nuevas, la exclusiva minorista para cocina y enseres

para cocinar, Williams-Sonoma, lleva la mesa de regalos un paso adelante: a través de un programa

llamado “La tienda es tuya” (The Store Is Yours), abre sus tiendas después de su horario normal, por

cita, exclusivamente para que parejas individuales visiten y hagan sus listas de deseos. Alrededor de

la mitad de las personas que se registran son nuevas para la marca de Williams-Sonoma.

**Tasa de utilización.** Los mercados también pueden ser segmentados en usuarios esporádicos, medios

y continuos de los productos. Los usuarios continuos son a menudo un pequeño porcentaje del

mercado pero representan un alto porcentaje del consumo total. Por ejemplo, un estudio reciente

mostró que los consumidores continuos de mariscos en Estados Unidos son un grupo pequeño pero

hambriento. Menos de 5% de todos los compradores compran casi el 64% de los mariscos sin empanizar

consumidos en Estados Unidos. Sólo el 2.6% de los compradores —sobre todo madres que

compran palitos de pescado y fi letes empanizados para sus familias— representan más de 54% de

las ventas de mariscos empanizados. No es de sorprender que los vendedores de mariscos empanizados

como Gortons y Van de Kamps se enfoquen en estos usuarios continuos con argumentos de

marketing que enfatizan el atractivo para los niños, la nutrición familiar y consejos de planifi cación

de comidas familiares y recetas. 9

**Estatus de lealtad.** Un mercado también puede ser segmentado por la lealtad

del consumidor. Los consumidores pueden ser leales a las marcas (Tide), tiendas

(Target) y empresas (Apple). Los compradores pueden dividirse en grupos según

su grado de lealtad.

Algunos consumidores son completamente leales, es decir, compran una

marca todo el tiempo y no pueden esperar a contárselo a los demás. Por ejemplo,

como ya comentamos en el capítulo anterior, Apple tiene una especie de

seguidores de culto que son sus usuarios leales. Otros consumidores son leales

a dos o tres marcas de un determinado producto o favorecen una marca aunque a

veces compran otras. Otros más no muestran lealtad a ninguna marca, o bien

quieren algo diferente cada vez que compran o compran todo lo que está con

precio reducido.

Una empresa puede aprender mucho al analizar los patrones de lealtad en

su mercado. Debe empezar por estudiar a sus propios clientes leales. Un estudio

reciente de clientes muy leales mostró que “su pasión es contagiosa”, dice un

analista. “Promueven la marca a través de blogs, sitios Web de fanáticos, videos

de YouTube y de boca en boca”. Muchas empresas se enfocan en los fanáticos

recalcitrantes con productos, atractivos y eventos especiales. Otras empresas en

realidad ponen a sus leales a trabajar para la marca. Por ejemplo, Adidas hace

poco invitó a sus fanáticos dedicados a pintar *graffi tis* en las paredes de los almacenes

y, a continuación, utilizó los diseños para decorar sus zapatos. Patagonia

depende de sus clientes más probados y verdaderos para hacer pruebas de sus

productos en entornos difíciles. 10

En contraste, al estudiar a sus compradores menos leales, la empresa puede detectar

qué marcas son las más competitivas con la propia. Al observar a los clientes

que están alejándose de su marca, la empresa puede conocer sus debilidades de marketing

y tomar medidas para corregirlas.

**Uso de múltiples bases de segmentación**

Los mercadólogos rara vez limitan su análisis de segmentación a sólo una o unas pocas variables.

Por el contrario, a menudo utilizan varias bases de segmentación en un esfuerzo por identifi car

grupos meta más pequeños y mejor defi nidos. Varios servicios de información de negocios —como

Nielsen, Acxiom y Experian— proporcionan sistemas de segmentación multivariable que combinan

datos geográfi cos, demográfi cos, de estilo de vida y de comportamiento para ayudar a las empresas

a segmentar sus mercados hasta códigos postales, barrios e incluso hogares.

Uno de los principales sistemas de segmentación es el de Nielsen,

PRIZM, operado por The Nielsen Company. PRIZM clasifi ca a cada hogar

estadounidense con base en una serie de factores demográfi cos —como edad,

nivel educativo, ingresos, ocupación, composición familiar, origen étnico

y vivienda— y factores conductuales y de estilo de vida tales como compras,

actividades en el tiempo libre y preferencias de medios de comunicación.

PRIZM clasifi ca a los hogares en 66 segmentos diferentes de manera

demográfi ca y conductual, que se organizan en 14 diferentes grupos sociales.

Los segmentos PRIZIM llevan nombres tan exóticos como “Niños y

calles cerradas”, “Poder gris”, “Mayberry-ville”, “Escopetas y furgonetas”,

“Viejas glorias”, “Mosaico multi-culti”, “Blues de la gran ciudad” y “Luces

brillantes, ciudad pequeña”. Los nombres coloridos ayudan darle vida

propia a los segmentos. 11

PRIZM y otros pueden ayudar a los mercadólogos a segmentar a personas

y ubicaciones en grupos de consumidores afi nes a los que es posible

dirigir los mismos esfuerzos de marketing. Cada segmento tiene su propio

patrón de gustos, disgustos, estilos de vida y comportamientos de compra.

Por ejemplo, los vecindarios de *Círculo de ganadores*, parte del grupo social

Suburbios de élite, son las zonas suburbanas pobladas por parejas acomodadas,

entre las edades de 35 y 54, con grandes familias y que habitan en

barrios de dinero nuevo. Las personas en este segmento son más propensas

a poseer un Mercedes clase GL, ir a trotar, ir de compras a Neiman Marcus

y leer el Wall Street Journal. En contraste, el segmento de *Bedrock America*,

parte del grupo social Vida rústica, está poblado por familias jóvenes con un

presupuesto limitado que viven en pueblos pequeños y aislados, en el corazón

de Estados Unidos. Los integrantes de este segmento son más propensos

a hacer pedidos a Avon, comprar automóviles de juguete y leer la revista

*Parents Magazine*.

Tal segmentación proporciona una potente herramienta para los mercadólogos

de todo tipo, y puede ayudar a las empresas a identifi car y comprender

mejor a los principales segmentos de clientes, llegar a ellos de

forma más efi ciente y adaptar las ofertas de mercado y los mensajes a sus

necesidades específi cas.

**La segmentación de los mercados empresariales**

Los mercadólogos de consumo y empresariales utilizan muchas de las mismas variables para segmentar

sus mercados. Los compradores empresariales pueden ser segmentados geográfi ca y demográfi

camente (industria, tamaño de la empresa), por los benefi cios buscados, estatus del usuario,

tasa de utilización y estatus de lealtad. Los mercadólogos empresariales también utilizan algunas

variables adicionales, tales como *características operacionales, enfoques de adquisiciones, factores*

*situacionales* y *características personales del cliente*.

Casi todas las empresas atienden a, por lo menos, a algunos mercados empresariales. Por ejemplo,

American Express se dirige a las empresas de tres segmentos: comerciantes, corporaciones y

pequeñas empresas. Ha desarrollado diferentes programas de marketing para cada segmento. En el

segmento de los comerciantes, American Express se centra en convencer a los nuevos comerciantes

para que acepten la tarjeta y gestionar las relaciones con aquellos que ya lo hacen. Para los grandes

clientes corporativos, la empresa ofrece un programa de tarjeta corporativa, que incluye servicios

extensivos de gastos de empleado y de gestión de viajes. Por último, para las pequeñas empresas

que son sus clientes, American Express ha creado OPEN: The Small Business Network, un sistema

de negocios y servicios fi nancieros para negocios pequeños. Incluye tarjetas de crédito y líneas de crédito, recompensas especiales por el uso, monitoreo fi nanciero y funciones de informe de gastos,

así como servicios de apoyo fi nanciero a la medida 24/7. 12

Muchas empresas establecen sistemas separados para tratar con los clientes más grandes o que

tienen múltiples ubicaciones. Por ejemplo, Steelcase, un importante productor de mobiliario de ofi -

cina, divide a los clientes primero en siete segmentos: biociencias, educación superior, los gobiernos

de Estados Unidos y Canadá, gobiernos estatales y locales, cuidados de la salud, servicios profesionales

y banca minorista. A continuación, los vendedores de la empresa trabajan con concesionarios

independientes Steelcase para atender a los clientes más pequeños, locales o regionales en cada

segmento. Pero muchos clientes nacionales, de múltiples ubicaciones, como ExxonMobil o IBM,

tienen necesidades especiales que pueden llegar más allá del alcance de concesionarios individuales.

Por lo tanto, Steelcase tiene gerentes de cuenta nacionales para ayudar a sus redes de distribuidores

a manejar las cuentas nacionales.

**La segmentación de los mercados internacionales**

Pocas empresas tienen los recursos o la voluntad para operar en todos o la mayoría de los países que

salpican el mundo. Aunque algunas grandes empresas, como Coca-Cola o Sony, venden sus productos

en más de 200 países, la mayoría de las empresas internacionales se centran en un conjunto

más pequeño. La operación en muchos países presenta nuevos desafíos. Los distintos países, incluso

aquellos que están contiguos, pueden variar mucho en su composición política, económica y cultural.

Por lo tanto, al igual que lo hacen dentro de sus mercados nacionales, las fi rmas internacionales

necesitan agrupar sus mercados mundiales en segmentos con distintas necesidades y comportamientos

de compra.

Las empresas pueden segmentar los mercados internacionales mediante una sola variable o

una combinación de ellas. Pueden segmentar por *ubicación geográfi ca*, agrupando a los países por

regiones como Europa Occidental, la cuenca del Pacífi co, el Oriente Medio o África. La segmentación

geográfi ca supone que las naciones cercanas entre sí tienen muchos comportamientos y rasgos

comunes. Aunque suele ser el caso, hay muchas excepciones. Por ejemplo, algunos mercadólogos

estadounidenses agrupan a todos los países de América Central y del Sur. Sin embargo, la República

Dominicana se parece tanto a Brasil como Italia a Suecia. Muchos centro y sudamericanos ni

siquiera hablan español, incluyendo a 200 millones de brasileños de habla portuguesa, y millones de

habitantes de otros países que se comunican en variados dialectos indígenas.

También se puede segmentar a los mercados mundiales sobre la base de *factores económicos*;

por ejemplo, por niveles de ingresos de la población o por su nivel general de desarrollo económico.

La estructura económica del país da forma a las necesidades de productos y servicios de su población

y, por lo tanto, las oportunidades de marketing que ofrece. Por citar un caso, muchas empresas

están ahora dirigiéndose a los países BRIC —Brasil, Rusia, India y China— que son economías en

desarrollo con rápido aumento en su poder de compra.

Los países también pueden ser segmentados por f*actores políticos y*

*legales*, como el tipo y la estabilidad del gobierno, la receptividad hacia

empresas extranjeras, las regulaciones monetarias y la cantidad de burocracia.

Los *factores culturales* pueden también utilizarse para agrupar a

los mercados según idiomas, religiones, valores, actitudes, costumbres y

patrones de conducta compartidos.

La segmentación de los mercados internacionales basada en factores

geográfi cos, económicos, políticos, culturales y otros presume que los

segmentos deben estar constituidos por grupos de países; sin embargo,

a medida que las nuevas tecnologías de comunicaciones, tales como TV

vía satélite e Internet, conectan a las personas alrededor del mundo, los

mercadólogos pueden defi nir y llegar a segmentos de consumidores afi nes

de todo el planeta, no importa dónde estén. El uso de la **segmentación**

**intermercado** (también llamada **segmentación de mercado cruzado**),

permite determinar segmentos de consumidores con necesidades y comportamientos

de compra similares dispersos en varios países.

Por ejemplo, Lexus se enfoca en el segmento de los acaudalados del

mundo —la “élite global”— independientemente de su país de residencia.

Con ropa y accesorios actuales y de bajo precio, la minorista H&M se

enfoca en los compradores conscientes de la moda, pero austeros, de 35

países. Y Coca-Cola crea programas especiales para enfocarse en los adolescentes, los consumidores principales de sus bebidas refrescantes en todo el mundo. Para 2020,

un tercio de la población mundial —unos 2 500 millones de personas— serán menores de 18 años.

Para llegar a este importante segmento global, Coca-Cola lanzó hace poco la campaña de Coca-Cola

Music en más de 100 mercados. La campaña abrió con una “24h Session” o sesión de 24 horas en la

que el grupo Maroon 5 estuvo metido en un estudio de Londres por 24 horas para crear una canción

original. Los jóvenes consumidores en todo el mundo asistieron a la sesión de estudio virtualmente,

compartieron sus ideas para las letras y ritmos. El CEO de Coca-Cola, dice: “Nuestro éxito... hoy depende

de nuestra capacidad para crecer y conectar con los adolescentes, la generación del mañana”. 13

**Requisitos para la segmentación efi caz**

Existen muchas maneras de segmentar un mercado, pero no todas las segmentaciones son efi caces.

Por ejemplo, las compradoras de sal de mesa podrían dividirse en rubias y morenas, pero el color del

cabello, obviamente, no es relevante en la compra de sal. Además, si todos los compradores de sal

comprasen la misma cantidad de sal cada mes, consideraran que toda la sal es igual y quisieran pagar

el mismo precio, la empresa no se benefi ciaría de la segmentación de este mercado.

Para ser útiles, los segmentos de mercado deben ser:

● ***Medibles.*** Pueden medirse el tamaño, el poder adquisitivo y los perfi les de los segmentos.

● ***Accesibles.*** Los segmentos de mercado pueden ser efectivamente alcanzados y atendidos.

● ***Sustanciales.*** Son lo sufi cientemente grandes o rentables para atenderlos. Un segmento debe

ser el grupo homogéneo más grande posible en el que valga la pena dirigir un programa de

marketing a la medida. No es redituable, por ejemplo, que un fabricante de automóviles desarrolle

automóviles en especial para personas cuya estatura sea mayor a los 2.13 metros.

● ***Diferenciable.*** Los segmentos son conceptualmente distinguibles y responden de manera diferente

a los diferentes programas y elementos de la mezcla de marketing. Si hombres y mujeres

responden de la misma manera a los esfuerzos de marketing de bebidas refrescantes, no

constituyen segmentos separados.

● ***Abarcables.*** Es posible diseñar programas efi caces para atraer y atender a los segmentos.

Por ejemplo, aunque una pequeña aerolínea identifi cara siete segmentos de mercado, no

tendría sentido que desarrollara programas de marketing separados para cada segmento si su

plantilla de empleados fuera demasiado reducida para atenderlos a todos.