

11. EL CONCEPTO DE SEGMENTACIÓN

La empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. Sin embargo, el **mercado no es un todo homogéneo**, sino que está formado por multitud de personas y organizaciones con características y comportamientos muy dispares. ¿Cómo puede la empresa adaptarse a tanta diversidad?

La **segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo**, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados–meta de la empresa.

Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado. No hay que confundir la segmentación del mercado con la diferenciación del producto.

Los segmentos pueden ser seleccionados como mercados–meta. Esta elección se hará teniendo en cuenta dos aspectos: 1. Los recursos y capacidades de la empresa y 2. Los requerimientos del mercado.

1.1 Enfoques para la elección de los mercados–meta.– Hay dos tipos de enfoque que puede adoptar la empresa.

1.1.1 El mercado total

La empresa elige como mercado–meta a todos los compradores potenciales. Se supone que todos estos compradores tienen el mismo tipo de necesidad, que puede ser satisfecha con un único marketing–mix.

Este enfoque permite tener a la empresa una ventaja competitiva basada en la eficiencia, siempre que existan economías de escala en su sector de actividad económica.

El enfoque de mercado total tiene sentido cuando éste es homogéneo.

1.1.2 El mercado segmentado

Este enfoque se utiliza cuando el mercado es heterogéneo, es decir, cuando el mercado está formado por personas u organizaciones que tienen características y necesidades diferenciadas.

Los distintos grupos o segmentos, de ser elegidos como mercados–meta, podrán ser atendidos con distintos programas de marketing–mix que tendrán en cuenta sus necesidades específicas.

Una situación extrema de este enfoque es la *clientización* del mismo, que consiste en considerar a cada individuo (persona u organización) como un segmento y atenderlos con programas de marketing–mix específicos para cada uno de ellos.

1.2 Razones para segmentar un mercado.– La segmentación supone poner en práctica el enfoque de marketing orientado hacia el cliente, es decir, descubrir las necesidades de los distintos segmentos y atenderlas de forma específica y diferenciada.

Así pues, las ventajas que se derivan de la segmentación tienen su razón de ser en la especialización del mercado. Las ventajas más relevantes son las siguientes:

- Permite el descubrimiento de oportunidades comerciales.

- La asignación de los recursos de marketing se realiza con un mayor nivel de eficacia.
- Facilita la adaptación de los recursos y capacidades de la empresa al tamaño del mercado.
- Permite la adaptación del producto a las exigencias de los clientes.

Sin embargo, la segmentación también presenta una serie de inconvenientes, que son:

- El incremento de los costes de marketing.
- Los costes de producción se incrementan debido a la pérdida de las ventajas derivadas de la estandarización.

Las ventajas de la segmentación derivan de la especialización en el mercado, mientras que las ventajas del enfoque de mercado total derivan de la estandarización.

1.3 Requisitos para una segmentación eficaz.– Los segmentos resultantes deben cumplir unos requisitos indispensables:

- Homogeneidad.– *Los segmentos resultantes deben estar formados por personas u organizaciones que tengan características homogéneas.*
- Operatividad.– *Los criterios para segmentar un mercado deben ser de fácil aplicación práctica.*
- Accesibilidad.– *Los segmentos elegidos deben ser accesibles para concentrar en ellos los esfuerzos de marketing.*
- Dimensión.– *Los segmentos elegidos deben tener un tamaño que permita su explotación de forma rentable para la empresa.*
- Estabilidad.– *Las condiciones anteriores deben tener una cierta estabilidad en el tiempo.*

22. LOS CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

Un criterio de segmentación es alguna característica de los individuos (personas u organizaciones) que componen el mercado y en base a la cual puede éste dividirse en grupos o segmentos. ¿Cuántos y cuáles criterios deben ser utilizados?

Los modelos de segmentación utilizan el concepto de grado de relación entre los criterios de segmentación (variables independientes) y el comportamiento que se pretende explicar (variable dependiente). Cuando esa relación es muy fuerte, los segmentos obtenidos son muy homogéneos en sí y muy heterogéneos entre sí; se afirma entonces que el criterio utilizado tiene un elevado poder discriminante.

Los criterios a utilizar son los que presenten una fuerte relación con la variable dependiente que se pretende explicar, y el número de criterios que deben ser empleados en realizar una segmentación ha de ser tal que tengan una gran homogeneidad interna y con un tamaño adecuado.

Nosotros vamos a distinguir entre mercados de consumidores y mercados organizacionales.

2.1 La segmentación del mercado de consumidores.– Los criterios que habitualmente se utilizan pueden agruparse en cuatro categorías:

2.1.1 Segmentación por criterios geográficos

Las variables geográficas que más se utilizan son: países, regiones, provincias, comarcas, municipios, ciudades, etc.

En general, las variables geográficas son fácilmente cuantificables y de una gran operatividad.

2.1.2 Segmentación por criterios socioeconómico–demográficos

Las variables demográficas son el sexo, edad, estado civil, familia y ciclo familiar, mientras que las variables socioeconómicas son la ocupación, educación, ingresos y clase social.

Los perfiles socioeconómicos de los consumidores son los que explican sus comportamientos y preferencias.

Para segmentar los mercados de consumidores se suelen utilizar de forma conjunta varios criterios, con lo que se consigue aumentar la calidad de la segmentación.

2.1.3 Segmentación por criterios psicográficos

Son las variables tales como la personalidad, estilo de vida, actividades, actitudes, opiniones y valores.

La segmentación psicográfica permite explicar que personas con un mismo perfil sociodemográfico tengan un comportamiento de compra muy distinto, y viceversa.

Estas variables pueden verse limitadas por las siguientes razones:

- Son variables de difícil cuantificación.
- No existe, o es muy difícil de probar, una relación clara entre estas variables y las necesidades de los consumidores.
- Los segmentos resultantes pueden resultar inaccesibles.

2.1.4 Segmentación por criterios relacionados con el producto

Se trata de variables tales como tipo de establecimiento, horas de compra, frecuencia de compra, frecuencia de uso, lealtad a la marca, ocasión y ventajas buscadas.

La segmentación basada en criterios relacionados con el producto es la más directa. Los criterios son fácilmente cuantificables y los segmentos suelen ser operativos y de fácil acceso. Sin embargo, estos criterios no profundizan en las causas últimas que justifican las diferencias de comportamiento en los consumidores.

2.2 La segmentación de los mercados organizacionales.– Podemos emplear las variables que ya han sido comentadas para el mercado de los consumidores en la segmentación de los mercados organizacionales. Los criterios que se utilizan se agrupan en cinco categorías:

2.2.1 Segmentación por tipo de actividad económica

En España se utiliza la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) para segmentar los mercados organizacionales (minería, construcción, comercio, etc.).

2.2.2 Segmentación en función del tamaño

El número de establecimientos, el número de empleados y el volumen de ventas, son algunos de los criterios utilizados con este fin. Los clientes potenciales son tratados con programas de marketing–mix distintos.

2.2.3 Segmentación geográfica

Se utilizan los criterios utilizados para segmentar el mercado de consumidores.

2.2.4 Segmentación basada en el uso del producto

Se utilizan las variables de dónde se usa el producto, cómo se usa y la tasa o cantidad de uso.

2.2.5 Segmentación basada en la forma de organizar las compras

La segmentación está basada en la forma en que las organizaciones tienen estructurada la función de compras. Las variables son la centralización de las decisiones de compra y la descentralización de las decisiones de compra.

Se hace aconsejable adaptar a cada uno de estos dos segmentos, un marketing-mix distinto.

SHAPIRO y BONOMA proponen la utilización de los siguientes grupos de criterios:

- Criterios relativos al entorno.
- Los parámetros relativos a la explotación del cliente.
- Los métodos de compra.
- Los factores coyunturales.
- Características personales del comprador.

33. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

Una vez que la segmentación del mercado ha sido realizada, la empresa debe proceder a la elección de los segmentos que van a constituir sus mercados-meta. Aquí es posible elegir entre cuatro estrategias alternativas posibles:

3.1 Estrategia de mercado indiferenciado.– Es cuando la empresa define el mercado total como su mercado-meta, atendiéndolo con un programa único de marketing-mix.

Los supuestos básicos que sustentan esta opción estratégica son:

- Todos los clientes potenciales presentan características muy similares respecto a sus necesidades y a las ventajas esperadas del producto.
- Aunque existan diferencias en los clientes potenciales, en cuanto a las necesidades y ventajas esperadas, éstas no son lo suficientemente grandes como para compensar el coste de segmentación y desarrollo de varios programas de marketing-mix.

Este tipo de estrategia también es denominada de **mercado total o mercado masivo**. Junto a esta estrategia, las empresas también suelen emplear complementariamente una estrategia de diferenciación de su producto, con objeto de diferenciar su marca de las competidoras. La estrategia de diferenciación puede ayudar a incrementar el nivel de ventas.

3.2 Estrategia de mercado concentrado.– Esta estrategia implica la elección de un solo segmento como mercado-meta, hacia el cual se dirige el esfuerzo de marketing que la empresa concreta en un único programa de marketing-mix.

Entre las ventajas destacamos que la empresa puede investigar en profundidad a sus clientes potenciales, y proponerles un marketing-mix que satisfaga sus exigencias más extremas, con lo que adquiere una importante ventaja competitiva fundamentada en la especialización. Otra ventaja es que la concentración de los esfuerzos de marketing permite incrementar la eficacia de éstos.

El inconveniente de esta estrategia es el elevado nivel de riesgo que se asume (entrada de un competidor, cambios en las preferencias de los consumidores, etc.). También la excesiva especialización puede crear una imagen que dificulte su extensión hacia otros segmentos del mercado.

Este tipo de estrategia suele utilizarse más en los mercados de productos industriales que en los de consumo.

3.3 Estrategia de mercado diferenciado.– Esta es una posición intermedia de las dos estrategias anteriores. Consiste en seleccionar varios segmentos como mercados–meta de la empresa, y dirigirse a cada uno de ellos con un marketing–mix distinto

Entre las ventajas está la de que se pueden obtener cifras de ventas elevadas, ya que se atiende a un número elevado de clientes potenciales. Otra ventaja es la posibilidad de ocupar el exceso de capacidad de la empresa en atender ciertos segmentos del mercado.

El mayor inconveniente radica en los elevados costes de producción y marketing que genera.

3.4 Estrategia de mercado clientizado.– Se produce debido a las grandes diferencias que tienen entre sí los clientes potenciales. La empresa se ve forzada a tratar a cada cliente de forma individualizada, con un programa de marketing–mix específico para cada cliente. En esta situación cada cliente potencial constituye un segmento.

Este tipo de estrategia se da fundamentalmente en los mercados industriales. Los costes de marketing suelen ser muy elevados.

44. EL PROCESO DE SEGMENTACIÓN Y LA IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO–META

La segmentación de un mercado y la posterior identificación del mercado–meta requiere un proceso que consta de siete fases:

4.1 Definir el mercado relevante.– La definición del mercado relevante se puede hacer para una categoría de producto, una clase de producto o en términos de una marca o modelo específico.

4.2 Analizar las características de los consumidores potenciales.– Para orientar la segmentación del mercado relevante definido, es necesario conocer las características de los consumidores potenciales y sus comportamientos en relación con el producto.

4.3 Identificar los criterios de segmentación.– El conocimiento de los perfiles que caracterizan a los consumidores potenciales constituye un punto de apoyo de gran importancia para elegir los criterios que van a permitir segmentar el mercado. Los criterios elegidos deben operar de forma que los segmentos resultantes cumplan con las condiciones de una segmentación eficaz. También es importante la elección de los niveles de intervención para cada uno de los criterios.

4.4 Definir y describir los segmentos del mercado.– La fase anterior nos permite realizar la segmentación del mercado relevante e identificar los distintos segmentos que lo componen.

4.5 Evaluar los segmentos del mercado.– En esta fase la empresa debe estimar los ingresos netos (IN) que puede obtener en cada uno de los segmentos del mercado que han sido identificados.

Esta estimación es de vital importancia para orientar la elección de los segmentos que ha de constituir el mercado–meta, y para orientar la asignación de los recursos y la estrategia de marketing que la empresa debe desarrollar.

Hay que conocer una serie de magnitudes: ventas potenciales (VP), cuota de participación de la empresa y costes de marketing.

$$VP = NCP \cdot TMC$$

VP = Demanda global del producto en un segmento para un período de tiempo considerado.

NCP = Número de compradores potenciales.

TMC = Tasa media de compra por comprador.

Para poder determinar las ventas potenciales de la empresa en el segmento considerado (VPE_i), debemos estimar su cuota de participación en las ventas potenciales de dicho segmento (CP_i):

$$VPE_i = VP \cdot CP_i$$

i = Segmento.

La tasa de participación de la empresa en un segmento requiere conocer previamente el número de competidores presentes en dicho segmento, así como sus fuerzas y debilidades y sus capacidades de reacción.

Para evaluar los ingresos netos en el segmento considerado la empresa debe calcular los gastos necesarios para poner en marcha el programa de marketing-mix adecuado a dicho segmento.

4.6 Elección de los segmentos.– En esta fase la empresa está en condiciones de seleccionar los segmentos que van a constituir su mercado-meta. Aquí la empresa se preguntará: ¿se va a seguir una estrategia de mercado indiferenciado o, por el contrario, un enfoque de segmentación?; en este último caso, ¿se sigue una estrategia de mercado concentrado, o de mercado diferenciado?

4.7 Elegir un posicionamiento y definir el marketing-mix.– Ahora, los responsables comerciales deben determinar cuál es el marketing-mix que va a definir su programa de acción comercial en ese mercado. El posicionamiento hace referencia a la forma en que la empresa quiere que el producto sea percibido por los clientes potenciales, teniendo en cuenta la presencia de otras marcas competidoras

55. TÉCNICAS Y MODELOS DE SEGMENTACIÓN

Desde un punto de vista analítico, el problema de segmentación se reduce a encontrar el criterio que permita obtener segmentos que sean muy homogéneos en sí y muy heterogéneos entre sí; es decir, encontrar el criterio de mayor poder discriminante.

Acudir al anexo 2 para ver los diversos modelos de segmentación (puntos 7, 8 y 9).

66. EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADON

La identificación y elección de los mercados-meta plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un **posicionamiento** para sus productos.

El posicionamiento se fundamenta en el hecho de que los consumidores tienen una cierta percepción de los diferentes productos y marcas que encuentran en el mercado. Estas percepciones se forman por las impresiones, sensaciones e informaciones que reciben sobre el producto, a través de la publicidad, del precio, del envase, del vendedor, etc. Estas percepciones cristaliza en las mentes de los consumidores una clasificación que establece un orden preferencial de las distintas ofertas que hay en el mercado, de tal forma que sus decisiones de compra recaen normalmente en los productos posicionados en los primeros lugares de esa clasificación.

AL RIES y JACK TROUT definen el **posicionamiento** como **la concepción de un producto y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a los otros productos**

competidores.

El posicionamiento de un producto requiere conocer cuáles son las mejores condiciones para su éxito comercial, teniendo en cuenta tanto la competencia presente como futura, y presentando la oferta de acuerdo con las satisfacciones esperadas por los consumidores potenciales.

El posicionamiento exige decisiones y acciones por parte de la empresa, esto es:

- Marcar las características diferenciales del producto en la mente de los consumidores, con el objeto de que lo identifiquen y lo singularicen frente a los competidores.
- Asociar el producto con valores reconocidos en el mercado y organizar el programa de marketing-mix para conseguir una comunicación de tal idea de forma clara, fuerte y distintiva.

El concepto de posicionamiento se centra en la forma en que es percibido en la mente del consumidor. Así pues, la problemática del posicionamiento se sitúa en la psicología del consumidor.

6.1 La metodología para elegir un posicionamiento.– Comporta cuatro fases:

- 1) Hay que determinar cuáles son los atributos principales del producto que reciben una respuesta diferenciada por parte de los consumidores.
- 2) Conocer la posición que ocupan los competidores en el espacio definido de los productos, en base a los atributos principales que han sido identificados anteriormente. Aquí se suelen utilizar los mapas de posicionamiento.
- 3) Hay que decidir cuál es el mejor posicionamiento para nuestro producto. Para esto hay que investigar cuáles son las ventajas competitivas de nuestro producto, para basar en ellas la elección del posicionamiento. Aquí se suele utilizar la cadena de valor propuesta por PORTER.
- 4) Una vez elegida la posición para nuestro producto, es decir, la forma en que queremos que sea percibido por los consumidores potenciales, es necesario comunicarlo al mercado. La publicidad o la fuerza de venta debe resaltar la ventaja competitiva para fijarla en la mente de los consumidores. Todos los elementos del marketing-mix deben ser coherentes con el posicionamiento elegido y, por lo tanto, deben comunicar una misma idea.

6.2 Las estrategias de posicionamiento.– No existe una única respuesta sobre cuál es la mejor posición para el producto. WIND identifica seis estrategias de posicionamiento:

- Estrategia basada en los atributos del producto.
- Estrategia basada en la solución que aporta el producto a los consumidores.
- Estrategia basada en las condiciones de uso.
- Estrategia en base a la identificación de categorías de usuarios.
- Estrategia de posicionamiento respecto a otros productos.
- Estrategia basada en la introducción de una nueva categoría de producto.

La empresa debe elegir una estrategia de posicionamiento para cada uno de sus mercadosmeta. La segmentación, la identificación de los mercados-meta y el posicionamiento van a ser los pilares en los que se fundamentará la estrategia de marketing.

Cualquier característica de la empresa que la protege del ataque directo de la competencia, asegurándole unos beneficios por encima de la media del sector.

6. LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

1

31