



San Marcos

UNIVERSIDAD  
ILUMINO

# SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

## CARACTERÍSTICAS DE UNA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

A la hora de realizar una buena segmentación de mercados se debe seguir el debido procedimiento, además de reconocer y analizar diferentes características entre las que cuentan como básicas las siguientes:

- **MENSURABILIDAD.** Según la RAE (Real Academia de la lengua Española) mensurable significa que se puede medir (del latín mensurabilis). Es muy importante a la hora de segmentar, que los mercados o nichos que nos interesen sean medibles. Esto significa que existan como nicho de mercado con individuos localizables, a los que se les pueda ofrecer ya sea un producto o un servicio. El tamaño del grupo de clientes con un mismo interés, el poder adquisitivo



**UNA BUENA SEGMENTACION DEBE CONSIDERAR LA MENSURABILIDAD, ACCESIBILIDAD, CRECIMIENTO Y ATRACTIVO DEL MERCADO SELECCIONADO.**

de este grupo específico y los perfiles de los segmentos internos deben ser medibles, sin embargo no hay que dejar de lado que ciertas variables de la segmentación son difíciles de medir, por ejemplo en Estados Unidos hay casi 25 millones de personas izquierdas, una cifra superior a la mitad de la población de América Central, sin embargo existen muy pocos productos dirigidos a este segmento.

- **ACCESIBILIDAD.** Según la RAE (Real Academia de la lengua Española) acceso significa acción de llegar o acercarse (del latín accessus)  
La accesibilidad se puede mirar desde dos puntos de vista diferentes:
  1. El acceso al local comercial que vende el producto de interés, como por ejemplo un banco, en donde el acceso debe ser individual difícil o lento y el acceso a un estadio en donde se esperan cantidades enormes de personas en un periodo corto.
  2. El acceso al producto o a conseguir el mismo de una manera fácil, este es el caso de productos de consumo masivo como el arroz, la harina y el azúcar en donde se pretende que se encuentre en muchos lugares a la vez y hasta en la misma posición. Existen estrategias de accesibilidad de accesibilidad en donde más bien se colocan en el mercado productos de edición limitada, en donde el cliente se siente afortunado de tener ese producto específico.

- **CRECIMIENTO.** Según la RAE (Real Academia de la lengua Española) crecer significa recibir aumento por añadirsele nueva materia (del latín *crescere*) A la hora de segmentar un mercado esta cualidad del segmento es muy importante ya que nos permite crecer como mercado y como negocio, en el sentido de que nuestro producto o servicio se vendiera cada vez mas en el futuro, el crecimiento implica el aumento de la demanda del producto o servicio, además de que cada vez son mas las personas que lo consumen y prefieren.



- **ATRACTIVO** Según la RAE (Real Academia de la lengua Española) atractivo significa que tiene fuerza para atraer (del latín *atraktivus*)

**EL ATRACTIVO DEL MERCADO SE MIDE POR MEDIO DE LA CANTIDAD DE PERSONAS QUE QUIEREN EL PRODUCTO.**

Los segmentos que se sienten atraídos por nuestro producto o servicio deben ser significativos además de que el producto o servicio debe ser cada vez más apetecido por nuestros clientes, esta característica bien canalizada nos garantizará a futuro más clientes y posicionamiento de marca. Algunas

empresas invierten grandes sumas de dinero en gestionar atractivo para sus productos. La mayoría de perfumes de segmento alto (económicamente hablando) contratan a personas reconocidas en todo el mundo (por ejemplo actores, actrices o cantantes famosos) para promocionar sus productos. El otro extremo es el de los productos, como el caso de Lexus de Toyota, en donde su atractivo se encuentra en la exclusividad, esto el cliente lo valora, ya que se le da la seguridad de que comprará un automóvil con el atractivo de ser de los distinguidos y caros del mercado.

## ¿POR QUÉ SE DEBE REALIZAR UNA SEGMENTACION DE MERCADOS?

De acuerdo con TIS consulting group, con poblaciones y comunidades cada día más diversas, sería arriesgado para una empresa en particular ofrecer la misma mezcla comercial a tan



distintos consumidores. La segmentación de mercado ofrece a las empresas la posibilidad de personalizar o confeccionar a la medida una combinación única de elementos como el producto, el precio, la plaza y la promoción, para mercados meta específicos. Por consiguiente, les permite satisfacer las necesidades de sus clientes de

una manera más efectiva, a través de una propuesta de valor potencialmente superior a la de la competencia.

**EL TÉRMINO SEGMENTACIÓN DE MERCADO SE REFIERE ENTONCES AL PROCESO DE DEFINICIÓN Y DIVISIÓN DE UN AMPLIO MERCADO EN GRUPOS CLARAMENTE IDENTIFICABLES Y HOMOGÉNEOS DE CONSUMIDORES CON NECESIDADES, DESEOS Y CARACTERÍSTICAS SIMILARES.**

Pocas compañías son lo suficientemente grandes como para satisfacer las necesidades de todo un mercado. La mayoría debe separar la demanda total en segmentos y elegir solamente aquellos para los que se tenga la capacidad de atender. La segmentación de mercado puede ayudar a empresas de todos tamaños y giros a tomar mejores decisiones. Se dice que un segmento de mercado debería ser:

1. —Fácil y claramente identificable
2. —Medible
3. —Accesible a través de promoción, comunicación y canales de distribución
4. —Diferente en su reacción a determinada propuesta de valor
5. —Durable (que no cambie tan rápidamente)
6. —Apropiado para las políticas y recursos de la empresa
7. —Suficientemente grande para ser rentable

Todo mercado puede ser segmentado de varias maneras, y aunque muchas de las bases utilizadas para segmentar un mercado orientado al consumidor también se pueden aplicar a los negocios y a la industria, la naturaleza de éstos eventualmente da origen a otras bases específicas de segmentación. Enseguida se muestra una tabla comparativa de los criterios o estrategias básicas para segmentar ambos tipos de mercados:

Mercado orientado al consumidor		Mercado orientado a la industria	
Tipo de segmentación	Variables consideradas	Tipo de segmentación	Variables consideradas
<b>Geográfica</b>	Región, clima, densidad y tasa de crecimiento de la población	Geográfica	Ubicación, concentración de clientes, tasa de crecimiento de la industria local y factores macroeconómicos diversos
<b>Demográfica</b>	Edad, género, origen étnico, nacionalidad, educación, ocupación, religión, ingreso y estatus familiar	Por tipo de cliente	Tamaño de la organización, industria del cliente y posición en la cadena de valor
<b>Psicográfica</b>	Valores, actitudes, opiniones, intereses, actividades y estilos de vida de la población	Por comportamiento	Lealtad hacia los proveedores, patrones de utilización y tamaño de las órdenes
<b>Por comportamiento</b>	Nivel y patrones de utilización de productos, sensibilidad de precio, lealtad hacia una marca y búsqueda de beneficios y ofertas		

Los segmentos identificados se resumen en distintos perfiles, y el nivel de atracción de cada uno de ellos puede ser evaluado para posteriormente seleccionar un segmento de mercado meta.



Además de jugar un papel importante en el desarrollo de nuevos enfoques de mercadotecnia para atraer nuevos clientes, la segmentación de mercado también puede ayudar a una empresa a descubrir modos de fortalecer la lealtad de los consumidores ya existentes. Por ejemplo, una empresa podría solicitar algún tipo de retroalimentación a través de preguntas dirigidas a cierto grupo con la intención de obtener sugerencias prácticas para mejorar un producto.

## ● MERCADO META

Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", consideran que un mercado meta "consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir".

**EL DICCIONARIO DE MARKETING, DE CULTURAL S.A., DEFINE EL MERCADO OBJETIVO (MERCADO META) COMO "LA PARTE DEL MERCADO DISPONIBLE CUALIFICADO AL QUE LA EMPRESA DECIDE ASPIRAR"**

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el mercado meta como "el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing". Otra definición de los mismos autores, dice que "un segmento de mercado (personas u organizaciones) para el que el vendedor diseña una mezcla de mercadotecnia es un mercado meta".

Philip Kotler, en su libro "Dirección de Mercadotecnia", define el mercado meta o mercado al que se sirve como "la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar". Cabe señalar, que según Philip Kotler, el mercado disponible calificado es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular.

La American Marketing Association (A.M.A.), define al mercado objetivo (Target Market) o mercado meta, como "el segmento particular de una población total en el que el detallista enfoca su pericia de comercialización para satisfacer ese submercado, con la finalidad de lograr una determinada utilidad".



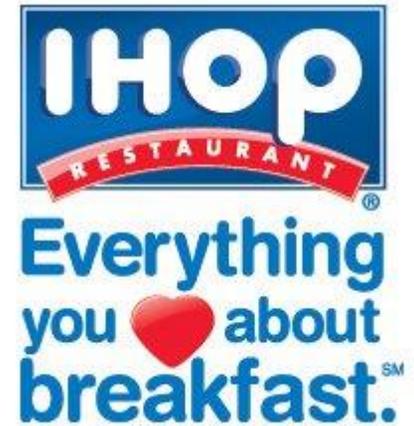
En síntesis, el mercado meta es "aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing; con la finalidad, de obtener una determinada utilidad o beneficio".

## • POSICIONAMIENTO

**LOS PRODUCTOS SON HECHOS EN LAS FÁBRICAS, PERO LAS MARCAS SE FORMAN EN LA MENTE DE LOS CONSUMIDORES.**

Según Kotler y Armstrong en su libro Fundamentos de Marketing (p.182) más allá de decidir sobre cuáles segmentos del mercado se enfocará, la empresa debe decidir sobre una propuesta de valor: cómo creará valor diferenciado para los segmentos a los que se dirigirá y qué posiciones desea ocupar en esos segmentos. Una posición de producto es la forma en que un producto está definido por los consumidores en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los productos competidores.

El detergente para ropa Method se posiciona como un detergente más inteligente, más fácil y más verde; Dreft está posicionado como el detergente suave para la ropa del bebé. En IHOP, “Llegas hambriento. Te vas feliz.”; en Olive Garden, “Cuando estés aquí, eres familia”. En el mercado automotriz, el Nissan Versa y el Honda Fit se posicionan en la clase económica, Mercedes y Cadillac en la de lujo, y Porsche y BMW en la de rendimiento.



Para Kotler y Armstrong (p.182) Los consumidores están saturados con información sobre productos y servicios; no pueden reevaluar los productos cada vez que realicen una decisión de compra. Para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan productos, servicios y empresas en categorías y “los posicionan” en sus mentes. La posición del producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen sobre los productos en comparación con los productos competidores.

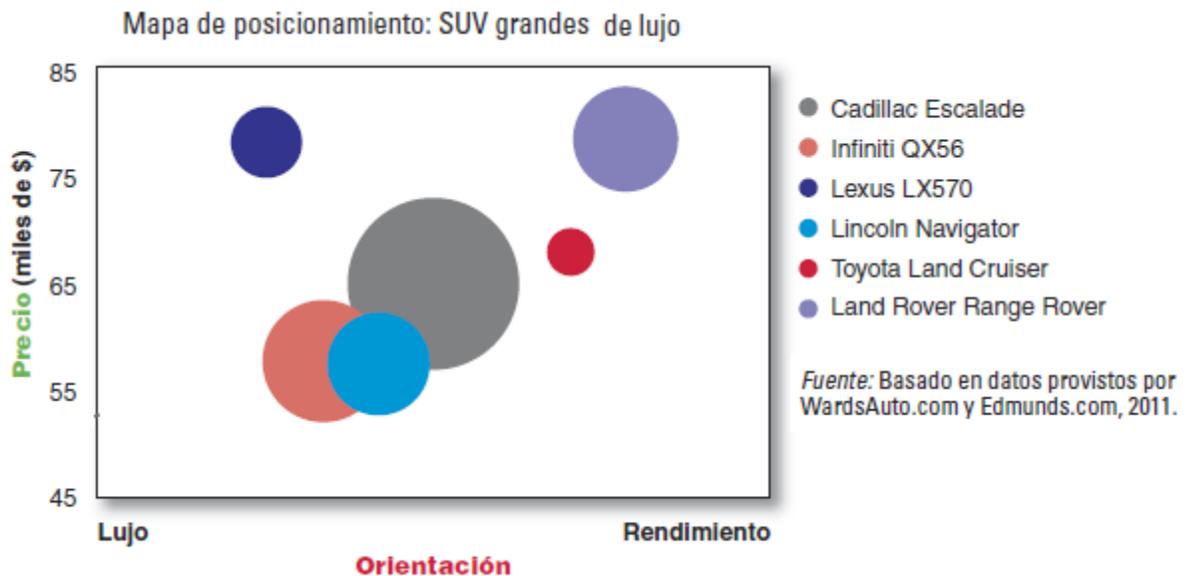
**LOS CONSUMIDORES  
POSICIONAN LOS PRODUCTOS  
CON O SIN LA AYUDA DE LOS  
MERCADÓLOGOS.**

Los consumidores posicionan los productos con o sin la ayuda de los mercadólogos. Pero los mercadólogos no desean dejar las posiciones de sus productos al azar. Deben planear las posiciones que darán a sus productos la mayor ventaja en los mercados meta seleccionados, y deben diseñar mezclas de marketing

para crear estas posiciones previstas.

## Mapas de posicionamiento

En la planeación de sus estrategias de diferenciación y posicionamiento, los mercadólogos a menudo preparan mapas perceptuales o de posicionamiento que muestran cómo los consumidores perciben sus marcas frente a productos de la competencia, considerando dimensiones relevantes del proceso de compra. La siguiente figura muestra un mapa de posicionamiento para el gran mercado estadounidense de vehículos todoterreno ligeros (Sport Utility Vehicle) de lujo.



La posición de cada círculo en el mapa indica el posicionamiento percibido de la marca en dos dimensiones: precio y orientación (lujo versus rendimiento). El tamaño de cada círculo indica la participación de mercado relativa de la marca. Así, los clientes ven al líder del mercado, el Cadillac Escalade, como un SUV grande de lujo y precio moderado, con equilibrio entre lujo y rendimiento. El Escalade está situado en lujo urbano y, en este caso, el “rendimiento” probablemente se refiere a potencia y seguridad (no encontrará mención alguna de aventuras en terracería en un anuncio de Escalade). Por el contrario, Range Rover y Land Cruiser sí se posicionan entre los vehículos de lujo pero con matices de todoterreno. Por ejemplo, el Toyota Land Cruiser apareció en 1951 como un vehículo de tracción 4X4, tipo Jeep, diseñado para conquistar los terrenos y climas más duros del mundo.

En los últimos años, el Land Cruiser ha conservado este posicionamiento de aventura y rendimiento pero se le ha añadido el lujo. Su sitio Web presume de una “legendaria capacidad todoterreno”, con tecnologías tales como asistencia en el control de descensos y sistemas de suspensión dinámica. “En algunas partes del mundo es un vehículo esencial”. Sin embargo, a pesar de su robustez, la empresa señala que “su tecnología disponible de manoslibres Bluetooth, el entretenimiento de DVD y un suntuoso interior han suavizado sus bordes”. Kotler y Armstrong, Fundamentos de Marketing (p.183)



### **Elección de una estrategia de diferenciación y posicionamiento**

A algunas empresas les resulta fácil elegir una estrategia de diferenciación y posicionamiento. Por ejemplo, una empresa bien conocida por su calidad en ciertos segmentos tratará de alcanzar esta posición en un segmento nuevo si hay suficientes compradores que buscan calidad. En muchos casos, serán dos o más empresas las

que busquen la misma posición, y cada una tendrá que encontrar la forma de distinguirse. Por encima de todo, el posicionamiento de una marca debe atender a las necesidades y preferencias de los mercados meta bien definidos. Por ejemplo, aunque tanto Dunkin’ Donuts como Starbucks son cafeterías, ofrecen surtidos de productos y atmósferas de tienda muy diferentes; aun así, cada una tiene éxito porque crea justo la propuesta de valor adecuada para su mezcla única de clientes.

**CADA EMPRESA DEBE  
 DIFERENCIAR SU OFERTA  
 MEDIANTE LA CREACIÓN DE UN  
 PAQUETE ÚNICO DE BENEFICIOS  
 QUE ATRAIGA A UN GRUPO  
 SUSTANCIAL DENTRO DEL  
 SEGMENTO.**

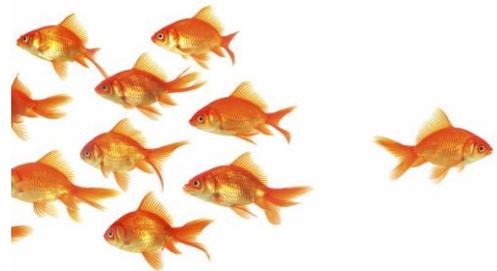
**LOS CONSUMIDORES  
POSICIONAN LOS PRODUCTOS  
CON O SIN LA AYUDA DE LOS  
MERCADÓLOGOS.**

La tarea de diferenciación y posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de ventajas competitivas diferenciales sobre las cuales construir una posición, elegir las ventajas competitivas adecuadas y seleccionar una estrategia global de posicionamiento. La empresa debe entonces comunicar y entregar eficazmente la posición elegida al mercado. Kotler y Armstrong, Fundamentos de Marketing (p.183)

**Identificación de posibles diferencias de valor y ventajas competitivas**

Según Kotler y Armstrong en su libro fundamentos de marketing, para construir relaciones redituables con el mercado meta, los mercadólogos deben comprender las necesidades del cliente mejor que sus competidores y entregar más valor al cliente. En la medida en que una empresa puede diferenciarse y posicionarse como un proveedor de valor superior al cliente, obtiene una **ventaja competitiva**.

En cualquier caso no es posible construir posiciones sólidas sobre promesas vacías: si una empresa posiciona sus productos *ofreciendo* la mejor calidad y el mejor servicio, en realidad debe diferenciar el producto de manera que *entregue* la calidad y el servicio prometidos. Las empresas deben hacer mucho más que sólo gritar sus posiciones con lemas y eslóganes. Primero deben *vivir* el lema.



Sin duda, el marketing inteligente ayuda, pero las promesas de marketing significan poco si no están respaldadas por la realidad de la experiencia del cliente.

Para encontrar puntos de diferenciación, los mercadólogos deben pensar en la totalidad de la experiencia del cliente con el producto o servicio de la empresa. Una empresa alerta puede encontrar formas de diferenciarse en cada punto de contacto con el cliente. ¿De qué maneras específicas puede una empresa diferenciarse a sí misma o a su oferta de mercado? Puede diferenciarse a lo largo de las líneas de *productos, servicios, canales, personas o imagen*.

A través de la *diferenciación de productos*, las marcas pueden diferenciarse en sus características, rendimiento, o estilo y diseño. Por lo tanto, Bose



posiciona sus altavoces en su diseño llamativo y características de sonido. Al obtener la aprobación de la American Heart Association como una aproximación a un estilo de vida saludable, Subway se diferencia como la elección de comida rápida saludable.

**MÁS ALLÁ DE DIFERENCIAR SU PRODUCTO FÍSICO, LA EMPRESA TAMBIÉN PUEDE DIFERENCIAR LOS SERVICIOS QUE ACOMPAÑAN AL PRODUCTO.**

Algunas empresas obtienen *diferenciación de servicios* a través de una entrega rápida, cómoda o cuidadosa. Por ejemplo, el First Convenience Bank of Texas ofrece “Horarios reales para personas reales” y abre siete días a la semana, incluyendo horarios nocturnos. Otros diferencian su servicio con base en la atención de alta calidad al cliente. En una época en la que la

satisfacción del cliente con el servicio de las aerolíneas está en declive constante, Singapore Airlines se distingue a través de un extraordinario servicio y la gracia de sus sobrecargos. “Todo el mundo espera que brindemos excelencia “, dice la aerolínea. “[Por lo tanto, incluso] en los más mínimos detalles del vuelo, nos ponemos a la altura y ofrecemos la experiencia de Singapore Airlines”. (Kotler y Armstrng p.184)



Las empresas que practican la *diferenciación de canal* obtienen una ventaja competitiva a través de la forma en que diseñan la cobertura de su canal, su experiencia y desempeño. Amazon.com y GEICO, por ejemplo, se diferencian a sí mismas mediante sus canales directos de funcionamiento suave.



Las empresas también pueden obtener fuertes ventajas competitivas a través de la *diferenciación de personas*, contratando y capacitando mejor a su personal que sus competidores. La diferenciación de personas requiere que una empresa seleccione cuidadosamente a su personal de contacto con el cliente y capacitarlo bien. Por ejemplo, el personal de Disney World es conocido por ser amigable y optimista. Disney

**UNA EMPRESA NO PUEDE  
DESARROLLAR UNA IMAGEN EN  
LA MENTE DEL PÚBLICO DE LA  
NOCHE A LA MAÑANA  
UTILIZANDO SÓLO UNOS  
CUANTOS ANUNCIOS.**

capacita cuidadosamente a su personal de parques de diversiones para que sea competente, atento y amable. Desde los agentes en la recepción del hotel y los conductores del monorriel, a los encargados de los juegos mecánicos y la gente que barre Main Street USA. Cada empleado es capacitado cuidadosamente para entender a los clientes y “hacer felices a las personas”.

Incluso cuando las ofertas competidoras tienen el mismo aspecto, los compradores podrán percibir una diferencia basada en la *diferenciación de imagen* de la empresa o marca. Una imagen de empresa o marca debe transmitir los beneficios distintivos de un producto y su posicionamiento. Desarrollar una imagen fuerte y distintiva exige creatividad y trabajo arduo.

Los símbolos, tales como los arcos dorados de McDonald's, el paraguas rojo de Travelers, la "palomita" (el *swoosh*, en inglés) de Nike o la manzana mordida de Apple, pueden proporcionar un fuerte reconocimiento de empresa o marca y diferenciación de imagen. La empresa podría construir una marca alrededor de una persona famosa, como Nike lo hizo con las colecciones de calzado para baloncesto y ropa de Michael Jordan, Kobe Bryant y LeBron James.



Algunas empresas incluso se asocian con ciertos colores, como Coca-Cola (rojo), IBM (azul) o UPS (marrón). (Kotler y Armstrong p.185)

**LOS SÍMBOLOS, PERSONAJES Y OTROS ELEMENTOS DE IMAGEN QUE SE ELIJAN DEBEN SER COMUNICADOS A TRAVÉS DE PUBLICIDAD QUE TRANSMITA LA PERSONALIDAD DE LA EMPRESA O LA MARCA.**

#### **Elegir las ventajas competitivas correctas**

Supongamos que una empresa es lo suficientemente afortunada para descubrir varias diferenciaciones posibles que proporcionen ventajas competitivas; entonces deberá elegir sobre las que va a construir su estrategia de posicionamiento. Debe decidir cuántas y cuáles diferencias promover.

**¿Cuántas diferencias para promover?** Muchos mercadólogos piensan que las empresas deben promover de manera agresiva un solo beneficio para el mercado meta. El ejecutivo de publicidad Rosser Reeves, por ejemplo, dijo que una empresa debe desarrollar una *única propuesta de venta (USP)* para cada marca y adherirse a ella. Cada marca debe escoger un atributo y llamarse a sí misma "la número uno" en ese atributo.

Los compradores tienden a recordar mejor al número uno, en especial en esta sociedad sobreinformada. Así, Walmart promueve sus inmejorables precios bajos y Burger King promueve la elección personal: "Como tú quieras".

**EN LA ACTUALIDAD, CUANDO EL MERCADO DE MASAS SE FRAGMENTA EN MUCHOS SEGMENTOS PEQUEÑOS, LAS EMPRESAS Y MARCAS ESTÁN INTENTANDO AMPLIAR SUS ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA ATRAER A MÁS SEGMENTOS.**

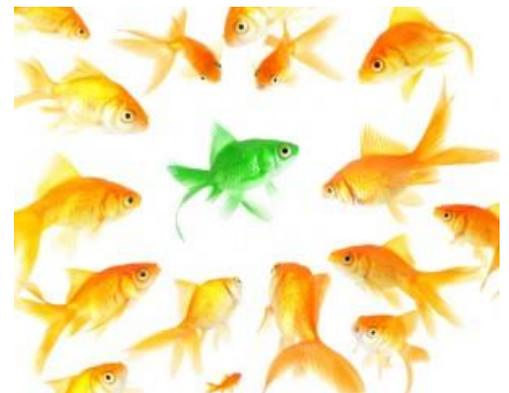
Otros mercadólogos piensan que las empresas deben posicionarse en más de un diferenciador. Esto puede ser necesario si dos o más empresas dicen ser mejores en el mismo atributo. Evidentemente, muchos compradores quieren estos múltiples beneficios. El desafío es convencerlos de que una marca puede hacerlo todo.

**Cuáles diferencias promover.** No todas las diferencias de marca son significativas o valen la pena, y cada diferencia tiene el potencial para crear

costos a la empresa, así como beneficios al cliente.

Vale la pena establecer una diferencia en la medida en que cumpla con los criterios siguientes:

- **Importante.** La diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores meta.
- **Distintiva.** Los competidores no ofrecen la diferencia, o la empresa puede ofrecerla de una manera distintiva.
- **Superior.** La diferencia es superior a otras formas en que los clientes puedan obtener el mismo beneficio.
- **Comunicables.** La diferencia es visible y fácil de comunicar a los compradores.
- **Preventiva.** Los competidores no pueden copiar con facilidad la diferencia.
- **Asequible.** Los compradores pueden permitirse pagar la diferencia.
- **Rentable.** La empresa puede introducir la diferencia de manera rentable.



Muchas empresas han introducido diferenciaciones que fallaron una o más de estas pruebas. Alguna vez el Westin Stamford Hotel de Singapur se publicitó como el hotel más alto del mundo, pero esta distinción no resultó importante para la mayoría de los turistas; de hecho, a muchos los desincentivó. Polarvision de Polaroid, que producía películas caseras de revelado instantáneo, también fracasó. Aunque Polarvision era distintiva, era inferior a otra forma de capturar el movimiento: las videocámaras.



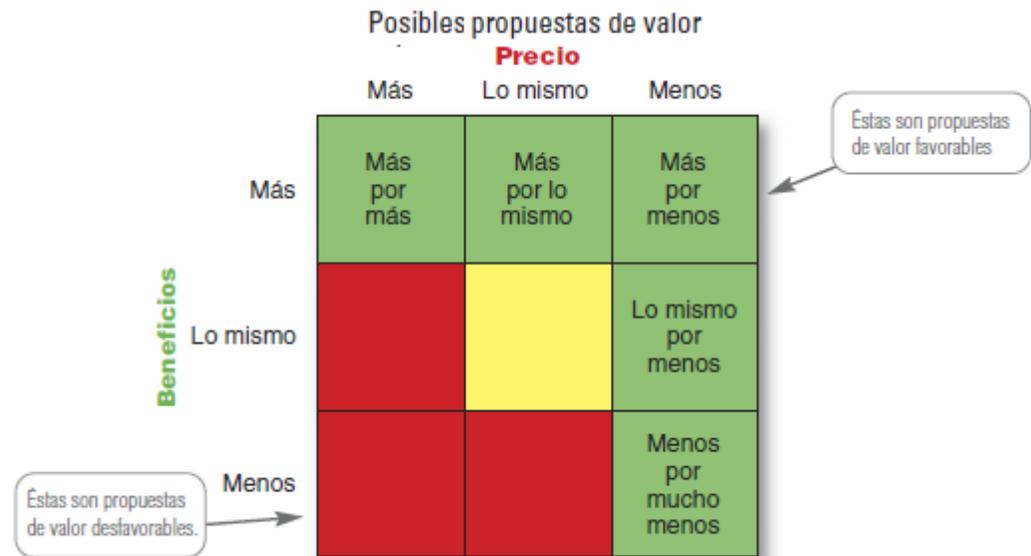
**ELEGIR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS SOBRE LAS QUE SE POSICIONARÁ UN PRODUCTO O SERVICIO PUEDE SER DIFÍCIL, SIN EMBARGO ESTAS OPCIONES PUEDEN SER CRUCIALES PARA EL ÉXITO.**

Elegir los diferenciadores correctos puede ayudar a que una marca destaque entre el grueso de los competidores. Por ejemplo, cuando el fabricante de automóviles Nissan presentó su pequeño y novedoso Cube, no posicionó al automóvil sólo en atributos compartidos con modelos de la competencia, tales como la accesibilidad y la personalización; sino también como un “artefacto móvil” que encaja con el estilo de vida digital de hoy.

### **Selección de una estrategia de posicionamiento en general**

El posicionamiento completo de una marca se conoce como la **propuesta de valor** de la marca, es decir, la mezcla completa de los beneficios sobre los que se diferencia y posiciona una marca. Es la respuesta a la pregunta del cliente “¿Por qué debo comprar su marca?”. La propuesta de valor de Volvo se basa en la seguridad pero también incluye confiabilidad, espacio y estilo, todo por un precio que es superior al promedio, pero que parece ser justo para esta combinación de beneficios.

La siguiente figura muestra las posibles propuestas sobre las que una empresa podría posicionar sus productos. En ella las cinco celdas verdes representan proposiciones de valor favorables, es decir, la diferenciación y el posicionamiento que dan a la empresa una ventaja competitiva.



Las celdas rojas, en cambio, representan propuestas de valor desfavorables. La celda central amarilla representa una proposición marginal, en el mejor de los casos. A continuación analizaremos cada una de las 5 opciones resultado de posición en la anterior matriz:

**EN UNA OFERTA DE MERCADO DE MÁS POR MÁS NO SÓLO OFRECE UNA CALIDAD SUPERIOR, TAMBIÉN DA PRESTIGIO AL COMPRADOR.**

**1. Más por más.** El posicionamiento *más por más* implica proporcionar el producto o servicio más exclusivo y cobrar un precio más alto para cubrir los costos más altos. Simboliza estatus y un estilo de vida elevado. Los hoteles Four Seasons, los relojes Rolex, los automóviles Mercedes, electrodomésticos

SubZero, todos presumen una calidad, hechura, durabilidad, desempeño o estilo superiores y, por tanto, cobran un precio más alto.

Cuando Apple estrenó su iPhone, ofreció características de mayor calidad que un celular tradicional con una etiqueta de precio alta para estar a la par con su posicionamiento. De manera similar, los comercializadores de diamantes Hearts On Fire han creado un nicho de más por más como



“El diamante de corte más perfecto en el mundo”. Los diamantes Hearts On Fire tienen un diseño único de “corazones y flechas”. Cuando se ven con lupa desde su parte inferior, aparece un círculo perfecto de ocho corazones; desde la parte superior viene una explosión de fuego y luz perfectamente formada. Los diamantes Hearts On Fire no son para todos, dice la compañía. “Hearts On Fire es para aquellos que esperan más y dan más a cambio”. La marca pide un sobreprecio de 15 a 20% sobre los diamantes comparables de sus competidores.

**LOS ARTÍCULOS DE LUJO QUE SE VENDEN BIEN DURANTE LOS BUENOS TIEMPOS PUEDEN ESTAR EN PELIGRO DURANTE LAS RECESIONES ECONÓMICAS, CUANDO LOS COMPRADORES SE VUELVEN MÁS CAUTELOSOS EN SUS GASTOS.**

Aunque el posicionamiento más por más puede ser rentable, esta estrategia también presenta vulnerabilidades. A menudo es una invitación para los imitadores que afirman tener la misma calidad pero a un precio inferior. Por ejemplo, la marca más por más Starbucks se enfrenta ahora a competidores de café “gourmet” que van desde Dunkin’ Donuts hasta McDonald’s. La sombría economía reciente golpeó con fuerza a las marcas premium, tales como Starbucks.

**2. Más por lo mismo.** Las empresas pueden atacar el posicionamiento de un competidor de más por más mediante la introducción de una marca que ofrezca calidad comparable a un menor precio. Por ejemplo, Toyota presentó su línea Lexus con una propuesta de valor de *más por lo mismo* frente a Mercedes y BMW.



Su primer titular leía: “Quizá la primera vez en la historia en que cambiar un automóvil de 72.000 dólares por uno de 36.000 dólares podría considerarse un cambio para mejorar”. Así comunicaba la alta calidad de su nuevo Lexus a través de excelentes reseñas en revistas automotrices y en un video ampliamente distribuido que mostraba comparaciones de lado a lado de los automóviles Lexus y Mercedes. Publicó encuestas que mostraban que los distribuidores Lexus ofrecen a los clientes mejores experiencias de servicio y ventas que los concesionarios Mercedes. Muchos propietarios de Mercedes cambiaron a Lexus, y la tasa de recompra de Lexus ha sido del 60%, el doble del promedio de la industria.



**3. Lo mismo por menos.** Las tiendas de descuento como Walmart y los “asesinos de categoría”, como Best Buy, PetSmart, David’s Bridal y DSW Shoes utilizan este posicionamiento. No pretenden ofrecer productos diferentes o mejores, sino muchas de las mismas marcas que los grandes almacenes y tiendas especializadas pero con

**OFRECER LO MISMO POR MENOS PUEDE SER UNA POTENTE PROPUESTA DE VALOR: A TODO EL MUNDO LE GUSTA OBTENER UN BUEN TRATO.**

grandes descuentos basados en un mayor poder de compra y menor costo de operación. Otras empresas desarrollan marcas de imitación pero a un precio inferior en un esfuerzo por atraer a los clientes lejos del líder del mercado. Por ejemplo, The Sharper Image fabrica un e-reader menos costoso, el Literati, que compite con el Nook y el Kindle.

**4. Menos por mucho menos.** Casi siempre existe un mercado para los productos que ofrecen menos y por lo tanto, cuestan menos. Pocas personas necesitan, desean o pueden permitirse “lo mejor de lo mejor” en todo lo que compran. En muchos casos, los consumidores con gusto se conformarán con menos que un desempeño óptimo o renunciarán a algunas de las “campanas y silbatos” a cambio de un precio inferior. Por ejemplo, muchos viajeros que buscan alojamiento prefieren no pagar por lo que consideran extras innecesarios, como una piscina, un restaurante adjunto o mentas sobre la almohada. Las cadenas hoteleras como Ramada Limited, Holiday Inn Express y Motel 6 omiten algunos de estos servicios y, en consecuencia, cobran menos. El posicionamiento de *menos por mucho menos* implica satisfacer los requisitos de rendimiento o calidad inferior de los consumidores a un precio mucho menor. Por ejemplo, las tiendas de Family Dollar y Dollar General ofrecen más productos accesibles a precios muy bajos. Las tiendas-almacén de Costco ofrecen una menor selección de mercancía y consistencia, y niveles de servicio mucho menores; en consecuencia, cobran precios bajísimos.



**POR SUPUESTO, LA PROPUESTA DE VALOR GANADORA SERÍA OFRECER MÁS POR MENOS.**

**5. Más por menos.** Muchas empresas dicen ofrecer más por menos. Y, en el corto plazo, algunas empresas en realidad pueden alcanzar tan elevadas posiciones. Por ejemplo, cuando Home Depot comenzó sus operaciones, tuvo posiblemente la mejor selección de productos, el mejor servicio y los precios más bajos en

comparación con las tiendas locales de ferretería y otras cadenas de mejoras para el hogar.

Pero en el largo plazo, a las empresas le resultará muy difícil mantener tal posicionamiento de lo mejor de ambos mundos. Ofrecer más por lo general cuesta más, lo que dificulta cumplir con la



promesa de “por menos”. Las empresas que intentan entregar ambos pueden perder frente a competidores más enfocados. Por ejemplo, frente a la determinada competencia de las tiendas Lowe’s, Home Depot ahora debe decidir si quiere competir principalmente en servicio superior o en precios más bajos.

Habiendo dicho todo lo anterior, cada marca debe adoptar una estrategia de posicionamiento diseñada para atender las necesidades y deseos de sus mercados meta. *Más por más* atraerá a un mercado meta, *menos por mucho menos* atraerá a otro y así sucesivamente. Así, en cualquier mercado, por lo general hay espacio para muchas empresas que ocuparán distintas posiciones. Lo importante es que cada empresa debe desarrollar su propia estrategia ganadora de posicionamiento, una que haga que la empresa sea especial para sus consumidores meta. (Kotler y Armstrong p.188)

#### Bibliografía:

Recuperado el 7 de marzo de 2016 de <http://dle.rae.es/?id=0KCHUpZ>, dirección de la página oficial de la RAE en línea.

Recuperado el 15 de marzo de 2016 de <http://tisconsulting.org/es/news/market-segmentation-basic-strategies/>

Kotler P. y Keller K. (2012). Dirección de Marketing. 14 ed. México: Pearson.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. 11ed. México: Pearson.

Stanton, W., Etzel M. y Walker B. (2007). Fundamentos de Marketing. 14 ed. Mexico: McGraw-Hill

Pujol B. (2003) Diccionario de marketing. 1 ed. Mexico: Royce Editores

Kotler P. (2003) Direccion de mercadotecnia 8 ed. Mexico: Pearson

Recuperado el 15 de marzo de 2016 de:

<https://www.ama.org/search/pages/results.aspx?k=target%20market>