

# Segmentación del mercado y marketing objetivo

## Blue Ribbon Sports se enfoca en los corredores de fondo<sup>1</sup>


**A**ÑO DE 1964. PHIL Knight, un recién graduado de la Escuela de Graduados de Administración de Stanford, que fuera corredor de la Universidad de Oregon, con 4:10 como su mejor tiempo en la carrera de la milla, y el legendario Bill Bowerman, ex entrenador de Knight en la Universidad de Oregon, eran apasionados de las carreras de fondo. Pensaban que los zapatos deportivos hechos en Alemania que usaban casi todos los mejores corredores de aquel tiempo eran demasiado costosos y que no estaban diseñados pensando en las necesidades de los corredores de fondo. Vieron una oportunidad de diseñar en su país mejores zapatos para correr, fabricarlos en Asia y venderlos en Estados Unidos a precios menores que los alemanes.

### Necesidades exclusivas de los corredores de fondo

Los corredores de fondo como Knight y Bowerman tenían necesidades de calzado deportivo diferentes a las de otros atletas. Con el fin de adquirir suficiente condición física para correr un maratón de 26 millas, o incluso una carrera de una milla o dos en una competencia intercolegial, los corredores de fondo corrían varias millas por día y en algunas ocasiones más de 100 millas por semana. A veces, entrenaban en veredas de terreno accidentado, donde las piedras y otros obstáculos naturales les ocasionaban luxaciones en los tobillos u otras lesiones, o entrenaban en caminos vecinales, donde el continuo impacto lastimaba sus piernas y hasta fracturas en piernas

y tobillos. Bowerman, innovador que hacía zapatos en su garaje para sus corredores, pensó que los corredores de fondo necesitaban zapatos más ligeros y flexibles, sin suelas pesadas y rígidas; necesitaban zapatos con mejor estabilidad lateral y más acolchados, para protegerlos contra luxaciones en los tobillos y ayudar al cuerpo del corredor a resistir grandes distancias de impactos repetitivos.

### La revolución del waffle

 Aun cuando el verdadero éxito tardó varios años en materializarse, el deseo de Bowerman de un mejor calzado deportivo para corredores de fondo es ahora una ciencia empresarial. Con la wafflera de su esposa y un poco de látex, Bowerman inventó la suela exterior con diseño de waffle que, a final de cuentas, revolucionaría el calzado deportivo. La suela, de peso ligero pero estable y duradera, estableció una nueva norma del rendimiento del calzado para corredores de fondo. Knight, hombre de negocios y visionario, había diseñado como tarea en Stanford un plan para crear un negocio de venta de calzado para corredores diseñado en Estados Unidos y hecho en Asia. Knight y Bowerman aportaron cada uno 500 dólares para formar Blue Ribbon Sports y contrataron a una compañía japonesa, la Onitsuka Tiger, para que manufacturara los zapatos que ellos habían diseñado. Durante años, siempre que había una carrera, Knight vendía su calzado junto a su camioneta. En 1969, Knight pudo dejar su trabajo como contador y dedicar todas sus energías al creciente negocio, que ya

tenía 20 empleados y se distribuía en varios mercados de venta.

## Lanzamiento y expansión de la marca Nike

En 1972, Blue Ribbon Sports lanzó su marca Nike durante las pruebas de los juegos olímpicos de Estados Unidos, tras una disputa con Tiger, que resultó en la ruptura de su relación. En el maratón olímpico de 1972, cuatro de los siete mejores finalistas llevaban zapatos Nike. En 1974, después de 10 años de mucho esfuerzo para mantener la compañía, el calzado Nike con suela de waffle de Bowerman para entrenamiento era el de mayor venta en Estados Unidos, y la marca Nike estaba camino al estrellato. En 1978, el gran tenista John McEnroe firmó un contrato con la compañía, que había cambiado su nombre a Nike, Inc., y los zapatos tenis se convirtieron en una parte importante de la línea de productos. En 1985, un promisorio novato de baloncesto de los Chicago Bulls llamado Michael Jordan apoyó una línea de zapatos y uniformes Air Jordan. En 1986, las ventas de Nike en todo el mundo rebasaron los mil millones de dólares y Nike se había convertido en el líder tecnológico de la industria del calzado.

## Copa mundial de fútbol de 2002



Entre los mercados objetivo de Nike al iniciarse el nuevo milenio estaba el fútbol, el deporte que más se practica en el mundo. Con la Copa Mundial 2002 a disputarse en Corea y Japón, los diseñadores de productos Nike sabían que el calor y la humedad excesivos podrían hacer necesario el uso de uniformes que ayudaran a los jugadores a competir a su máxima capacidad sin aumentar la temperatura corporal. Nike trabajó durante dos años con el equipo de Corea, y perfeccionó su nueva tecnología Cool Motion, que es un material con “estructura de dos capas diseñada para máxima comodidad y ventilación”, dijo Craig Buglass, diseñador de producto creativo de Nike para fútbol. La capa interior del uniforme tomaba el sudor y lo extendía sobre una superficie amplia para su rápida evaporación. Su capa exterior, repelente al agua, ayudaba a mantener seco el uniforme bajo humedad extrema durante una intensa actividad aeróbica.

¿Funcionaron los uniformes? La selección de Corea, que no se conocía como potencia en fútbol, sorprendió a muchos al ganar el tercer lugar. Su implacable presión e incesante velocidad impresionaron a muchos observadores. Los uniformes de alta tecnología no molestaban.

## Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 8

El ejemplo de los orígenes y temprano desarrollo de Nike, Inc., muestra con precisión la forma en que unas pocas decisiones relativamente sencillas para identificar un segmento de mercado, con necesidades poco o nada satisfechas —los corredores de fondo—, y luego el perfeccionamiento de artículos o servicios innovadores que satisfagan las necesidades del segmento objetivo, pueden dar entrada al nicho de mercado y servir como base para la expansión que puede revolucionar un mercado o industria.

Lo que Phil Knight, Bill Bowerman y el equipo de administración que formaron entendieron muy bien es que cada grupo de consumidores, cada segmento de mercado, tiene diferentes deseos y necesidades, tangibles e intangibles, en calzado y uniformes deportivos. En prácticamente cualquier mercado, si se pueden identificar con claridad diferentes segmentos, se pueden crear productos específicos con programas específicos de marketing para satisfacer las necesidades físicas del consumidor (por ejemplo la estabilidad lateral y el acojinado extra que necesitan los corredores de fondo en su calzado) y las necesidades emocionales que los consumidores relacionan con sus metas deportivas (por ejemplo sentir que podrían algún día elevarse por los aires y encestar un balón al estilo de Michael Jordan).

En este capítulo, recurrimos a la base del conocimiento del mercado y entendimiento del cliente, establecidos en los primeros siete capítulos, para introducir lo que probablemente son las herramientas más importantes y fundamentales de la caja de herramientas del vendedor: **segmentación del mercado y marketing objetivo**. Junto con el **posicionamiento de un producto**, que expondremos en el capítulo 9, estas herramientas son la plataforma a partir de la que se construyen los más eficientes programas de marketing. Aprender la aplicación efectiva de estas herramientas, no obstante, requiere abordar varias preguntas importantes: ¿Por qué tienen sentido la segmentación del mercado y el marketing objetivo?, ¿por qué no vender el mismo calzado deportivo, o bicicletas, boletos de avión, bebidas preparadas o cualquier cosa, a todos?, ¿cómo se pueden identificar y definir los segmentos del mercado potencialmente atractivos? y ¿cómo puede darse prioridad a estos segmentos de manera que se busquen los más atractivos? Contestar estas preguntas debe permitir que un empresario, inversionista en Silicon Valley, o un administrador de marketing de una empresa multinacional decidan qué segmentos de mercado deben determinarse y cuáles inversiones hacerse.

## ¿Por qué tienen sentido la segmentación del mercado y el marketing objetivo?

La segmentación del mercado es el proceso por el cual un mercado se divide en subconjuntos distintos de clientes, con necesidades y características similares, que los lleva a responder de manera semejante a la oferta de un producto particular y a su programa de marketing. El marketing objetivo exige la evaluación del relativo atractivo de varios segmentos (en términos de potencial de mercado, porcentaje de crecimiento, intensidad competitiva y otros factores) y de la misión y capacidad de la compañía para entregar lo que cada segmento desea, para seleccionar a qué segmentos dará servicio. El posicionamiento de un producto conlleva el diseño de ofertas de producto y programas de marketing que en forma colectiva establezcan una ventaja competitiva duradera en el mercado objetivo al crear una imagen única, o nivel de posicionamiento, en la mente del cliente. Knight y Bowerman fundaron la Blue Ribbon Sports en parte porque vieron un segmento de mercado, corredores de fondo, cuyas necesidades no eran satisfechas. Escogieron este segmento porque el deporte de correr crecía en popularidad y porque tenían un conocimiento y experiencia especiales que podrían transmitir al grupo. Posicionaron sus innovadores zapatos deportivos como los que optimizaban el rendimiento de los mejores corredores del mundo y, por implicación, de cualquier otra persona que tuviera interés en su forma de correr.

Estos tres procesos de decisión —segmentación de mercado, marketing objetivo y posicionamiento— están estrechamente unidos y tienen una fuerte interdependencia. Todos deben considerarse y realizarse bien si la empresa desea tener éxito en el manejo de una relación determinada de mercado-producto. Sin importar el tamaño de la empresa, sus recursos suelen estar limitados en comparación con el número de segmentos alternativos de mercado disponibles en los cuales podrá invertir; por lo tanto, cualquier compañía debe elegir. Incluso en el caso poco

### NOTA CLAVE

*¿Son realmente necesarios todos estos análisis y selecciones acerca de a qué segmentos dar servicio?*

común de que una empresa pueda darse el lujo de atender todos los segmentos del mercado, debe definir la asignación más apropiada de su trabajo de marketing *en* segmentos. Pero, ¿son realmente necesarios todos estos análisis y selecciones acerca de a qué segmentos dar servicio?

## La mayoría de los mercados son heterogéneos

Debido a que raras veces los mercados son homogéneos en relación con los beneficios buscados, porcentajes de compra y elasticidades de precio y promoción, difieren sus porcentajes de respuesta a productos y programas de marketing. La variación entre segmentos de mercado debidas a las preferencias de un producto, el tamaño y el crecimiento de la demanda, los hábitos de medios de información y las estructuras competitivas afectan aún más a las diferencias y los porcentajes de respuesta. Así, los mercados son entidades complejas que se pueden definir (segmentar) en varias formas. El problema crítico es hallar un esquema de segmentación apropiado

que facilite el marketing objetivo, el posicionamiento del producto y la formulación de estrategias y programas exitosos de marketing. Al concentrar sus esfuerzos iniciales en corredores de fondo de alto rendimiento, un segmento de mercado claramente definido y muy reducido, Knight y Bowerman se enfocaron en diseñar calzado especialmente apropiado para estas necesidades de los corredores. El esquema de segmentación, presumiblemente, desempeñó un papel tan importante en el éxito inicial como la wafflera de la esposa de Bowerman.

## Las realidades del mercado con frecuencia hacen imperativa una segmentación

Por varias razones, la segmentación del mercado se ha hecho cada vez más importante en el desarrollo de estrategias de marketing. Primero, el crecimiento de la población se ha reducido y han madurado más mercados de productos. Esto desencadena una competencia más intensa, conforme las empresas buscan crecer al ganar participación en el mercado (situación que experimenta la industria automotriz), así como por un aumento en la extensión de marcas (helados de café de Starbucks, cepillos dentales Colgate, cheques de viajeros Visa).

En segundo término, nuevas fuerzas sociales y económicas, como los incrementos en el poder adquisitivo, niveles de educación más altos y mayor conciencia, han dado lugar a que haya clientes con necesidades, gustos y estilos de vida más variados y refinados que antes. Esto ha llevado a una profusión de bienes y servicios que compiten entre sí por la oportunidad de satisfacer a algún grupo de consumidores.

En tercer lugar, un significativo creciente interés hacia la tendencia a la microsegmentación en la que se seleccionan segmentos muy pequeños. En la ilustración 8.1 se ve un análisis de cómo una compañía se constituyó en un negocio de miles de millones de dólares cuando servía a un nicho muy pequeño. Esta tendencia se ha acelerado en algunas industrias debido a las nuevas tecnologías, como es el diseño asistido por computadora, que ha permitido que las empresas produzcan masivamente innumerables productos personalizados tan diversos como jeans de marca y automóviles.<sup>2</sup> Por ejemplo, muchas compañías fabricantes de automóviles usan un sistema flexible de producción que puede fabricar diferentes modelos en la misma línea de ensamble. Esto permite que la compañía haga autos a la orden como lo hace General Motors en Estados Unidos, que utiliza su presencia en la red para afinar sus procesos de producción de unidades de acuerdo con el pedido.<sup>3</sup>



### Ilustración 8.1 ¿Puede Under Armour convertirse en otro Nike?

**K**evin Plank no empezó a trabajar para crear un culto alrededor de la ropa interior deportiva, simplemente deseaba una camiseta cómoda que le permitiera ponerse interiormente los cojincillos protectores de fútbol, y que además le secara la humedad de la piel y lo protegiera del agotamiento por calor durante la práctica. Después de buscar por todas las tiendas de artículos deportivos, Kevin vio que no había un solo producto en el mercado que satisficiera sus necesidades. Se propuso crear uno. En marzo de 1996, poco antes de su graduación, hizo que le confeccionaran algunas camisetas de Lycra y así resolvió un problema común para todos sus compañeros de equipo.

Under Armour, la compañía que poco después nació en el sótano de la casa de su abuela, hizo su primera venta de 200 camisetas en 12 dólares la pieza al equipo de fútbol del Tecnológico de Georgia. Kevin terminó el primer año de su compañía con ventas de 17 000 dólares. Under Armour se vendía por comunicación verbal entre clientes satisfechos, y creció con ventas a equipos deportivos

universitarios. La compañía obtuvo su gran oportunidad debido a la aparición de un producto en la película de fútbol de Oliver Stone, *Any Given Sunday*. La publicidad de la película y un primer anuncio en *ESPN Magazine* durante el estreno de ésta, promovieron las ventas de Under Armour a 1.35 millones de dólares en 1999. Las ventas de Under Armour en 2001 tuvieron un crecimiento de tres dígitos en su categoría, lo que llevó a los rivales del negocio de artículos deportivos a reconocerlo como “proveedor de ropa deportiva del año”. Under Armour obtuvo ventas por 55 millones de dólares en 2002.

El pequeño segmento de mercado que no era debidamente atendido y que Kevin Plank descubrió, y su éxito, no han pasado desapercibidos. Irónicamente, recientes participantes en este mercado son Nike y Reebok. ¿La reacción de Kevin Plank?: “Nunca les dejaré verme sudar.”

*Fuentes:* Sitio web de la compañía <http://www.underarmour.com>; Elaine Shannon, “Tight Skivvies; Ther’re What Everyone’s Wearing This Season. Here’s Why”, *Time*, 13 de enero de 2003, p. A1. © 2003 TIME Inc. Reimpreso con permiso.



Por último, numerosas organizaciones de marketing han simplificado la puesta en práctica de programas de marketing bien enfocados al determinar con más precisión sus propios servicios. Por ejemplo, han aparecido muchos nuevos medios de comunicación para atraer a pequeños grupos de interés. En el Reino Unido, éstos incluyen revistas de interés especial, por ejemplo *Wanderlust* y *Autocar*; las estaciones de radio con formatos diseñados para grupos demográficos diferentes, por ejemplo música clásica, rock, country y jazz; por no mencionar programas de *chat* de varias clases; y canales de televisión por cable, por ejemplo Sky Sport y Discovery Channel. También hay revistas de circulación, como *The Economist* y *Hello*, que ofrecen a los anunciantes la oportunidad de buscar grupos específicos de personas dentro de su base de suscriptores. Un anunciante puede determinar regiones específicas, ciudades o códigos postales, e incluso grupos de ingreso seleccionados.

## ¿Cómo se definen mejor los segmentos de mercado?

Hay muchas formas de dividir un mercado en segmentos. Prácticamente todas las variables que vimos en los capítulos 5 y 6 pueden influir en los clientes a la hora de comprar diferentes bienes y servicios, de modo que todas pueden servir como criterios para segmentar mercados. Hay tres metas importantes implicadas en el proceso de segmentación de un mercado:

### NOTA CLAVE

Hay tres metas importantes implicadas en el proceso de segmentación de un mercado.

- **Identificar un segmento homogéneo que difiera de otros segmentos:** El proceso debería identificar uno o más grupos relativamente homogéneos de compradores en perspectiva, con respecto a sus deseos y necesidades, y/o sus probables respuestas a diferencias en los elementos de la mezcla de marketing —las cuatro pes (producto, precio, promoción y plaza)—. Para Bowerman y Knight, los corredores de fondo de alto rendimiento constituyeron ese segmento. Las diferencias dentro de un segmento de mercado deben compararse con las diferencias actuales en varios segmentos (la mayoría de los corredores de fondo y de alto rendimiento tienen necesidades de calzado deportivo muy semejantes entre sí, pero muy diferentes de las necesidades de los jugadores de baloncesto, por ejemplo).
- **Especificar criterios que definan el segmento:** Los criterios de segmentación deben medir o describir los segmentos con la claridad suficiente para que los miembros puedan ser identificados y se pueda tener acceso a ellos con toda facilidad, de manera que el vendedor sepa si un cliente en perspectiva está o no en el mercado objetivo, y para llegar al cliente con mensajes de publicidad u otra comunicación de marketing. Knight y Bowerman podrían haber definido su mercado objetivo inicial como uno conjunto, compuesto de miembros de clubes de corredores y corredores de fondo de equipos universitarios de pista y carrera a campo traviesa.
- **Determinar tamaño y potencial del segmento:** Por último, el proceso de segmentación debe determinar el tamaño y potencial de mercado de cada segmento para dar prioridad a segmentos a perseguir, un tema que expondremos con mayor detalle más adelante en este capítulo. Knight y Bowerman podrían fácilmente averiguar cuántos corredores había en Oregon o en la parte occidental de Estados Unidos, y es probable que supieran cuántos pares de zapatos deportivos por año compraría el corredor típico de fondo, y a qué precio promedio.

Dadas las metas, ¿qué clases de criterios de segmentación o de descriptores (palabras que describen) son más útiles? Los vendedores dividen estos descriptores de segmentación en tres categorías principales para mercados de consumidores y organizacionales: **descriptores demográficos** (que reflejan *quiénes* son los clientes objetivo), **descriptores geográficos** (*en dónde* están) y **descriptores de comportamiento** de varias clases (*cómo* se comportan con respecto a su uso y/o compras de una categoría determinada de bienes o servicios). A continuación examinamos cada una de estas categorías.

## Descriptores demográficos

Mientras que la demografía de una compañía (edad, tamaño, industria, etc.) es útil en la segmentación de mercados organizacionales, por lo general también se considera en términos de

## Ilustración 8.2

ALGUNOS DE LOS DESCRIPTORES DEMOGRÁFICOS\* MÁS EMPLEADOS

Descriptores demográficos	Ejemplos de categorías
Edad	Menos de 2, 2-5, 6-11, 12-17, 18-24, 25-34, 35-49, 50-64, 65 o más
Sexo	Masculino, femenino
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero; recién casado, sin hijos; hijo más joven de menos de seis; hijo más joven de seis o más; parejas de más edad con hijos dependientes; parejas de más edad sin hijos dependientes; parejas de más edad retirados; más viejo, soltero
Ingreso	Menos de \$15 000, \$15 000-24 999; \$25 000-74 999, etcétera
Ocupación	Profesional, gerente, oficinista, ventas, supervisor, obrero, albañil, estudiante, desempleado
Educación	Algo de secundaria, egresado de secundaria, algo de profesional, graduado de universidad
Eventos	Cumpleaños, graduaciones, aniversarios, fiesta nacional, eventos deportivos
Raza y origen étnico	Anglosajón, afroamericano, italiano, judío, escandinavo, latino, asiático

\*Otros incluyen estado civil, propietario de la casa y presencia y edad de los hijos.

atributos en el mercado de consumidores individuales, como se ve en la ilustración 8.2. Algunos ejemplos de descriptores demográficos empleados para segmentar mercados de consumidor son:

*Edad:* Como la penetración de la telefonía móvil ha llegado casi a niveles de saturación en Europa, los proveedores del servicio de teléfonos móviles se están concentrando en el segmento de 55-65 y 65 o más años para mejorar el uso y penetración, respectivamente. Sus altos ingresos destinados a gastar y su capacidad para dedicar tiempo a nuevos hábitos se ven como una lucrativa oportunidad de mercado.<sup>4</sup> En el otro extremo de la escala demográfica, Red Bull ha diseñado un satisfactor para jóvenes de todo el mundo (vea la ilustración 8.3).

*Sexo:* En Australia, Toyota lanzó un servicio de información en línea destinado a mujeres, al reconocer que las mujeres constituyen 50% de las ventas de Toyota e influyen directamente en ocho de cada 10 compras de vehículos.<sup>5</sup>

*Ingreso:* Las familias de mayores ingresos compran un número desproporcionado de teléfonos celulares, autos costosos y entradas para el teatro. En 2000, Nokia inició una subsidiaria de su entera propiedad, Vertu, para crear un teléfono móvil ultraexclusivo y ofrecer servicios por medio del teléfono, y seleccionó a los clientes que compran relojes caros y autos hechos a la medida.<sup>6</sup>

*Ocupación:* Las ventas de ciertas clases de productos (por ejemplo zapatos para el trabajo, automóviles, uniformes y revistas de comercio) están muy ligadas al tipo ocupacional. El incremento en el número de mujeres que trabajan ha creado necesidades de bienes y servicios especializados que incluyen servicios financieros, guardarropa para hacer negocios, alimentos envasados, automóviles y revistas de interés especial.

*Educación:* Hay una gran correlación positiva entre el nivel de educación y la compra de viajes, libros, revistas, seguros, entradas para el teatro y equipo fotográfico.

*Raza y origen étnico:* Cada vez más compañías están seleccionando estos segmentos por medio de programas especializados de marketing. En Estados Unidos, las compañías de automóviles han encontrado formas para atender las necesidades del segmento multicultural, que se estima que será de 32% de la población de Estados Unidos en 2010. Una tendencia distintiva que emergió en 2002 fue la afinidad asiático-estadounidense por los autos de nivel económico alto, constituían 15% de las ventas de BMW y 9% de Mercedes-Benz.<sup>7</sup>

### NOTA CLAVE

Los descriptores demográficos son también importantes en la segmentación de mercados industriales.

Los descriptores demográficos son también importantes en la segmentación de mercados industriales, que están divididos en dos etapas. La primera, *macrosegmentación*, divide el mercado de acuerdo con las características de

la organización compradora que usa esos descriptores, como edad de la compañía, tamaño y afiliación a la industria (código SIC en Estados Unidos). El homólogo internacional de SIC es el código de categoría comercial.



### Ilustración 8.3 Método seleccionado de Red Bull gana en el mundo

Red Bull, con casa matriz en Austria, es una empresa que produce una bebida energética que contiene un aminoácido denominado taurina. Cuando trabajaba en Unilever, Dietrich Mateschitz viajaba con frecuencia a Asia, donde probó los almíbares que bebían los hombres de negocios asiáticos para revitalizarse. Esta experiencia lo llevó a localizar una oportunidad de mercado, y después de modificar la bebida para hacerla atractiva a los paladares occidentales, lanzó al mercado Red Bull en 1987. Su firma, una lata delgada, plateada, de 235 mililitros, ha logrado un enorme éxito en su segmento objetivo joven en todo el mundo. En 2001, Red Bull había vendido \$51 millones de dólares sólo en Estados Unidos y captado 70% del mercado mundial de bebidas energéticas.

De la Universidad de Stanford en la costa occidental de California a las playas de Australia y Tailandia, Red Bull se las ha arreglado para mantener su imagen fresca, de moda, con prácticamente nada de publicidad masiva. En lugar de esto, ha optado por una campaña de raíz. “En términos de atraer nuevos clientes y mejorar la

lealtad del consumidor, Red Bull tiene una campaña de marca más efectiva que Coca-Cola o Pepsi”, dijo Nancy F. Koehn, profesora de administración de empresas en Harvard Business School y autora de *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell*. \* Red Bull recurrió a Collegiate Brand Managers para promover la bebida por medio de muestras gratis donadas en fiestas estudiantiles; también organizó eventos deportivos extremos, por ejemplo lanzarse al agua desde acantilados en Hawai o competencias en esquí acuático en San Francisco, que refuerzan lo extremo de la marca, la imagen del riesgo.

Los gigantes de la industria de bebidas estaban tomando nota. Coca-Cola lanzó una sigilosa campaña de marketing, en la que su bebida se vendía en paquetes de latas delgadas, que recordaban los envases de Red Bull, y los ofrecía a sus clientes en bares y clubes de moda de Manhattan y en la ciudad de Nueva York.

*Fuente:* Jill Bruss, “Alternatively Speaking: Alternative Beverages Keep the Industry Abuzz with New Products (Category Focus)”, *Beverage Industry* 1, noviembre de 2002.

\*Nancy F. Koehn, *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

La segunda etapa, *microsegmentación*, agrupa clientes por las características de las personas que influyen en la decisión de compra, por ejemplo, edad, sexo y posición dentro de la organización. Los mercados internacionales están segmentados de un modo jerárquico semejante, comenzando con países, seguido de grupos de personas u organizaciones que hacen compras.

## Descriptorios geográficos

Cada lugar varía en su potencial de ventas, porcentajes de crecimiento, necesidades de clientes, culturas, climas, necesidades de servicio y estructuras competitivas, así como porcentajes de compra de varios artículos. Por ejemplo, se venden más camionetas de carga en el sudoeste de Estados Unidos, más camionetas tipo van en el noreste, y más autos importados de precios caros en el oeste. Cada vez más anunciantes aprovechan la ventaja de compras a través de los medios geográficos, y Uni-Marts, Inc., un operador de tiendas de alimentos envasados con más de 400 sucursales, se concentra en poblaciones pequeñas y zonas rurales, con lo cual evita a grandes competidores. En los primeros 25 años de su historia, nunca ha registrado una pérdida.<sup>8</sup>

La segmentación geográfica se usa en mercados tanto de consumidores como organizacionales y es particularmente importante en negocios minoristas y de servicios, donde los clientes no están dispuestos a viajar grandes distancias para obtener los artículos o servicios que requieren. Por lo tanto, una forma de segmentar los mercados minoristas es por distancia o tiempo de transportación en auto desde un lugar en particular. La zona incluida dentro de esta región geográficamente definida se llama **zona de comercio**.

## Descriptorios geodemográficos

Muchos esquemas de segmentación comprenden factores demográficos y geográficos. En consecuencia, los minoristas por lo general desean saber acerca de las personas que viven, por ejemplo, en un radio de no más de dos a cinco millas de su nueva tienda. Neiman Marcus, la

tienda departamental de artículos exclusivos, podría seleccionar un grupo demográfico dentro de una zona comercial determinada, y Wal-Mart, tienda de descuento, podría seleccionar otro.

#### NOTA CLAVE

Reportes de bajo costo basados en datos censales muestran el perfil demográfico de la población que reside dentro de cualquier radio determinado, partiendo de una esquina particular o de la ubicación de un centro comercial en Estados Unidos.



Claritas ([www.claritas.com](http://www.claritas.com)) y otras fuentes ofrecen reportes de bajo costo basados en datos censales que muestran el perfil demográfico de la población residente dentro de cualquier radio determinado, partiendo de una esquina particular o de la ubicación de un centro comercial en Estados Unidos. Estos informes son útiles para evaluar el tamaño y potencial de mercado de un segmento definido por una zona comercial en particular. La geodemografía también trata de pronosticar el comportamiento de los consumidores al poner a disposición información demográfica, psicográfica y de consumidor en una calle específica o zona y por código postal o niveles de código postal. El servicio PRIZM de Claritas clasifica a las familias de Estados Unidos en 62 grupos desde el punto de vista demográfico y de comportamiento, cada uno de los cuales, a su vez, se asigna a uno de 15 grupos sociales.<sup>9</sup> Claritas ofrece conjuntos de datos similares de Francia y otros lugares.<sup>10</sup>

## Descriptorios del comportamiento

No hay límite en cuanto al número de formas perspicaces en que los vendedores exitosos han segmentado los mercados en términos de comportamiento. Knight y Bowerman originalmente seleccionaron corredores de fondo y alto rendimiento. Specialized y Gary Fisher seleccionan ciclistas que desean viajar por veredas de un solo carril o en terreno no urbanizado. La línea aérea EasyJet de Europa originalmente seleccionó a viajeros de tiempo libre. El mercado objetivo

#### NOTA CLAVE

Gatorade creó un esquema de segmentación, una nueva categoría de “bebidas para deportistas”.

original de Gatorade era de atletas que necesitaban reponer el agua y las sales perdidas por la transpiración. Este sencillo esquema de segmentación creó una nueva categoría de “bebidas para deportistas”, que creció hasta que se incluyeron productos de Coca-Cola (Powerade) y Pepsi (All Sport), aunque Gatorade todavía domina la categoría con 80% de participación en el mercado. Este nicho de mercado de \$2 200 millones de dólares se creó de un solo golpe únicamente en Estados Unidos.<sup>11</sup>

Todos estos ejemplos demuestran el poder de los descriptorios de comportamiento altamente especificados para definir con precisión los segmentos de mercado, con base no sólo en *quiénes* son los consumidores objetivos o *dónde* viven, sino también en lo que *hacen*. En prácticamente todos los mercados de consumidores u organizacionales hay tal vez segmentos como éstos que sólo esperan ser identificados y seleccionados por vendedores perspicaces. Los descriptorios del comportamiento pueden tomar muchas formas, incluyendo los basados en las necesidades del consumidor; en patrones de comportamiento más generales, además de estilo de vida y clase social; incluso —en mercados organizacionales— en las actividades de compra de las empresas y los tipos de situaciones de compras que encuentran.

**Necesidades del consumidor** Las necesidades del cliente se expresan en los **beneficios buscados** en un producto o servicio particular. Cada cliente tiene diferentes necesidades y, por ello, dan diversos grados de importancia a los beneficios ofrecidos por cada producto. Al final, es más probable que sea adquirido el producto que proporcione el mejor conjunto de beneficios, dadas las particulares necesidades del cliente.

Puesto que comprar es un proceso que resuelve problemas, los consumidores evalúan alternativas de productos o marcas con base en las características deseadas y lo valiosa que sea cada característica para el consumidor: **criterios de selección**. Los vendedores pueden definir segmentos según estos criterios de selección en términos de la presencia o ausencia de ciertas características y de la importancia dada a cada una. Las empresas, por lo general, separan un número limitado de segmentos de beneficio para seleccionarlos. Así, por ejemplo, cada fabricante de automóviles hace hincapié en diferentes beneficios a través del tiempo, por ejemplo la seguridad de Volvo (presencia de bolsas de aire en puertas laterales), confiabilidad y alto rendimiento de combustible contra el estilo, velocidad y estatus de Jaguar.

En los mercados organizacionales, los clientes consideran los beneficios relevantes, que incluyen el rendimiento del producto en diferentes situaciones de uso. Por ejemplo, las computadoras

Cray se compran porque satisfacen necesidades computacionales de alta velocidad de un pequeño grupo de clientes como son gobiernos, universidades y laboratorios de investigación. Otras consideraciones en la compra de productos o servicios industriales incluyen la entrega a tiempo, términos de crédito, economía, disponibilidad de piezas de repuesto y capacitación.

**Descriptor del comportamiento relacionados con un producto** Además de descriptores específicos de comportamiento como los que acabamos de ver, también hay descriptores generales relacionados con un producto. Entre éstos se incluyen uso del producto, lealtad, predisposición a la compra e influencia de compra, todos los cuales se pueden usar para segmentar mercados tanto de consumidores como industriales. El **uso de un producto** es importante porque en muchos mercados una pequeña proporción de clientes potenciales forma un alto porcentaje de todas las compras. En los mercados organizacionales, los clientes son mejor conocidos, y los grandes usuarios (a veces llamados *cuentas clave*) son más fáciles de identificar.

La segmentación de un mercado basada en las fuentes de la **influencia de compra** de la categoría del producto es relevante para los mercados de consumidores y organizacionales. Muchos productos empleados por varios miembros de una familia son comprados por la esposa, pero las decisiones conjuntas de esposo y esposa se hacen cada día más comunes. Los productos para niños, medicamentos con receta y regalos están claramente influidos por varias personas. En los mercados organizacionales participan varias personas o unidades con diversos grados de influencia en el centro de compra.

**Estilo de vida** La segmentación por estilo de vida, o psicografía, segmenta mercados con base en las actividades, intereses y opiniones de los consumidores. De esta información es posible inferir qué tipos de productos y servicios atraen a un grupo en particular, así como la forma de comunicarse mejor con las personas del grupo. Por ejemplo, Goodyear Tire and Rubber y Ogilvy and Mather (una agencia de publicidad), que trabajaban por separado, han creado varias clasificaciones de estilo de vida para segmentos mundiales. El trabajo de Goodyear está formado por seis grupos: el comprador de prestigio, el conservador cómodo, el comprador de valor, el alegador, el cliente confiado y el cazador de ofertas. Ogilvy and Mather procesa 10 segmentos mundiales basados en características de estilo de vida: necesidades básicas, trato más justo, vida familiar tradicional, vida familiar convencional, mírame, alguien mejor, conservadurismo real, joven optimista, realizador visible y socialmente consciente.<sup>12</sup>

El Stanford Research Institute ha creado un servicio de segmentación en Estados Unidos (llamado VALS 2), que se fundamenta en el concepto de autoorientación y recursos para la persona. La *autoorientación* está basada en la forma en que los consumidores buscan y adquieren productos o servicios que les dan satisfacción y conforman sus identidades. Al hacerlo así, están motivados por las orientaciones de principios, estatus y acción. Los consumidores orientados por principios se motivan mediante criterios abstractos e idealizados, en tanto que los consumidores orientados por el estatus compran productos que manifiestan el éxito del consumidor. Los consumidores orientados por la acción están guiados por la necesidad de actividad social o física, variedad y riesgo.

Los *recursos* incluyen todos los medios psicológicos, físicos, demográficos y materiales a que los consumidores tienen que recurrir. Incluyen educación, ingreso, confianza en sí mismos, salud, ansiedad por comprar, información y nivel de energía, en un continuo desde mínimo hasta abundante.

Con base en estas dos dimensiones, VALS 2 define ocho segmentos que exhiben comportamientos distintivos y tomas de decisiones: actuales, cumplidores, realizadores, experimentados, creyentes, esforzados, formadores y luchadores. Claritas y otras organizaciones comerciales similares identifican a cada uno de los participantes en cuanto a su tipo VALS, con lo que se permite una clasificación cruzada del tipo VALS con el uso del producto e información personal recolectada por estas compañías. Así, los usuarios pueden determinar lo que compró cada

segmento VALS, cuáles son sus hábitos y datos similares. El sistema VALS se ha desarrollado posteriormente en Europa y Asia.<sup>13</sup> Los interesados en el esquema de segmentación VALS pueden completar una breve encuesta en el portal de internet de VALS (<http://future.sri.com/VALS/VALSindex.shtml>) para descubrir el segmento VALS al que pertenecen.



#### NOTA CLAVE

Los interesados en el esquema de segmentación VALS pueden completar una breve encuesta en el portal de internet de VALS y descubrir el segmento al que pertenecen.



**Clase social** Toda sociedad tiene sus agrupaciones de estatus basadas principalmente en ingreso, educación y ocupación semejantes.<sup>14</sup> Debido a que los investigadores han documentado durante mucho tiempo los valores de varias clases, es posible inferir cierto comportamiento respecto a un producto determinado. Por ejemplo, las clases medias tienden a dar más valor a la educación, las actividades familiares, la limpieza y a estar más actualizadas que las familias de clase baja. En el ámbito internacional se debe ser cuidadoso al usar clase social como variable de segmentación, porque las diferencias entre clases pueden ser tenues, como ocurre en los países escandinavos.<sup>15</sup> En Estados Unidos, muchos criterios empleados para definir el estatus respecto a la clase social parecen como ya no aplicables a medida que la nación se fragmenta cada vez más en docenas de subculturas, cada una con sus propios gustos y ambiciones. Como ya vimos antes, Claritas, Inc., ha identificado 62 clases distintas en Estados Unidos, cada una con sus propias creencias y aspiraciones.<sup>16</sup>

**Descriptor del comportamiento organizacionales o de empresas** La estructura de compras y los descriptores de segmentación de una situación de compra son únicos en los mercados organizacionales. La **estructura de compras** es el grado al que la actividad de compras está centralizada. En ella el comprador es probable que considere todas las transacciones con un buen proveedor en una base globalizada, para obtener ahorros en costo y reducir al mínimo el riesgo. En una situación descentralizada, el comprador es capaz de ser más sensible a la necesidad del usuario, a resaltar la calidad del producto y la rápida entrega, y a ser menos consciente del costo.

El descriptor de una **situación de compra** incluye tres tipos de situaciones: recompra directa, una situación recurrente que se maneja en forma rutinaria; recompra modificada, que se presenta cuando algún elemento, por ejemplo el precio o programas de entrega, ha cambiado en la relación entre un cliente y el proveedor, y una nueva situación de compra, que puede requerir que se reúna mucha información, así como una evaluación de proveedores alternativos.

## Segmentación innovadora: una clave para el avance del marketing

Al principio de esta sección identificamos tres metas del proceso de segmentación del mercado:

- Identificar un segmento homogéneo que difiera de los demás.
- Especificar los criterios que definan el segmento.
- Determinar el tamaño y potencial de un segmento.

### NOTA CLAVE

*Una segmentación de mercado perspicaz e innovadora es, con frecuencia, la clave de penetración del marketing.*

Los vendedores eficientes, por ejemplo los creadores de zapatos deportivos Nike y de bebidas energéticas Red Bull, saben que satisfacer estas metas por medio de una segmentación de mercado perspicaz e innovadora es, con frecuencia, la clave de penetración del marketing. A veces, se usan combinaciones de descriptores para determinar con más precisión un segmento atractivo: quizá alguna dimensión de comportamiento junto con un perfil demográfico cuidadosamente definido dentro de alguna región geográfica. En general, es útil conocer el perfil demográfico del mercado objetivo que se busca, incluso si la fuerza motriz que hay detrás del esquema de segmentación es geográfica y/o de comportamiento. Entender el perfil demográfico de un mercado objetivo permite que el vendedor escoja mejor los medios de publicidad u otros vehículos de comunicación de marketing, como veremos en el capítulo 14.

Al igual que en el caso de numerosas clases de toma de decisiones de marketing, se han perfeccionado varios sistemas de apoyo a la toma de decisiones con base en varios sistemas computacionales para ayudar a los vendedores a manejar las decisiones de segmentación de un mercado. Algunos de los sistemas más usados se identifican en la ilustración 8.4.

Como lo demuestran varios ejemplos de esta sección, en la base de muchos avances en marketing con frecuencia subyace un perspicaz esquema de segmentación que está claramente enfocado en una forma *de comportamiento*. Es probable que los vendedores con muy buen co-

## Ilustración 8.4 Herramientas de software de segmentación de mercados

Para segmentar mercados se emplean dos tipos generales de aplicaciones de software. Las aplicaciones para extracción de información permiten que el ejecutivo de marketing examine una base de datos de clientes para identificar patrones de variables que predicen lo que compran o no los clientes, así como cuánto compran. Dos de estas aplicaciones son CART® y MARS™, de Salford Systems, Inc. ([www.salford-systems.com](http://www.salford-systems.com)). También hay varias herramientas para analizar la conformación

demográfica de un mercado objetivo propuesto. National Decision Systems ([www.ends.com](http://www.ends.com)) es uno de estos proveedores. También son útiles varios procedimientos analíticos en SPSS MR u otros paquetes de software para fines de segmentación de mercados.

*Fuente:* "Directory of Marketing Technology: Software & Internet Services", *Marketing News*, 17 de julio de 2000. Utilizado con autorización de la American Marketing Association.

### NOTA CLAVE

*En la base de muchos avances en marketing con frecuencia subyace un perspicaz esquema de segmentación que está claramente enfocado en una forma de comportamiento.*

El conocimiento del mercado generen las ideas necesarias para definir segmentos del mercado en estas formas innovadoras y significativas. Knight y Bowerman tenían el conocimiento personal del mercado necesario para ver que a los corredores de fondo, como segmento de mercado, no se les prestaba buen servicio. Su perspicacia, junto con el diseño de productos innovadores y la creación de programas eficientes de marketing, llevó al crecimiento del mercado de calzado deportivo, cuando los consumidores compraron diferente calzado para diversos fines deportivos, y finalmente revolucionaron la industria del calzado deportivo.

## Selección de segmentos de mercado atractivos: un proceso en cinco pasos

Muchas empresas ya no pretenden tener un solo producto y programa de marketing en el mercado masivo. En lugar de esto, descomponen ese mercado en segmentos homogéneos con base en diferencias significativas en los beneficios buscados por cada grupo de clientes. Así, adaptan productos y programas de marketing a los deseos e idiosincrasia de cada segmento. *Pero no todos los segmentos representan oportunidades igualmente atractivas para la empresa.* Para dar prioridad a los segmentos objetivo por su potencial, los vendedores deben evaluar el atractivo futuro y los puntos fuertes de la empresa, así como las capacidades relativas a las necesidades y situaciones competitivas de los segmentos.

### NOTA CLAVE

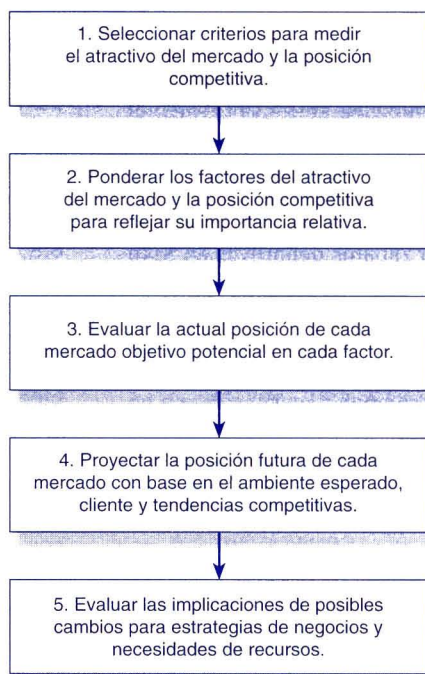
*Muchas empresas ya no pretenden tener un solo producto y un programa de marketing en el mercado masivo.*

En una empresa establecida, más que permitir que cada unidad de negocios o administrador de producto desarrolle un método para evaluar el potencial de segmentos alternativos de mercado, con frecuencia se aplica una estructura analítica común en los segmentos. Con este método, los administradores pueden comparar el potencial de diferentes segmentos mediante el conjunto de criterios y luego darles prioridad para decidir qué segmentos seleccionar y en qué forma asignar recursos y trabajo de marketing. Una útil estructura analítica que pueden emplear para este fin los administradores o empresarios es la **matriz del atractivo del mercado/posición competitiva**. Como vimos en el capítulo 2, los administradores utilizan estos modelos a nivel corporativo para asignar recursos a negocios, o a nivel de unidad de negocios para asignar recursos a mercados de producto. Aquí nos ocuparemos de la segunda aplicación.

La ilustración 8.5 resume los pasos necesarios para desarrollar una matriz del atractivo del mercado/posición competitiva para analizar los mercados objetivo actual y potencial. En la base de esta matriz está la noción de que los administradores pueden juzgar el atractivo del mercado (su potencial de utilidades) al examinar factores del mercado competitivos y ambientales que puedan influir en la rentabilidad. Del mismo modo, pueden estimar la fuerza de la posición competitiva de la compañía al observar las aptitudes o defectos *relativos* a las necesidades del

## Ilustración 8.5

PASOS PARA CONSTRUIR UNA MATRIZ DEL ATRACTIVO DEL MERCADO/POSICIÓN COMPETITIVA PARA EVALUAR MERCADOS OBJETIVO POTENCIALES



mercado y las competencias de posibles competidores. Al combinar los resultados de estos análisis con otras consideraciones, incluyendo el riesgo, la misión de la compañía y los problemas éticos (vea “Perspectiva ética 8.1”), se puede llegar a conclusiones acerca de qué mercados y segmentos de mercado deben buscarse.

Los primeros pasos para desarrollar una matriz del atractivo del mercado/posición competitiva son identificar las variables más relevantes para evaluar segmentos alternativos del mercado y la posición competitiva de la compañía respecto a ellas y ponderar la importancia de cada variable. Note, también, que en la ilustración 8.4 se sugiere hacer un pronóstico de cambios en el atractivo del mercado o posición competitiva, además de una evaluación de la situación actual, pero separada de esta evaluación. Esto refleja el hecho de que una decisión para identificar un segmento particular es una selección estratégica con la que la compañía tendrá que vivir por un tiempo.

### Paso 1: Seleccionar factores del atractivo de un mercado y una posición competitiva

Una evaluación del atractivo de un mercado particular o segmento del mercado, y de la fuerza de la posición competitiva actual o potencial de la compañía, se construye de manera natural en la clase de análisis de oportunidad desarrollado en los capítulos 3 al 7. Los administradores pueden evaluar ambas dimensiones con base en la información obtenida de los análisis del ambiente, industria y situación competitiva, estimaciones potenciales de mercado y necesidades del cliente. Para hacer estas evaluaciones, se necesitan establecer criterios, como los que se muestran en la ilustración 8.6, contra los que se pueden evaluar los mercados en prospectiva o segmentos de mercado. Son necesarias la perspectiva competitiva y la del mercado.

#### NOTA CLAVE

Son necesarias la perspectiva competitiva y la del mercado.



### PERSPECTIVA ÉTICA 8.1 Problemas éticos en el marketing objetivo

A través de los años, los administradores de marketing han confrontado varios problemas éticos con respecto a la selección de mercados objetivo. Pueden surgir problemas al seleccionar consumidores que, debido a su *inclusión* en el grupo seleccionado, estén influidos por alguien para tomar decisiones que no sean de su interés. Algunos dirán que anunciar zapatos deportivos en \$150 dólares para adolescentes urbanos es éticamente discutible, otros afirmarán que la publicidad de alimentos rápidos y bebidas gaseosas para niños es cuestionable. En otros casos, surgen problemas de *exclusión* porque el trabajo de marketing de la compañía no considera a un grupo en particular.

En el campo de los problemas de inclusión, los publicistas recurren con frecuencia a estereotipos indeseables en un esfuerzo por simplificar los mensajes publicitarios. Éstos incluyen estereotipos de contenido sexual, de raza o de edad. Así, la imagen de mujeres como objetos sexuales (modelos vestidas en bikini en anuncios de cerveza) o, en general, subordinadas a figuras masculinas de autoridad es considerado por muchos como deshumanizante y ofensivo. La discriminación sexual a la inversa, con hombres mostrados como objetos sexuales,

también ha ido en aumento para consternación de algunos grupos.

En problemas de exclusión, la preocupación no es sólo que ciertos grupos sean privados de algunos productos y servicios, sino que también pueden pagar más por lo que reciben. Hay considerable evidencia para apoyar esto último. Una encuesta en la ciudad de Nueva York reveló que los precios de los alimentos son más altos en barrios que no pueden darse ese lujo. Los compradores de bajos ingresos (familia de cuatro miembros) pagaban 8.8% más por sus víveres, 350 dólares al año. Además, en promedio, las tiendas situadas en zonas céntricas estaban menos surtidas, tenían alimentos de menor calidad y ofrecían mal servicio.

Es frecuente que las compañías se enfrenten al problema ético de si pueden excluir a ciertos grupos a los que preferirían no dar servicio. Por ejemplo, las empresas de seguros sólo desean asegurados de bajo riesgo, las compañías de tarjetas de crédito sólo a tarjetahabientes de bajo riesgo y los hospitales, sólo a pacientes con seguro.

*Fuente:* N. Craig Smith y John A. Quelch, *Ethics in Marketing* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1993) pp. 183-195. Reimpreso con autorización de The McGraw-Hill Companies; Felix M. Freedman, "The Poor Pay More for Food in New York, Survey Finds", *The Wall Street Journal*, 15 de abril de 1991. Copyright 1991 por Dow Jones & Co., Inc. Reimpreso con autorización de Dow Jones & Co., Inc. a través del Copyright Clearance Center.

**Factores del atractivo de un mercado** Como ya mostramos en el capítulo 3, evaluar el atractivo de mercados o segmentos de mercado comprende determinar el tamaño del mercado y su porcentaje de crecimiento, así como evaluar varias tendencias (demográficas, socioculturales, económicas, político-legales, tecnológicas y físicas) que influyen en su demanda. Un factor incluso más crítico al determinar si *entrar* a un nuevo mercado o segmento de mercado es el grado con el que pueden identificarse las *necesidades no satisfechas de clientes*, o las necesidades a las que actualmente no se presta buen servicio. En ausencia de necesidades no satisfechas o a las que se da mal servicio, es probable que sea difícil ganar la lealtad de los clientes, sin importar el tamaño del mercado o la rapidez con que crezca. Los productos "yo también" a veces se enfrentan a dificultades en su paso por los muy competitivos mercados actuales.

**Factores de posición competitiva** Como ya mostramos en el capítulo 4, entender el atractivo de la industria en la que se compite también es importante. Entrar a un segmento que pondría a la compañía en una industria no atractiva, así como aumentar su exposición en una industria no atractiva en la que ya compite no es inteligente. Una preocupación más inmediata e importante, sin embargo, es el grado al que la introducción propuesta del producto de la compañía en el nuevo mercado o segmento será *diferenciado* respecto de los competidores, dados los factores de éxito crítico y condiciones de ciclo de vida de un producto ya prevaletentes en la categoría. Del mismo modo, quienes toman decisiones necesitan saber si su empresa tiene o podrá adquirir los recursos necesarios, humanos, financieros y otros, para competir de manera eficiente en el nuevo segmento. Dicho de modo más sencillo, la mayor parte de los bienes o servicios nuevos necesitan ser mejores desde el punto de vista de un consumidor o ser más baratos que aquellos a los que esperan sustituir. Entrar a un nuevo mercado o segmento de mercado sin una fuente de ventaja competitiva es una trampa.

## Ilustración 8.6

FACTORES QUE SUSTENTAN EL ATRACTIVO DEL MERCADO Y LA POSICIÓN COMPETITIVA

### Factores del atractivo del mercado

#### Necesidades de clientes y comportamiento

- ¿Hay necesidades no satisfechas o mal atendidas que podamos satisfacer?

#### Tamaño de mercado o segmento de mercado y porcentaje de crecimiento

- Potencial de mercado en unidades, ingreso, número de clientes en perspectiva
- ¿Podría el segmento objetivo constituir una plataforma para una posterior expansión en segmentos relacionados en el mercado como conjunto?

#### Tendencias macro: ¿Son favorables, están en equilibrio?

- Demográficas
- Socioculturales
- Económicas
- Político-legales
- Tecnológicas
- Físicas

### Factores de posición competitiva

#### Oportunidad de ventaja competitiva

- ¿Podemos diferenciar?
- ¿Podemos trabajar contra factores críticos de éxito?
- Etapa de productos competidores en ciclo de vida del producto: ¿Es el tiempo apropiado?

#### Capacidad y recursos de la compañía y los competidores

- Fuerza y profundidad de la administración
- Recursos financieros y funcionales: marketing, distribución, manufactura, investigación y desarrollo, etcétera.
- Imagen de la marca
- Participación relativa del mercado

#### Atractivo de la industria en que se competirá

- Amenaza de nuevos participantes
- Amenaza de sustitutos
- Poder del comprador
- Poder del proveedor
- Rivalidad competitiva
- Capacidad de la industria
- Fuerzas impulsoras: ¿son favorables, están en equilibrio?

## Paso 2: Dar valor a cada factor

A continuación, se asigna un valor numérico a cada factor para indicar su importancia relativa en la evaluación general. Los valores que Phil Knight y Bill Bowerman pudieron haber asignado a los principales factores en la ilustración 8.6 se muestran en la ilustración 8.7. Algunos usuarios clasificarían cada punto de la ilustración 8.6 en forma independiente, asignando un valor a cada uno.

## Paso 3: Clasificar segmentos de cada factor, graficar resultados en matrices

Este paso requiere que se recolecten evidencias, generalmente información cualitativa y cuantitativa, que permitan evaluar de manera objetiva cada uno de los criterios identificados en el paso 1. Para Blue Ribbon Sports, en 1964, la evaluación de los diversos factores podría haber sido como se muestra en la ilustración 8.7. Si bien debió considerarse evidencias más detalladas que las que exponemos aquí, no cabe duda, Knight y Bowerman habrían llegado a las siguientes conclusiones:

### Factores de atractivo del mercado

- Se han identificado necesidades no satisfechas de clientes por estabilidad lateral, acojinamiento y calzado de peso ligero. Calificación: 10.
- El segmento de corredores de fondo es muy pequeño, aunque creciente, pero podría llevar a otros segmentos en el futuro. Calificación: 7.
- Las tendencias macro son muy favorables: el acondicionamiento físico está “de moda”, el número de personas de grupos demográficos que probablemente corran está creciendo, el comercio mundial es creciente. Calificación: 8.

## Ilustración 8.7

EVALUACIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO DE CORREDORES DE FONDO EN 1964

	Peso	Calificación (escala 0-10)	Total
<b>Factores de atractivo del mercado</b>			
Comportamiento y necesidades del cliente: ¿necesidades no satisfechas?	.5	10	5.0
Tamaño del segmento y porcentaje del crecimiento	.3	7	2.1
Tendencias macro	.2	8	1.6
<b>Total: atractivo del mercado</b>	<b>1.0</b>		<b>8.7</b>
<b>Factores de posición competitiva</b>			
Oportunidad de ventaja competitiva	.6	7	4.2
Capacidad y recursos	.2	5	1.0
Atractivo de la industria	.2	7	1.4
<b>Total: posición competitiva</b>	<b>1.0</b>		<b>6.6</b>

### Factores de posición competitiva

- La oportunidad de una ventaja competitiva es un tanto favorable; los zapatos propuestos serán diferentes, pero la categoría del calzado parece madura, y Blue Ribbon Sports, como empresa nueva, no tiene registro de antecedentes. Calificación: 7.
- Los recursos son sumamente limitados, aunque la administración conoce corredores y las distancias que corren; Bowerman tiene gran prestigio. Calificación: 5.
- Cinco fuerzas son muy favorables (bajo poder del comprador y proveedor, pequeña amenaza de sustitutos, baja rivalidad entre empresas existentes), que mueven fuerzas atractivas. Calificación: 7.

Las simples opiniones infundadas acerca de cada criterio no son creíbles y corren el riesgo de llevar al administrador o empresario a un segmento de mercado que podría resultar inviable. Es especialmente importante realizar un análisis detallado de los competidores clave, en especial con respecto a sus metas, estrategia, recursos y programas de marketing, como se estudió en

### NOTA CLAVE

*Se busca una evidencia sólida de que la entrada en un nuevo segmento llenará algunas necesidades no satisfechas previamente, haciéndolo de modo que puede crear una ventaja competitiva sostenible.*

los capítulos 4 y 7. Del mismo modo, se busca una evidencia sólida de que la entrada en un nuevo segmento llenará algunas necesidades no satisfechas previamente, haciéndolo de modo que puede crear una ventaja competitiva sostenible. Por lo general, como se describe en el capítulo 7, para este fin se usan los resultados cualitativos y cuantitativos de una investigación de marketing. Una vez hechas estas evaluaciones, los resultados ponderados

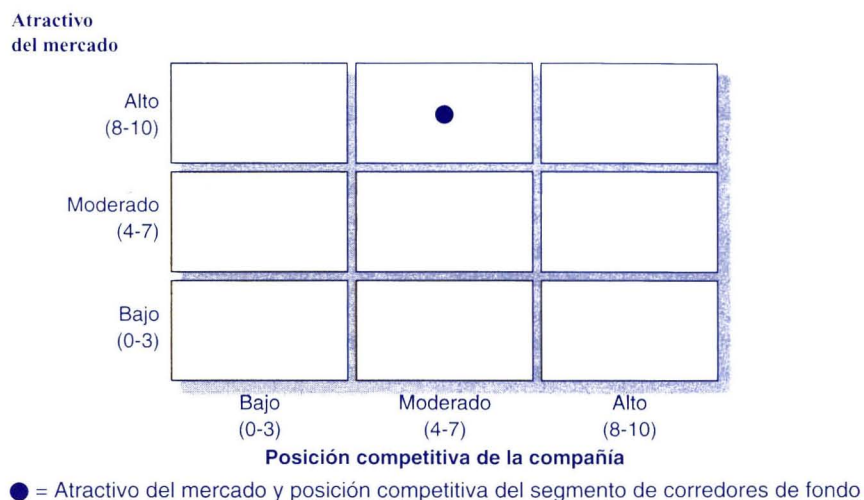
se pueden graficar en una **matriz de atractivo del mercado/posición competitiva** como la que se ve en la ilustración 8.8.

## Paso 4: Proyectar una posición futura de cada segmento

Pronosticar el futuro de un mercado es más difícil que evaluar su estado actual. Los administradores o empresarios deberían primeramente determinar qué tan probable es que el atractivo del mercado cambie en los tres o cinco años siguientes. El punto inicial de esta evaluación es considerar posibles cambios en las necesidades y comportamiento del cliente, la entrada o salida de competidores y cambios en sus estrategias. Los administradores también deben abordar varios problemas generales, por ejemplo posibles cambios en la tecnología del producto o proceso, cambios en el ambiente económico, el impacto de tendencias sociales o políticas, y cambios en el poder de las negociaciones o la integración vertical de los clientes.

## Ilustración 8.8

MATRIZ DE ATRACTIVO DEL MERCADO/POSICIÓN COMPETITIVA



Los administradores deben determinar a continuación qué tan probable es que cambie la posición competitiva del negocio, suponiendo que responde de manera efectiva a cambios ambientales proyectados, pero la compañía no emprende ninguna iniciativa que requiera un cambio en la estrategia básica. Los cambios esperados en el atractivo del mercado y en la posición competitiva se pueden graficar en la matriz en forma de un vector (flecha) que refleja su dirección y magnitud. Anticipar estos cambios puede ser críticamente importante debido a las características que presenta internet.

## Paso 5: Seleccionar segmentos al objetivo, asignar recursos

Los administradores deben considerar que un mercado es un objetivo deseable sólo si es muy positivo en al menos una de las dos dimensiones de atractivo del mercado y posición competitiva potencial, y al menos moderadamente positivo en la otra. En la ilustración 8.8 esto incluye mercados posicionados en cualquiera de las tres celdas de la esquina superior derecha de la matriz. No obstante, un negocio puede decidir entrar a un mercado que actualmente cae en una de las celdas de en medio con estas condiciones: (1) los administradores piensan que es probable que el atractivo del mercado o su fuerza competitiva mejoren en los siguientes años; (2) ven estos mercados como trampolines para entrar a mercados más grandes y atractivos en el futuro, o (3) existen los costos compartidos o sinergias, con lo cual se beneficia otra entrada.

### NOTA CLAVE

Los administradores deben considerar que un mercado es un objetivo deseable sólo si es muy positivo en al menos una de las dos dimensiones de atractivo del mercado y posición competitiva potencial, y al menos moderadamente positivo en la otra.

La matriz del atractivo del mercado/posición competitiva ofrece una guía general de las metas estratégicas y asignación de recursos para segmentos actualmente identificados, y sugiere en qué nuevos segmentos entrar. Así, puede ser útil, en especial en condiciones cambiantes del mercado, para evaluar mercados o segmentos de mercado de los cuales retirarse o a los cuales podría reducirse las asignaciones de recursos financieros y de otro tipo. La ilustración 8.9 resume las guías genéricas para metas estratégicas y asignaciones de recursos para mercados en cada una de las celdas de la matriz.

### Ilustración 8.9

IMPLICACIONES DE LAS POSICIONES ALTERNATIVAS DENTRO DE LA MATRIZ DE ATRACTIVO DEL MERCADO/POSICIÓN COMPETITIVA PARA LA ELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO, METAS ESTRATÉGICAS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

		POSICIÓN COMPETITIVA		
		Moderada	Mediana	Fuerte
ATRACTIVO DEL MERCADO	Alto	Construir selectivamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especializarse en fortalezas limitadas</li> <li>• Buscar formas para vencer las debilidades</li> <li>• Retirarse si faltan indicaciones de crecimiento sostenible</li> </ul>	OBJETIVO POTENCIAL DESEABLE Invertir para construir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspirar al liderazgo</li> <li>• Construir selectivamente sobre las fortalezas</li> <li>• Reforzar aspectos vulnerables</li> </ul>	OBJETIVO POTENCIAL DESEABLE Proteger la posición: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir para hacer crecer al máximo la tasa de ganancia aceptada</li> <li>• Concentrarse en mantener la fortaleza</li> </ul>
	Mediana	Expansión o cosecha limitadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar formas de expandirse sin demasiado riesgo; de otro modo, reducir al mínimo las inversiones y operaciones dirigidas</li> </ul>	Administrar para obtener ganancias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteger las fortalezas</li> <li>• Invertir para mejorar la posición sólo en aspectos donde el riesgo es bajo</li> </ul>	OBJETIVO POTENCIAL DESEABLE Construir selectivamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insistir en la rentabilidad aumentando la productividad</li> <li>• Aumentar la capacidad para contrarrestar la competencia</li> </ul>
	Bajo	Deshacerse: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender cuando sea posible para maximizar el valor en efectivo</li> <li>• Entre tanto, reducir costos fijos y evitar más inversiones</li> </ul>	Administrar para obtener ganancias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteger la posición</li> <li>• Reducir al mínimo las inversiones</li> </ul>	Proteger y reenfocar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Defender las fortalezas</li> <li>• Buscar formas para aumentar las ganancias sin acelerar el descenso del mercado</li> </ul>

Fuente: Adaptado de George S. Day, *Analysis for Strategic Market Decisions* (St. Paul: West, 1986, p. 204. © 1986). Reimpreso con autorización de South-Western, división de Thomson Learning; www.thomsonrights.com; S. J. Robonson, R. E. Hitchens, y D. P. Wade, "The Directional Policy Matrix: Tool for Strategic Planning", *Long Range Planning* 11(1978), pp. 8-15. © 1987 con autorización de Elsevier.

## Diferentes estrategias de identificación se adaptan a diferentes oportunidades

Las empresas de más éxito identifican al principio segmentos de mercado muy definidos, como hicieron Phil Knight y Bill Bowerman, por dos razones. Una, hacerlo así pone a la naciente empresa en posición de alcanzar un éxito temprano en un segmento de mercado que entiende particularmente bien. En segundo término, esta estrategia conserva recursos preciosos, financieros y de otro tipo. Pero no siempre es la mejor estrategia segmentar el mercado en nichos angostos y luego seleccionar un nicho a identificar, en especial en empresas establecidas que tienen recursos importantes. Tres estrategias comunes de identificación son las estrategias de **nicho de mercado**, **mercado masivo** y **mercado en crecimiento**.

**NOTA CLAVE**

Las empresas de más éxito identifican segmentos de mercado muy definidos.

## Estrategia de nicho de mercado

Esta estrategia comprende dar servicio a uno o más segmentos que, aunque no son los más grandes, están conformados por números importantes de clientes que buscan beneficios un tanto especializados de un producto o servicio. Esta estrategia está diseñada para evitar la competencia directa con empresas más grandes que buscan los segmentos mayores. Por ejemplo, el consumo total de café está a la baja en algunos países, pero las ventas de cafés gourmet en cafeterías como Starbucks han tenido auge en años recientes.

## Estrategia de mercado masivo

Un negocio puede buscar una estrategia de mercado masivo en dos formas. Primero, puede no hacer caso de algunas diferencias de segmento y diseñar un solo programa de producto y marketing que será atractivo para alcanzar al número más grande de consumidores. La meta primaria de esta estrategia es captar suficiente volumen para ganar economías de escala y una ventaja en costo. Esta estrategia requiere de recursos importantes, incluyendo capacidad de producción, y buenas posibilidades de marketing masivo. En consecuencia, a ella recurren las empresas o unidades de negocios más grandes o aquellas cuya casa matriz proporciona apoyo importante. Por ejemplo, cuando Honda entró por vez primera a los mercados de motocicletas en Estados Unidos y Europa, identificó el segmento de alto volumen formado por compradores de motocicletas de bajo desplazamiento y precio. Poco después, Honda utilizó el volumen de ventas y economías de escala que alcanzó en ese segmento de mercado masivo para apoyar su expansión en segmentos más pequeños y más especializados del mercado.

Un segundo método del mercado masivo es diseñar productos separados y programas de marketing para los diversos segmentos. Con frecuencia esto se conoce como **marketing diferenciado**. Por ejemplo, Marriott y Accor de Europa hacen esto con sus diferentes cadenas hoteleras. Aun cuando esta estrategia puede generar más ventas que una estrategia no diferenciada, también aumenta costos en el diseño de producto, manufactura, inventario y marketing, especialmente en promociones.

## Estrategia de mercado en crecimiento

Las empresas que buscan una estrategia de mercado en crecimiento a veces identifican uno o más segmentos de rápido crecimiento, incluso cuando puedan no ser muy grandes en ese momento. Es una estrategia que a veces llevan a cabo los competidores más pequeños para evitar confrontaciones directas con empresas más grandes, mientras que se forma volumen y participación. La mayor parte de empresas de capital de riesgo invierten sólo en negocios que buscan estrategias de mercado en crecimiento, porque hacerlo así es la única forma en que pueden ganar de 30% a 60% anual de tasas de rendimiento sobre inversiones para las compañías de carteras de valores. Esta estrategia suele requerir de mucha investigación y desarrollo y capacidad de marketing para identificar y desarrollar productos que sean atractivos a segmentos de usuarios de reciente aparición, más los recursos para financiar un rápido crecimiento. El problema, no obstante, es que un rápido crecimiento, si es sostenido, atrae competidores grandes. Esto le ocurrió a Apple cuando IBM entró al negocio de computadoras personales. La meta del primer participante es haber desarrollado una posición competitiva duradera por medio de sus productos, servicio, distribución y costos para cuando entren los competidores.

### NOTA CLAVE

*El método tradicional de la segmentación del mercado mundial ha sido ver un país o grupo de países como un solo segmento que comprenda todos los consumidores. Este método es gravemente defectuoso.*

## Segmentación de mercado mundial

El método tradicional de la segmentación del mercado mundial ha sido ver un país o grupo de países como un solo segmento que comprenda todos los consumidores. Este método es bastante defectuoso porque se apoya en las variables de países más que en el comportamiento de los consumidores,



supone homogeneidad *dentro* del segmento del país por lo que no hace caso de la posibilidad de encontrar grupos homogéneos de consumidores *a través de* los segmentos.<sup>17</sup>

Cada vez más compañías abordan la segmentación mundial del mercado al tratar de identificar consumidores con necesidades y deseos similares reflejados en su comportamiento en el mercado en varios países. Esta segmentación entre países permite que una compañía desarrolle programas razonablemente estandarizados que requieren poco cambio en los mercados locales, con lo que resultan economías de escala. El lanzamiento que hizo Star TV de un servicio de televisión satelital panasiático, que transmite programas a toda Asia en inglés y chino, es un ejemplo de esta estrategia.<sup>18</sup>

Hay muchas razones, más allá de la simple ambición de crecer, por las que las compañías se expanden internacionalmente. Algunas compañías se hacen internacionales para defender su posición local contra competidores mundiales que están constantemente buscando una vulnerabilidad. Por ejemplo, en los últimos treinta años, Caterpillar, por medio de una coinversión con Mitsubishi Heavy Industries, ha hecho una importante inversión en Japón para impedir que su competidor japonés, Komatsu, cobre fuerza en su país y con ello llevarse su santuario de utilidades. En caso de que Caterpillar no hubiera tenido éxito, Komatsu hubiera podido competir en forma más agresiva con Caterpillar, no sólo en Estados Unidos sino también en otros mercados mundiales importantes.<sup>19</sup>

Otra razón por la que una compañía puede internacionalizarse e identificar un país específico es dar servicio a clientes que también están entrando a la expansión mundial. En años recientes, los fabricantes japoneses de automóviles que han establecido plantas manufactureras en Estados Unidos han estimulado a algunos de sus proveedores a que hagan lo mismo. Las empresas también entran a mercados internacionales para ganar divisas extranjeras y, en algunos casos, están subsidiadas por sus gobiernos para hacerlo.

En general, con la excepción de estas circunstancias estratégicas especiales, la selección de mercados objetivo en el extranjero sigue esencialmente los mismos patrones que en los mercados nacionales, aun cuando dada la magnitud del cambio económico, social y político en el mundo las empresas prestan mucha más atención a los riesgos políticos.

## PARA ANÁLISIS

- Los vendedores y empresarios que encuentran nuevas e ingeniosas formas de segmentar mercados maduros a veces descubren oportunidades para entrar y tener un rápido crecimiento en mercados no bien atendidos.
- Un marketing objetivo claramente enfocado permite que los vendedores se distinguan de los líderes de mercados masivos al dar a los consumidores lo que desean en un segmento de mercado muy definido.
- Las estrategias de entrada a un mercado enfocado conservan recursos y facilitan un éxito temprano.
- El procedimiento de cinco pasos que aparece en este capítulo identifica segmentos que tienen el potencial más alto.
- La matriz de atractivo del mercado/posición competitiva es una estructura analítica útil para decidir a cuáles mercados o segmentos de mercado entrar y de cuáles retirarse.

**Las preguntas de diagnóstico personal, para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo en la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en [www.mhhe.com/mullins05](http://www.mhhe.com/mullins05).**

## REFERENCIAS

1. La información para elaborar esta sección fue tomada de Nike, Inc., sitio web en [www.nikebiz.com/story/chrono.shtml](http://www.nikebiz.com/story/chrono.shtml); [www.nikebiz.com/story/b\\_knight.shtml](http://www.nikebiz.com/story/b_knight.shtml); [www.nikebiz.com/story/n\\_bowerman.shtml](http://www.nikebiz.com/story/n_bowerman.shtml); y <http://www.nike.com/nikebiz/news/pressrelease.jhtml?year=2002&month=month=02&letter=h>.

2. Joseph Pine II, Bart Victor y Andrew C. Boynton, en el artículo "Making Mass Customization Work", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1993, pp. 108-119, exponen algunos de los problemas que intervienen en la implementación de una estrategia personalizada, muy segmentada.

3. David Welch, "Q&A with e-GM's Mark Hogan: Build-to-Order Is Still the End Game...It Takes Out a Lot of the Cost", *Business Week Online*, 26 de marzo de 2001.
4. NMA WIRELESS—Silver texters", *New Media Age*, 28 de noviembre de 2002, p. 35.
5. "Service for Women", *North West News*, 10 de octubre de 2001, p. 20.
6. Mark Levine, "The \$19,450 Phone", *New York Times*, 1 de diciembre de 2002, p. 66.
7. Jean Halliday, "Sector Survey: Pinning Down the Numbers: Automakers Attempt to Quantify Their Share of the Market", *Advertising Age*, 2 de diciembre de 2002, p. 50.
8. Mora Somassundaram, "Uni-Marts Inc.'s Small Town Strategy for Convenience Stores Is Paying Off", *The Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 1995, p. B5A; Tom Dochat, "Uni-Mart Ponders Options", *Harrisburg Patriot*, 5 de noviembre de 2002, p. D02.
9. Jon Goss, "We Know Who You Are and We Know Where You Live: The Instrumental Rationality of Geodemographics", *Economic Geography* 71, núm. 2 (1995), p. 171.
10. Jean Marc Pichery, "Iris Opens Eyes to Geotargeting", *Precision Marketing*, 27 de septiembre de 2002, p. 9.
11. Michael Arendt, "Quaker Oat is Thirsty for Even More Gatorade Hits", [www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/feb2000/nf202c.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/feb2000/nf202c.htm), 2 de febrero de 2000.
12. Salah S. Hassan y Lea P. Kataris, "Identification of Global Consumer Segments: A Behavioral Framework", *Journal of International Consumer Marketing* 3, núm. 2 (1991), p. 16.
13. De información proporcionada por Stanford Research Institute.
14. El valor relativo de éstos varía en algunos países. En China, por ejemplo, se da más valor a la ocupación y la educación, mientras que en países occidentales se destaca la residencia, ingreso y antecedentes familiares. Vea John D. Daniels y Lee H. Radebaugh, *International Dimensions of Contemporary International Business* (Boston: PWS-Kent, 1993), p. 136.
15. Simon Majaro, "International Marketing—the Major Issues" en *The Marketing Book*, Michael J. Baker, ed. (Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann, 1992), p. 430.
16. Ned Glascock, "People Profilers", *The News & Observer*, 6 de diciembre de 2000.
17. Hassan y Kataris, "Identification of Global Consumer Segments", p. 16.
18. Henry Laurence, Michael Y. Yoshino, y Peter Williamson, *STAR TV (A)* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1994).
19. Douglas Lamont, *Winning Worldwide* (Burr Ridge, IL: Business One Irwin, 1991), pp. 59-69.