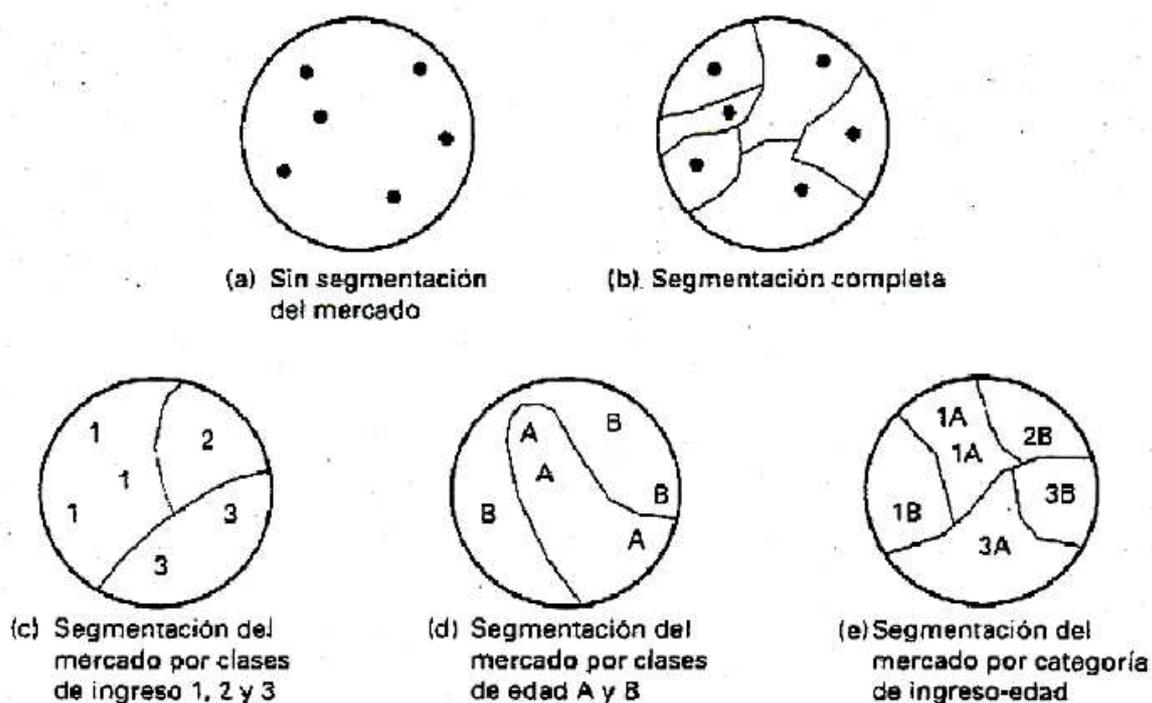


SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Planteamiento general para la segmentación de un mercado

La figura muestra un mercado de seis compradores. Cada uno es, en potencia, un mercado separado porque sus necesidades y deseos son únicos. Un vendedor podría diseñar un producto separado, un programa de mercadotecnia, o ambos, para cada comprador. Por ejemplo, la Boeing fabrica aviones sólo para unas cuantas aerolíneas importantes que son sus clientes y adaptan el producto para cada uno. Este grado máximo de segmentación del mercado, se denomina **mercadotecnia adaptada al cliente**.

Figura: Diferentes segmentos, fijación de meta y posicionamiento en el mercado.



El vendedor identifica los tipos de compradores que difieren más en sus requerimientos de producto, en sus respuestas de mercadotecnia, o en ambos. Por ejemplo, el vendedor podría descubrir que los grupos de ingresos difieren en cuanto a sus deseos. En la figura de las diferentes segmentaciones de mercado, se utiliza un número (1, 2 o 3) para identificar el tipo de ingresos de cada comprador. Se delimitan líneas entre los compradores que tienen

distintos tipos de ingresos. La segmentación por ingresos da por resultado tres segmentos, siendo el segmento más numeroso el de ingresos tipo 1.

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

Ahora, tanto el ingreso como la edad podrían influir en la conducta del comprador hacia el producto. En este caso el mercado puede dividirse en 5 segmentos. 1A, 1B, 2B, 3A y 3B. La figura indica que el segmento 1A consta de dos compradores y los otros segmentos de un comprador.

Mercados, segmentos de mercado y nichos

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

Por lo regular, los segmentos atraen numerosos competidores, en tanto que un nicho atrae sólo a uno o algunos.

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

Las compañías inteligentes están desplazándose con rapidez hacia la mercadotecnia de nichos. Nike fabrica zapatos deportivos de diversos tipos para cada actividad atlética - trotar, caminar, baloncesto, tenis- y especialidades adicionales dentro de cada uno.

Patrones de segmentación del mercado

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

- ✍ **Preferencias homogéneas:** En este caso, todos los consumidores tienen aproximadamente una misma preferencia. El mercado no muestra *segmentos naturales*, al menos en lo que se refiere a los dos atributos. Pronosticaríamos que las marcas existentes serían similares y estarían localizadas en el centro de la preferencia.

- ✍ **Preferencias difusas:** En el extremo contrario, las preferencias de los consumidores pueden estar, dispersas en el espacio, indicando que los consumidores difieren mucho en sus preferencias. La primera marca que entre en el mercado, es probable que esté posicionada en el centro con el fin de atraer a la mayoría de la gente. Una marca en el centro minimiza la suma de la insatisfacción total entre los consumidores. Un competidor nuevo podría posicionarse en seguida de la primera marca y luchar por captar participación del mercado, o podría posicionarse en la esquina para atraer a un grupo de clientes que no estuviera satisfecho con la marca del centro. Si existen varias marcas en el mercado, es probable que estén posicionadas y esparcidas en el espacio y muestren diferencias reales que coinciden con las diferencias en la preferencia del consumidor.

- ✍ **Preferencias agrupadas:** El mercado podría revelar distintos grupos de preferencia que se denominan *segmentos de mercado*. La primera empresa en este mercado tiene tres opciones: posicionarse en el centro en espera de atraer a todos los grupos (mercadotecnia no diferenciada); posicionarse en el mayor segmento del mercado (mercadotecnia concentrada); o bien, podría desarrollar nuevas marcas posicionando cada una en un segmento diferente (mercadotecnia diferenciada). Es evidente que si desarrollara sólo una nueva marca entraría la competencia e introduciría otras más en los segmentos restantes.

Procedimientos de segmentación del mercado

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

✍ Una aerolínea está interesada en atraer a aquellos que no vuelan (variable de segmentación: **condición del usuario**). Los no voladores son los que temen volar, los que son indiferentes y los que muestran una actitud positiva hacia volar (variable de segmentación: *actitud*). Entre los que manifiestan una actitud positiva se encuentran personas con altos ingresos que pueden pagar vuelos (variable de segmentación: *ingresos*). La aerolínea puede decidir tener como meta personas de altos ingresos con actitud positiva hacia los vuelos y que simplemente no han volado. Surge la pregunta: ¿Existe un procedimiento formal para identificar los segmentos de mayor importancia en un mercado?. En seguida se presenta un método común que utilizan las empresas de investigación de mercados. El procedimiento consiste en tres pasos:

1. Etapa de estudio: El investigador realiza entrevistas informales y forma grupos de debate con los consumidores para obtener una visión de sus motivaciones, actitudes y conductas. Con estos descubrimientos, el investigador elabora un cuestionario formal que se administra a una muestra de consumidores para recabar información sobre:

- ✍ Atributos y su índice de importancia
- ✍ Conciencia y clasificaciones de marca
- ✍ Patrones de uso del producto
- ✍ Actitudes hacia la categoría del producto
- ✍ Características demográficas, psicográficas y mediográficas de los encuestados.

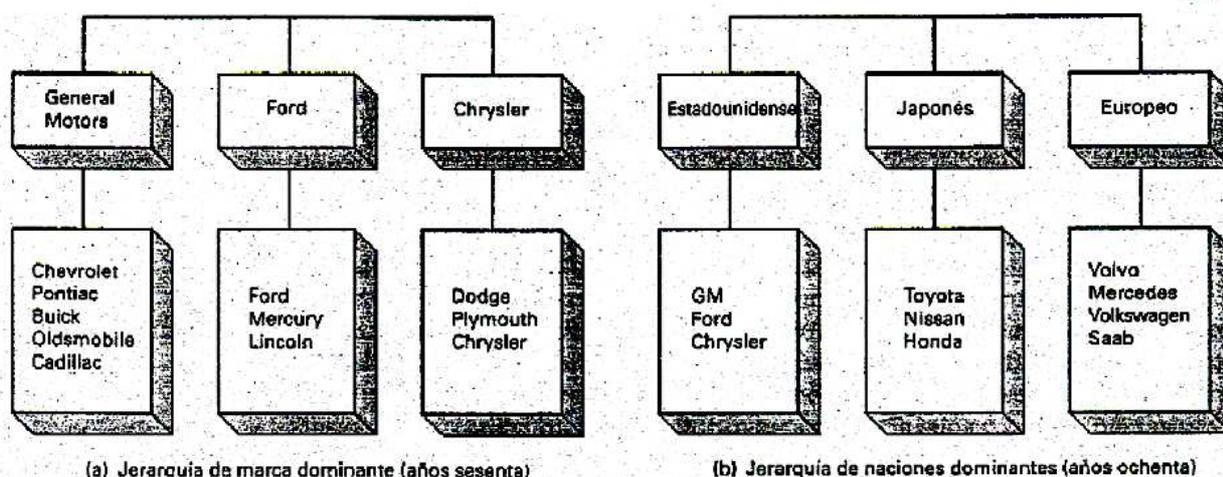
2. Etapa de análisis: El investigador aplica *el análisis de factor* a la información a fin de eliminar las variables correlacionadas. Después, aplica el *análisis de grupo* para generar un número específico de diferentes segmentos como máximo.

3. Etapa del perfil: Ahora se hace el perfil de cada grupo de acuerdo con las aptitudes que los distinguen: conducta, hábitos demográficos, psicográficos y de medios de consumo. A cada segmento puede darle un nombre con base en las características distintivas que predominan. Así, en un estudio del mercado del esparcimiento, Andreasen y Belk

encontraron seis segmentos de mercado. El hogareño pasivo, el deportista entusiasta y activo, el autosuficiente que se guía por sus propias normas; el sector culto; el hogareño activo y el socialmente activo. Encontraron que las organizaciones artísticas podían vender más boletos si se fijaban como meta sectores en los que la cultura era prioritaria y en personas activas socialmente.

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

Figura: Jerarquía de atributos en el mercado automotriz.



BASES PARA LA SEGMENTACIÓN DE LOS MERCADOS DE CONSUMO

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA: Ésta exige dividir los mercados en diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios. La empresa puede decidir operar en una o varias áreas geográficas, o bien, en todas, pero poniendo las variaciones locales en las necesidades y preferencias geográficas. Por ejemplo, el café grano Maxwell House de General Foods, se vende a nivel nacional pero su sabor concuerda con la región. Su sabor es más fuerte en el Oeste que en el Este. Campbell Soup Company designó recientemente *directores locales de área de mercado* y les asignó presupuestos para estudiar los mercados locales y adaptar los productos Campbell y las promociones a las condiciones locales. Algunas empresas subdividen las ciudades importantes en áreas geográficas más pequeñas.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA: Consiste en la división de mercados en grupos de acuerdo con variables demográficas como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Las variables demográficas son las bases que más se emplean para distinguir grupos de clientes.

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

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

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

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

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

Sexo: La segmentación por sexo se ha aplicado durante mucho tiempo a la ropa, los peinados, los cosméticos y las revistas. En ocasiones, otros mercadólogos advertirán una oportunidad para una segmentación por sexo. Otra industria que empieza a reconocer la segmentación por sexo es la automotriz. En el pasado, los autos se diseñaban, sobre todo, para atraer a los varones. Pero al aumentar el número de mujeres propietarias de un automóvil, algunos fabricantes están diseñando autos con características que atraigan a la mujeres, si bien se abstienen de anunciarlos, de manera explícita, como automóviles para mujeres exclusivamente.

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

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

Segmentación por atributos demográficos múltiples. La mayor parte de las empresas optará por segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas. Por ejemplo, un banco importante identificó la edad y los ingresos como dos de las principales variables demográficas para segmentar a sus clientes menores. Desde luego la división por edades podría afinarse aun más: las personas que apenas cumplieron 40 años podrían diferir de manera significativa respecto a las que están a punto de cumplir 60 en cuanto a necesidades financieras.

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

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA: En esta segmentación, los compradores se dividen en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, características de personalidad

o ambos. Las personas que se clasifican dentro de un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy diferentes.

Clase social: La clase social tiene gran influencia en las preferencias de las personas respecto a automóviles, ropa, mobiliario, esparcimiento, hábitos de lectura, vendedores al detalle y demás. Muchas empresas diseñan productos, servicios o ambos, para clases sociales específicas.

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

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

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

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

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

Al mismo tiempo, la segmentación de estilo no siempre funciona: Nestlé introdujo una marca especial de café descafeinado "trasnochadores" y fracasó.

Personalidad: Los mercadólogos han recurrido, asimismo, a variables de personalidad para segmentar los mercados. Dotan a sus productos de *personalidad de marca* que corresponde a *las personalidades de los consumidores*. A finales de los años 50 se promocionaron los

Chevrolet como autos con personalidades diferentes. Se identificaba a los compradores Ford como "independientes, impulsivos, masculinos, alertas ante los cambios, con seguridad en sí mismos; en tanto que los propietarios de un Chevrolet eran conservadores, ahorrativos, cuidadosos con el prestigio, menos masculinos y que buscaban evitar caer en extremos. En la actualidad, Nike utiliza la personalidad de algunos atletas, como la es del baloncesto Michael Jordan, como identificación de marca, con el propósito de atraer a los admiradores del atleta para que adquieran calzado deportivo de esa marca.

Tabla: Principales variables de segmentación para los mercados de consumo.

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

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

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

La segmentación de ocasiones puede contribuir a que las compañías expandan el uso de su producto. Por ejemplo, el jugo de naranja se consume más a menudo en el desayuno. Una empresa productora de jugo de naranja puede promover el consumo de éste en otras ocasiones, como la hora del almuerzo, la cena o al medio día. En Estados Unidos, ciertos días festivos por ejemplo el Día de las Madres y el Día del Padre se promueve la venta de dulces y flores.

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

Beneficios: Una forma poderosa de segmentación la constituye la clasificación de compradores de acuerdo con los diferentes beneficios que buscan obtener de los productos. Una de las segmentaciones de beneficio de más éxito la reportó Haley, quien estudió el mercado de los dentífricos. La investigación que realizó esta empresa descubrió cuatro segmentos de beneficio: de economía, protección, cosméticos y sabor, respectivamente. Cada grupo de búsqueda de beneficio presentaba características demográficas, conductuales y psicográficas específicas. Por ejemplo, los que buscaban prevenir la caries

tenían familias numerosas, eran muy adictos al uso del dentífrico y eran conservadores. Cada segmento también prefirió determinadas marcas. Procter & Gamble, en consecuencia, lanzó la pasta dental Crest que ofrecía el beneficio de "protección contra las caries" y resultó un éxito absoluto.

Condición del usuario: Muchos mercados pueden segmentarse en grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios regulares de un producto. Por consiguiente, los bancos de sangre no deben confiar sólo en donadores regulares para abastecerse de sangre. Tienen que reclutar donadores primerizos y comunicarse con ex donadores, cada uno requerirá de una estrategia de mercadotecnia distinta.

Clasificación del uso: Los mercados pueden también segmentarse en grupos de uso del producto en poco frecuente, medio e intenso. Los usuarios intensos suelen comprender un porcentaje reducido del mercado, pero representan un porcentaje elevado del consumo total. Es evidente que una compañía cervecera preferiría atraer a uno de los consumidores consuetudinarios para que bebieran cerveza de su marca que a varios de los que consumen cerveza ocasionalmente. Por tanto, casi todas las empresas que fabrican cerveza tienen por meta al bebedor que consume cerveza con frecuencia, utilizando *slogans* publicitarios como el de Schaefer "la cerveza con la que debe contar cuando tome más de una", o el de Miller Lite "es sabrosa, llena menos".

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

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

Leales moderados: Son consumidores leales a dos o tres marcas. El patrón de compra A, A, B, B, A, B, representa un consumidor con lealtad dividida entre A y B. Este grupo aumenta

en forma acelerada. Hoy día mucha gente compra de entre un grupo de marcas aceptables que en su concepto son equiparables.

Leales alternativos: Son consumidores que alternan su preferencia entre una marca y otra. El patrón de compra A, A, A, B, B, B, sugiere un consumidor que está cambiando su lealtad en cuanto a marca de A a B.

Inconstantes: Son consumidores que no muestran lealtad hacia ninguna marca. El patrón de compra A, C, E, B, D, B, sugeriría un consumidor desleal *propenso a las ofertas*, es decir, adquiere las marcas que están en oferta, o propenso a la variedad, adquiere algo diferente cada vez.

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

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

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

Actitud: En un mercado, es posible distinguir cinco clases de actitudes: entusiasta, positiva, activa y hostil. Los que trabajan de puerta en puerta en una campaña política utilizan la actitud de los votantes para determinar el tiempo que deben pasar con él. Dan las gracias a los votantes entusiastas y les recuerdan que voten; fortalecen a aquellos con disposición positiva; tratan de ganar los votos de los indiferentes; no invierten tiempo en tratar de cambiar la actitud de los votantes negativos y hostiles.

BASES PARA LA SEGMENTACIÓN DE LOS MERCADOS EMPRESARIALES

Tabla: Principales variables de segmentación para el mercado industrial

DEMOGRÁFICAS

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

VARIABLES OPERATIVAS

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

ENFOQUES DE COMPRA

- ◆ *Organización de función de compra:* ¿Debemos enfocarnos en compañías con organizaciones de compras altamente centralizadas o descentralizadas?
- ◆ *Estructura de poder:* ¿Debemos enfocarnos en compañías que están dominadas por la ingeniería, por las finanzas, etcétera?
- ◆ *Naturaleza de las relaciones existentes:* ¿Debemos enfocarnos en compañías que tienen fuertes relaciones, o simplemente ir tras las compañías más deseables?
- ◆ *Políticas generales de compra:* ¿Debemos enfocarnos en compañías que prefieren arriendos, contratos de servicio, compras de sistemas, subasta cerrada?
- ◆ *Criterios de compra:* ¿Debemos enfocarnos en compañías que buscan calidad, servicio, precio?

FACTORES DE SITUACIÓN

- ◆ *Urgencia:* ¿Debemos enfocarnos en empresas que necesitan un envío rápido y repentino de servicios?
- ◆ *Aplicación específica:* ¿Debemos enfocarnos en ciertas aplicaciones de nuestro producto, en lugar de todas las aplicaciones?
- ◆ *Tamaño del pedido:* ¿Debemos enfocarnos en pedidos grandes o pequeños?

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

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

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

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

En una industria meta seleccionada, una empresa puede hacer más segmentos por tamaño del cliente. La compañía podría establecer programas separados para negociar con clientes grandes y pequeños. Stecicase, un fabricante importante de muebles de oficina, divide a sus entes en tres grupos:

Clientes nacionales: En Estados Unidos, cuentas como la IBM, Prudential y Standard Oil las manejan gerentes de cuenta nacionales que trabajan con gerentes de campo de distrito.

Clientes de campo: Las cuentas de tamaño medio las maneja el personal de ventas de campo.

Clientes de distribuidor: Las cuentas más pequeñas son manejadas por distribuidores que tienen franquicias y venden productos Steelcase.

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

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

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

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

compañía fabricante de aluminio tenía un perfil de servicio alto, decidió concentrarse en el segmento del mercado motivado hacia el servicio.

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

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

Robertson y Barich sugieren que estos segmentos pueden tener distintas preferencias en cuanto a canales. Por ejemplo, los prospectos primerizos preferirían tratar con el representante de ventas de una compañía en lugar de hacerlo mediante un canal de correo directo, ya que este último proporciona escasa información.

Pueden Ser Segmentos Industriales:

- 1. Compradores programados:** Éstos consideran que el producto no es muy importante para su operación. Lo compran como artículo que se adquiere en forma rutinaria. Por lo general pagan el precio total y reciben un servicio por abajo del promedio. Es evidente que este segmento resulta muy lucrativo para el vendedor.
- 2. Compradores de relaciones:** Son aquellos que consideran que el producto es poco importante y conocen las ofertas competitivas. Obtienen un pequeño descuento y una cantidad de servicio moderada, prefieren al vendedor en tanto el precio no se dispare en exceso. Este grupo ocupa el segundo lugar en cuanto a rentabilidad.
- 3. Compradores de transacción:** Estos compradores consideran que el producto es muy importante en sus operaciones. Son sensibles a las ofertas y el servicio. Reciben un descuento cercano a 10% y servicio por arriba del promedio. Conocen las ofertas

competitivas y están listos para cambiar de producto si el precio es mejor, aunque tengan que sacrificar parte del servicio.

4. Cazadores de gangas: Éstos piensan que el producto es muy importante y exigen el máximo descuento así como el mejor servicio. Conocen proveedores alternativos, denotan dureza en sus negociaciones y están dispuestos a cambiar a la menor insatisfacción. La compañía necesita estos compradores para fines de volumen pero no resultan muy rentables.

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

Desarrollo del perfil del segmento del cliente

Debe hacerse un perfil muy detallado de cada segmento del cliente. Se necesitan más rasgos descriptivos del segmento, como rasgos demográficos, psicográficos, mediográficos; actitudes y conducta. A manera de ejemplo, Smythe reportó un estudio de los beneficios de segmentación de consumidores de café. Se descubrió, por ejemplo, que los bebedores de café descafeinado eran personas mayores, viudas y demás. De esta manera, los resultados indicarán que una marca de café descafeinado como Sanka debe colocarse en una distribución intensa donde se encuentren personas mayores, viudas, y otros sectores similares y que la marca debe anunciarse sobre todo en los medios impresos que leen personas mayores, viudas y demás.

REQUERIMIENTOS PARA UNA SEGMENTACIÓN EFICAZ

Los segmentos del mercado deben mostrar las características siguientes:

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

Sustanciabilidad: Los segmentos son lo suficiente grandes o rentables. Un segmento debe ser el grupo homogéneo lo más grande posible hacia el cual merece la pena dirigir un

programa de mercadotecnia idóneo. Por ejemplo, no sería conveniente para un fabricante de automóviles desarrollar autos para personas cuya estatura fuera menor de 1.20 metros.

Accesibilidad: Es posible llegar a los segmentos y servirlos con eficacia. Suponga que una empresa de perfumería descubre que los usuarios intensivos de su marca son mujeres que suelen salir de noche y frecuentar bares. A no ser que este grupo viva o haga sus compras en determinados lugares y esté expuesto a determinados medios, será difícil llegar a él.

Susceptibilidad a la diferenciación: Los segmentos son susceptibles de distinguirse en términos conceptuales y responden de manera distinta ante diferentes elementos y programas de mezcla de mercadotecnia. Si las mujeres casadas y las que no lo están responden de manera similar a una venta de abrigos de piel, no constituyen segmentos separados.

Susceptibilidad a la acción: Es el grado en el cual pueden formularse programas eficaces para atraer y servir a los segmentos. Por ejemplo, una aerolínea pequeña identificó siete segmentos de mercado, pero contaba con poco personal para desarrollar un programa de mercadotecnia para cada segmento.

Selección del mercado meta

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

EVALUACIÓN DE LOS SEGMENTOS DEL MERCADO

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

TAMAÑO Y CRECIMIENTO DEL SEGMENTO: Lo primero que debe cuestionar una empresa es si el segmento potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuados. El "tamaño adecuado" es algo relativo. Las grandes compañías prefieren

segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos pequeños. Las empresas pequeñas, a su vez, evitan los segmentos grandes, ya que éstos requieren demasiados recursos. El crecimiento del segmento es, por lo regular, una característica deseable, ya que, las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten; pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y, en consecuencia, disminuirá la rentabilidad de éstos.

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

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

2. Riesgo de nuevos participante: Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación en el mercado. La pregunta se reduce a si el nuevo participante puede penetrar con facilidad. Ello le será difícil si existen barreras elevadas para entrar, aunadas a fuertes represalias de las compañías involucradas. Cuanto más débiles sean las barreras contra la entrada y el deseo de represalias, menos atractivo es el segmento. El atractivo de un segmento varía en función de la dificultad que implican las barreras contra la entrada o la salida. "El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son escasas. Así, pocas empresas nuevas están en condiciones de poder entrar en la industria, y las compañías cuyo desempeño es pobre

pueden salir con facilidad. Cuando tanto las barreras contra la entrada como las de salida son altas, el potencial para generar utilidades es elevado, pero en general conlleva más riesgos porque las compañías cuyo rendimiento es pobre permanecen dentro y luchan por salir. Cuando ambas barreras son mínimas, las compañías pueden entrar o salir con facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos. La peor situación se presenta cuando las barreras contra la entrada son mínimas y las de salida altas; en este caso, las empresas incursionan en el mercado en épocas de "vacas gordas", pero les es difícil salir en temporadas poco favorables. El resultado es una sobrecapacidad y depresión de los ingresos para todos.

Figura: Barreras y rentabilidad.

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

3. Riesgo de productos sustitutos: Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el segmento.

4. Riesgo de que se incremente el poder de negociación del comprador: Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros; todo esto a expensas de la rentabilidad del vendedor. El poder de negociación de los compradores aumenta cuando éstos están más concentrados u organizados, el producto representa una parte importante

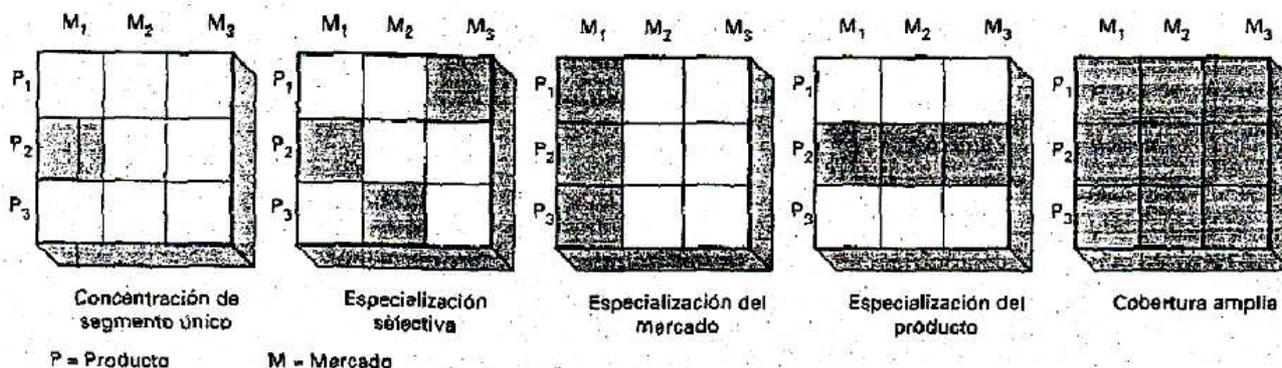
de los costos de los compradores, el producto no es diferenciado, los costos de cambio de los compradores son bajos, los compradores son sensibles al precio debido a las bajas utilidades, o cuando los compradores pueden integrarse hacia atrás. Para defenderse, los vendedores podrían seleccionar a los compradores que posean el menor poder de negociación o para cambiar de proveedores. Una mejor defensa consiste en desarrollar ofertas superiores que no puedan rechazar los compradores.

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

OBJETIVOS Y RECURSOS DE LA EMPRESA: Aun si un segmento muestra un tamaño y crecimiento positivos y es atractivo estructuralmente, la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos en relación con dicho segmento. Algunos segmentos atractivos podrían desecharse porque no concuerdan con los objetivos a largo plazo de la empresa. Incluso si el segmento coincide con los objetivos de la empresa, ésta debe considerar si posee las habilidades y recursos que se requieren para tener éxito en dicho segmento. Cada segmento tiene ciertos requerimientos de éxito. El segmento debe eliminarse si la compañía carece de una o más de las cualidades necesarias y si no está en posición de adquirirlas. Pero aun si aquella no posee las cualidades que se requieren, necesita desarrollar algunas ventajas superiores a las de sus competidores. Debe entrar sólo en segmentos en los que sea capaz de generar alguna forma de valor superior.

SELECCIÓN DE LOS SEGMENTOS DEL MERCADO

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

Figura: Cinco patrones de selección del mercado meta.

CONCENTRACIÓN EN UN SOLO SEGMENTO: En el caso más sencillo, la empresa selecciona un sólo segmento. A través de la *mercadotecnia concentrada*, la empresa logra una sólida posición de mercado en el segmento, debido a su conocimiento profundo de las necesidades de éste y al prestigio especial que se forma.

Es más, la empresa disfruta de grandes economías en su operación mediante la especialización de su producción, distribución y promoción. Si establece un buen liderazgo en el segmento, puede obtener altos rendimientos sobre su inversión.

Al mismo tiempo, la mercadotecnia concentrada involucra riesgos de mayor magnitud que los normales.

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

ESPECIALIZACIÓN SELECTIVA. En este caso, la empresa selecciona varios segmentos, cada uno de los cuales es objetivamente atractivo o concuerda con los objetivos y recursos de la empresa.

Puede haber poca o ninguna sinergia entre los segmentos, pero cada uno de ellos promete ser un generador de dinero. Esta estrategia de **cobertura de múltiples segmentos** tiene la ventaja de diversificar los riesgos de la empresa. Aun si uno de los segmentos deja de ser atractivo, la empresa puede seguir obteniendo ingresos en otros segmentos.

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

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

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

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

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

no diferenciada es la mercadotecnia inicial de Coca-Cola Company, de una sola bebida en un solo tamaño de botella con un sabor que agrade a todos.

La estrechez de la línea de productos mantiene bajos los costos de producción, inventarios y transporte. El programa de publicidad no diferenciada mantiene bajos los costos de publicidad. La ausencia de investigación de segmentos de mercadotecnia y de planeación, hace bajar los costos de investigación de mercadotecnia y administración del producto. Se supone que la empresa puede convertir sus bajos costos en precios bajos con el fin de captar al segmento sensible al precio.

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

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

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

Costos de modificación del producto: La modificación de un producto para cubrir los diferentes requerimientos del segmento del mercado, involucra, por lo general, algunos costos de investigación y desarrollo, ingeniería, herramientas especiales, o ambos.

Costos de producción: Es común que resulte más costoso producir, digamos, diez unidades de diez productos diferentes que 100 unidades de un producto. Cuanto mayor sea

el tiempo de producción para cada producto y menor el volumen de ventas de cada uno de éstos, será más costosa la producción. Por otra parte, si se vende un volumen lo suficiente grande de cada modelo, los altos costos del tiempo establecidos pueden resultar mucho menores por unidad.

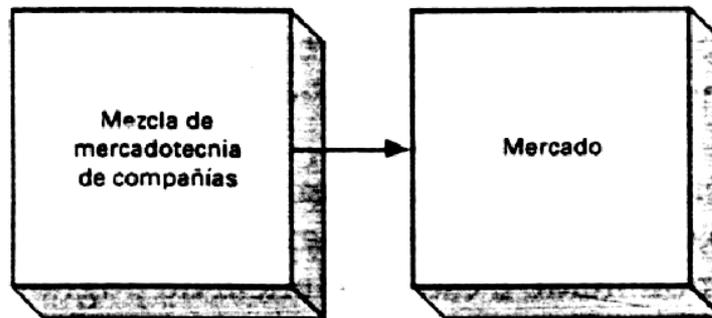
Costos administrativos: La compañía tiene que desarrollar planes de mercadotecnia separados para segmentos independientes del mercado. Esto requiere investigación de mercadotecnia extra, como pronósticos, análisis de ventas, promoción, planeación y administración de canales.

Costos de inventario: Es más costoso administrar inventarios que contienen muchos productos que aquellos que contienen pocos de éstos.

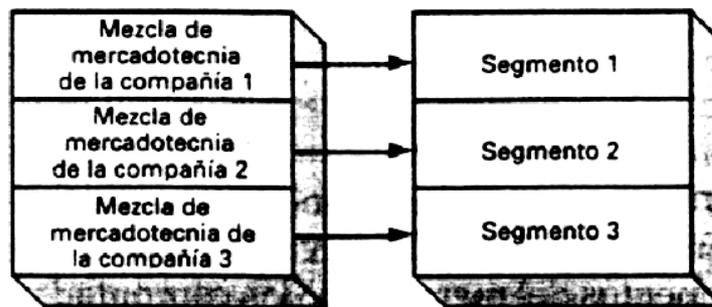
Costos de promoción: La compañía tiene que llegar a diferentes segmentos del mercado con distintos programas de promoción. Esto incrementa los costos de planeación de la promoción medios y de los medios de comunicación.

Las empresas deben tener cuidado de **no segmentar en exceso** su mercado. Si esto sucede quizá tengan que recurrir a la **contrasegmentación**, o bien, a ampliar su base de clientes. Por ejemplo, Johnson & Johnson amplió su mercado meta para sus champúes para bebés de manera que incluyera personas adultas. A su vez, Beecham lanzó su pasta dentífrica Aquafresh para atraer al mismo tiempo tres segmentos a los que beneficia: aquellas personas que buscan aliento fresco, dientes más blancos y protección anticaries.

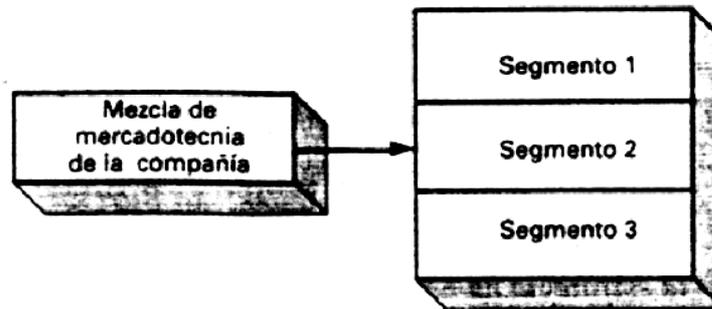
Figura: Tres estrategias alternativas de selección de mercado.



(a) Mercadotecnia no diferenciada



(b) Mercadotecnia diferenciada



(c) Mercadotecnia concentrada