



San Marcos

UNIVERSIDAD
ILUMINO

MERCADO META Y SEGMENTACIÓN

FORMAS DE SEGMENTACIÓN

La siguiente lectura es tomada y adaptada de Kotler, P. y Keller, K (2012):

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14. ed.). Distrito Federal, México: Pearson.

Al evaluar diferentes segmentos de mercado, la empresa debe tener en cuenta dos factores: el atractivo general del segmento y las metas y recursos de la empresa.

PODRÍA DARSE EL CASO DE QUE ALGUNOS SEGMENTOS ATRACTIVOS A PRIMERA VISTA RESULTEN INCOMPATIBLES CON LAS METAS DE LA EMPRESA A LARGO PLAZO, O QUE ESTA CAREZCA DE UNA O MÁS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA OFRECER UN VALOR SUPERIOR.

¿Cómo califica el segmento potencial en los criterios de segmentación eficaz?

¿Posee características que lo hacen atractivo en general, como tamaño, nivel de crecimiento, rentabilidad, economías de escala y bajo riesgo?

¿Es lógico invertir en el segmento de acuerdo con las metas de la empresa, sus competencias y recursos?

Los especialistas en *marketing* tienen un rango o continuo de niveles posibles de segmentación que puede guiar sus decisiones en la segmentación de mercados meta, tal como se observa en la Figura 1.

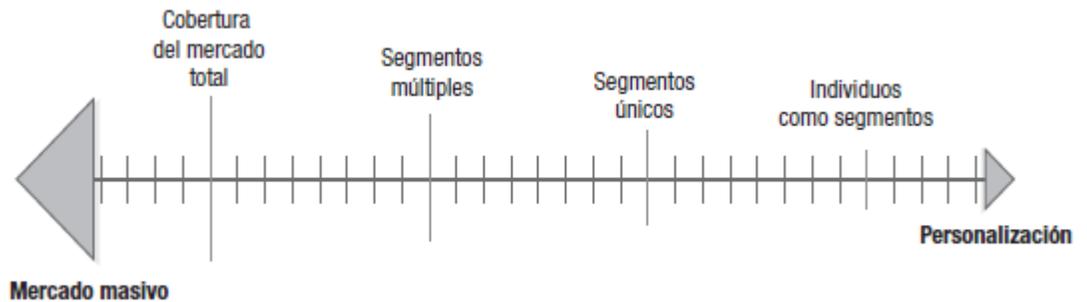


Figura 1.

Nota: Kotler, P. y Keller, K (2012). *Dirección de marketing* (14. ed.).

Distrito Federal, México: Pearson.

Como muestra la figura, en un extremo se encuentra un mercado masivo compuesto esencialmente por un solo segmento, y en el otro los individuos o segmentos de una sola persona. En medio se encuentran múltiples segmentos y segmentos únicos. A continuación describiremos estos enfoques.

CONCENTRACIÓN EN UN SOLO SEGMENTO

En este caso la empresa comercializa solamente a un segmento específico. Porsche se concentra en el mercado de automóviles deportivos y Volkswagen en el mercado de automóviles pequeños (su incursión en el mercado de automóviles grandes con el modelo Phaeton fue un fracaso en Estados Unidos). También disfruta economías de operación al especializar su producción, distribución y promoción. Si captura el liderazgo en el segmento, la empresa puede obtener una alta rentabilidad sobre la inversión.



Un nicho es un grupo de clientes definido más específicamente, que busca una mezcla distintiva de beneficios dentro de un segmento. Los especialistas en *marketing* suelen identificar los nichos dividiendo un segmento en subsegmentos. Mientras Hertz, Avis,

MEDIANTE EL *MARKETING* CONCENTRADO, LA EMPRESA OBTIENE UN CONOCIMIENTO PROFUNDO DE LAS NECESIDADES DEL SEGMENTO Y LOGRA UNA FUERTE PRESENCIA DE MERCADO.

Alamo y otras compañías se especializan en el alquiler de automóviles en el aeropuerto para viajeros de negocios y de placer, Enterprise ha abordado el mercado de bajo precio y de reemplazo por seguro, brindando sus servicios de alquiler principalmente a clientes cuyos coches han tenido fuertes accidentes o han sido robados. Al crear asociaciones únicas con el bajo costo y la comodidad en un nicho de mercado que ha sido pasado por alto, Enterprise ha logrado una alta rentabilidad.

Los especialistas en *marketing* de nichos se esfuerzan por comprender las necesidades de sus clientes tan bien que estos estarán dispuestos a pagar un sobreprecio. Tom's of Maine fue adquirida por Colgate-Palmolive por 100

millones de dólares, en parte porque sus productos de cuidado personal totalmente naturales y sus programas de donaciones caritativas atraían a los clientes que rechazaban a las grandes empresas. Como resultado, la marca tiene un sobreprecio del 30 por ciento.



A MEDIDA QUE AUMENTA LA EFICIENCIA DEL *MARKETING*, LOS NICHOS QUE APARENTEMENTE ERAN DEMASIADO PEQUEÑOS PUEDEN VOLVERSE MÁS RENTABLES.

¿Cómo identificar un nicho atractivo? Los clientes tienen un conjunto distintivo de necesidades y deseos; pagarán un sobreprecio a la empresa que las satisfaga mejor; el nicho es bastante pequeño, pero tiene potencial de ganancias y crecimiento, y pocas probabilidades de atraer a muchos más competidores; además, el nicho obtiene ciertas economías a través de la especialización.

ESPECIALIZACIÓN SELECTIVA

En la especialización selectiva la empresa elige un subconjunto de todos los segmentos posibles, cada uno objetivamente atractivo y adecuado. Podría existir poca o ninguna sinergia entre los segmentos, pero cada uno promete generar flujo de efectivo. Cuando Procter & Gamble lanzó Crest Whitestrips, los segmentos



meta iniciales estaban conformados por mujeres recién comprometidas o próximas a casarse, así como por hombres homosexuales.

UN SUPRASEGMENTO ES UN CONJUNTO DE SEGMENTOS QUE TIENEN ALGUNA SIMILITUD APROVECHABLE.

La estrategia multisegmento también tiene la ventaja de diversificar el riesgo para la empresa. Manteniendo las sinergias en mente,

las empresas pueden intentar operar en suprasegmentos más que en segmentos aislados.

Un ejemplo de un suprasegmento **es el** que muchas orquestas sinfónicas se dirigen a personas con un amplio interés cultural, en vez de hacerlo solamente a aquellas que asisten a conciertos de manera regular. Las empresas también pueden intentar lograr alguna sinergia con especializaciones de producto o mercado.

ESPECIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

En la especialización de producto la empresa vende cierto producto a varios segmentos diferentes del mercado. Por ejemplo, un fabricante de microscopios les vende a laboratorios universitarios, gubernamentales y comerciales, fabricando instrumentos diferentes para cada uno y creando una fuerte reputación en el área de producto específica. El riesgo de desventaja es que el producto puede ser suplantado por una tecnología completamente nueva.



**EN LA ESPECIALIZACIÓN DE MERCADO
EL RIESGO DE DESVENTAJA ES QUE EL
GRUPO DE CLIENTES PUEDE SUFRIR
RECORTES PRESUPUESTARIOS O
DISMINUIR SU TAMAÑO.**

ESPECIALIZACIÓN DE MERCADO

En la especialización de mercado la empresa se concentra en atender muchas

necesidades de un grupo particular de clientes, por ejemplo, vendiendo una selección de productos exclusivamente a laboratorios universitarios. La empresa obtiene una sólida reputación entre este grupo de clientes, y se convierte en un canal para productos adicionales que sus miembros puedan usar.

COBERTURA TOTAL DEL MERCADO

En el enfoque de cobertura del mercado total, la empresa intenta atender a todos los grupos de consumidores con todos los productos que podrían necesitar. Solamente las empresas muy grandes, como Microsoft (mercado de software), General Motors (mercado de vehículos) y Coca-Cola (mercado de bebidas no alcohólicas) son capaces de emprender una estrategia de atención del mercado total, y esto a través de dos mecanismos generales: *marketing* diferenciado o *marketing* indiferenciado.



En el *marketing* indiferenciado o *marketing* masivo la empresa pasará por alto las diferencias entre segmentos y se dirigirá a todo el mercado con una sola oferta. Diseñará un programa de *marketing* para un producto con una imagen superior, que puede ser

**HENRY FORD TIPIFICÓ ESTA
ESTRATEGIA CUANDO OFRECIÓ EL
FORD MODELO T EN UN SOLO COLOR,
EL NEGRO.**

vendido al número más amplio de compradores mediante distribución y comunicaciones masivas. El *marketing* indiferenciado es adecuado cuando todos los consumidores tienen aproximadamente las

mismas preferencias y el mercado no muestra segmentos naturales.

El argumento a favor del *marketing* masivo es que crea el mayor mercado potencial, lo que a su vez lleva a menores costos y, probablemente, a precios más bajos o márgenes más altos.

La limitada línea de productos mantiene bajos los costos de investigación y desarrollo, producción, inventario, transporte, investigación de *marketing*, publicidad y gestión. El programa indiferenciado de comunicación también reduce los costos. Sin embargo, muchos críticos señalan la creciente fragmentación del mercado y la proliferación de canales de *marketing* y comunicación como factores que dificultan y encarecen cada vez más la posibilidad de llegar al público masivo.



Cuando los diferentes grupos de consumidores tienen distintas necesidades y deseos, los especialistas en *marketing* pueden definir múltiples segmentos. Muchas veces la empresa podrá diseñar, fijar precio, comunicar y entregar

mejor su producto o servicio, así como ajustar el plan de *marketing* y sus actividades para reflejar mejor el *marketing* de sus competidores.

EN EL *MARKETING* DIFERENCIADO, LA EMPRESA VENDE DIFERENTES PRODUCTOS A TODOS LOS DIFERENTES SEGMENTOS DEL MERCADO.

La empresa de cosméticos Estée Lauder comercializa marcas que atraen a mujeres (y hombres) con diferentes gustos: la marca insignia, la original Estée Lauder, atrae a los consumidores de mayor edad; Clinique atiende a las mujeres de edad madura; M.A.C. a jóvenes interesadas en la moda; Aveda a entusiastas de la aromaterapia, y

Origins a los clientes ecológicamente conscientes, que quieren cosméticos fabricados con ingredientes naturales. Tal vez ninguna empresa practique el *marketing* diferenciado como Hallmark Cards, que celebró su centésimo aniversario en 2010.

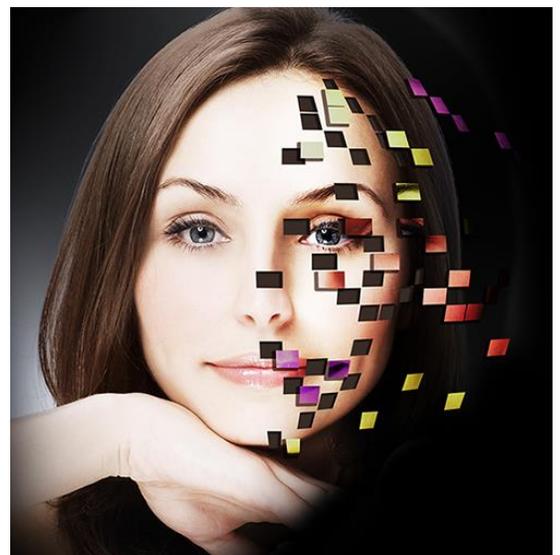
El *marketing* diferenciado por lo general crea más ventas totales que el *marketing* indiferenciado. Sin embargo, también aumenta los costos operativos del negocio. Debido a que el *marketing* diferenciado eleva tanto las ventas como los costos, ninguna generalización sobre su rentabilidad puede ser válida.

El siguiente texto es recuperado y traducido de la página Fletcherknight.com

Is your segmentation still sitting on the shelf [¿Está aún su segmentación sentada en el estante?] (9 de junio del 2015). [Fecha de consulta 5 de febrero, 2016]. Recuperado y traducido de <http://www.fletcherknight.com>

MODELO DE SEGMENTACIÓN DE FLETCHER

"¿Quién es nuestro consumidor actual? ¿Y quiénes serán nuestros consumidores en el futuro?" Estas preguntas nunca han sido tan importantes como ahora que las marcas parecen entender e inspirar a sus consumidores, las empresas estimulan la gestión de su patrimonio a través de modelos de múltiples medios de comunicación, canales de distribución y puntos de venta.



**TRADICIONALMENTE, LAS
SEGMENTACIONES DE CONSUMO HAN
SIDO IMPULSADAS PRINCIPALMENTE
POR EL USO O LA PARTICIPACIÓN.**

Tradicionalmente, las segmentaciones de consumo han sido impulsadas principalmente por el uso o la participación, una vista de tipos de consumo que condujo a resultados predecibles con todas las marcas de la cartera de una empresa.

Ahora, un enfoque de segmentación utiliza avances altamente creativos; técnicas de proyección visual para los consumidores de segmentos basados en la imagen y explora cómo los consumidores desean ser vistos, en comparación con lo que son.

Estas técnicas van más allá de una sola palabra, para crear un conjunto de amplio alcance de los consumidores que aspiran a "facetas", cada uno con un componente verbal y visual a medida que se desarrolla por categoría. El desbloqueo real viene del estímulo de las aspiraciones y sus facetas, con una metodología de elección discreta que obliga a una verdadera clasificación de los consumidores por facetas, lo que resulta en una imagen real y completa de la persona que desean proyectar.



PARTE DEL ÉXITO DE ESTA METODOLOGÍA ES QUE OPERA EN UN NIVEL SUBCONSCIENTE PARA SACAR IDEAS PROFUNDAMENTE EMOCIONALES Y MATIZADAS, A LAS CUALES LAS SEGMENTACIONES TRADICIONALES SIMPLEMENTE NO PUEDEN TENER ACCESO.

A través de este proceso, cada consumidor esencialmente crea un *collage* virtual multidimensional de sí mismo que lo eleva hasta una visión superior, totalmente expresada de cada segmento en lugar de una gama fija de tipos de consumo.

Con estas nuevas herramientas, ahora podemos decodificar la aspiración, la degradación de las motivaciones exactas y los deseos que mueven a cada segmento de consumidores, al tiempo que proporcionamos marcas detalladas, *insights* verbales y visuales que pueden accionar directamente

al patrimonio, la comunicación y el trabajo de innovación.

EL ESTÍMULO UTILIZADO PARA EXPRESAR ESTAS FACETAS TÍPICAMENTE SE CONVIERTE EN UN LENGUAJE VERBAL-VISUAL QUE INVOLUCRA A TODA LA ORGANIZACIÓN.

Más específicamente, este nuevo enfoque de segmentación produce resultados reales, que ayudan a la empresa a guiar la estrategia de marca en todo, desde la colocación de la innovación hasta las fusiones y adquisiciones (M & A por sus siglas en inglés) poniendo especial atención en:

- **POSICIONAMIENTO:** desarrollar o perfeccionar el posicionamiento de marca realmente alineado con las aspiraciones de consumo.
- **CREATIVO:** Diseño de inspiración creativa que conduce al diálogo creativo con los consumidores.



- **MENSAJERÍA:** la comunicación de marca a la medida, con el tono y el nivel de detalle para capturar a los consumidores, quienes pasan su tiempo tanto en el mundo virtual como en el real
- **INNOVACIÓN:** dar prioridad a los recursos y crear un plan de acción para el desarrollo de productos.
- **ESTRATEGIA COMERCIAL:** identificar las influencias comerciales, los patrones de compra y preferencias.
- **ESTRATEGIA DE CARTERA:** determinar los objetivos a los que se aspira para cada marca de carteras y definir el espacio blanco de fusiones y oportunidad de nuevas marcas.

Este nuevo enfoque de segmentación puede aportar una visión única a todas las industrias, pero es particularmente valioso para las marcas de imagen impulsadas por el valor de placas que juega un papel importante en industrias como la moda, el cuidado personal, el alcohol y las bebidas para nombrar unos pocos.

El siguiente texto es recuperado de la página [Emprenderalia.com](http://www.emprenderalia.com)

Sánchez, X. (s.f.). *¿Cómo definir los segmentos de clientes de tu modelo de negocio?* [Fecha de consulta 4 de febrero, 2016]. Recuperado de <http://www.emprenderalia.com>



El libro *Business Model Generation* de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur llevó a la

BUSINESS MODEL CANVAS
CONSTITUYE UNA HERRAMIENTA
ESENCIAL PARA CREAR MODELOS DE
NEGOCIOS, DESCRIBIENDO DIFERENTES
ASPECTOS DE TU IDEA DE NEGOCIO
NECESARIOS PARA EL CORRECTO
FUNCIONAMIENTO DE TU PROYECTO.

estandarización a la creación de modelos de negocio gracias al Business Model Canvas, metodología sobre la que se apoya. El libro define un modelo de negocio como una descripción de como una organización crea, entrega y captura valor, una definición excelente.

La herramienta no es más que un lienzo con distintos apartados interrelacionados entre ellos que cubren todos los aspectos básicos de un negocio: segmentos de

clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes, tal como se muestra en la figura 1.

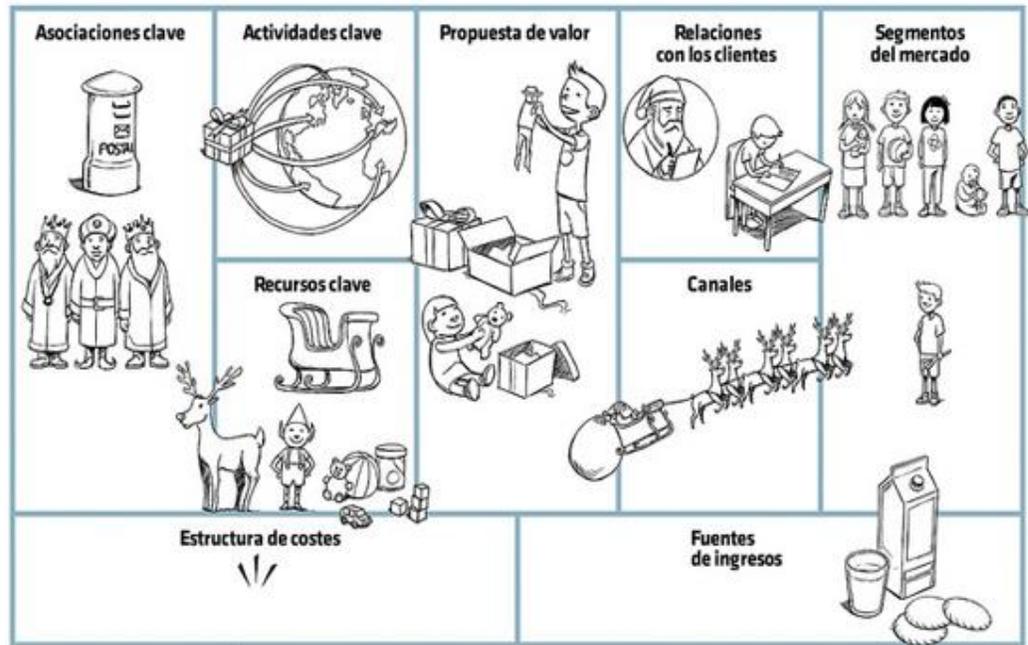


Figura 1.

Cierto es que hemos detectado un problema en un grupo más o menos grande de personas, pero no deja de ser una hipótesis. Además la solución que proponemos puede que no les interese o incluso que sea del interés de otro tipo de audiencia totalmente diferente. De todas maneras iremos puliendo nuestro modelo de negocio gracias al aprendizaje que obtendremos con las diferentes iteraciones de nuestro producto viable mínimo (MVP).



SI ESTAMOS DIBUJANDO NUESTRO MODELO DE NEGOCIO POR PRIMERA VEZ, ES NORMAL QUE NO TENGAMOS EXCESIVAMENTE CLARO CUÁL SERÁ NUESTRA AUDIENCIA.

A la hora de identificar nuestros posibles clientes debemos estudiar las propuestas similares que ya se encuentran en el mercado, resegmentar mercados existentes y buscar nuevos nichos. Todas estas opciones nos pueden ayudar a

estimar a qué segmentos podemos interesar y cuáles nos pueden interesar a nosotros.

Evidentemente no vale de nada encontrar una audiencia que tiene el problema, pero que no tiene poder adquisitivo para comprar nuestra solución, en este caso o seguimos buscando otros segmentos o reevaluamos nuestra propuesta de valor y nuestra estructura de costes para adaptarnos y quizá dar con un modelo *low cost*. En esta fase de identificación de clientes potenciales podemos caer en el error de pensar que nuestro producto es tan bueno que le interesa a todo el mundo, es decir, enfocarnos al mercado de masas, *mass market*.

No es que nuestro producto no tenga la capacidad y el recorrido para alcanzar a las masas, pero mientras más amplia sea nuestra audiencia objetiva más alejamos nuestro foco y más difícil será dar con un modelo viable. Lo esencial es localizar uno o más nichos que podamos agrupar según características comunes, si escogemos varios nichos seguramente será necesario contar con una propuesta de valor adaptada para cada uno, y centramos en ser los mejores en esa audiencia. Aunque más adelante ya nos dedicaremos a crecer, es indudable que si encontramos un modelo con posibilidades de escalabilidad nuestro proyecto puede tener más futuro.



**HASTA EL TODO PODEROSO FACEBOOK
NACIÓ DIRIGIDO A LAS UNIVERSIDADES,
Y NI SIQUIERA ABARCANDO TODAS A LA
VEZ, SINO EMPEZANDO POR LA DEL
PROPIO CREADOR.**

Para cada nicho no solo tendremos que adaptar la propuesta de valor sino que tendremos que definir diferentes canales, formas de relacionarnos con ellos, puntos que deberemos reflejar en nuestro modelo de negocio completo, por ejemplo con la ayuda del *Business*

Model Canvas. De todas formas, como ya comentábamos, siempre es mejor empezar por un solo nicho hasta que hayamos validado nuestra hipótesis y nuestro modelo de negocio.

Bibliografía

Is your segmentation still sitting on the shelf [¿Está aún su segmentación sentada en el estante?] (9 de junio del 2015). [Fecha de consulta 5 de febrero, 2016]. Recuperado y traducido de <http://www.fletcherknight.com>

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14. ed.). Distrito Federal, México: Pearson.

Sánchez, X. (s.f.). *¿Cómo definir los segmentos de clientes de tu modelo de negocio?* [Fecha de consulta 4 de febrero, 2016]. Recuperado de <http://www.emprenderalia.com>