



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN

**VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A
TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
RAMÓN ALEJANDRO PÉREZ VALDEZ

ASESOR:
DR. RAÚL MEJÍA ESTAÑOL



MÉXICO, D.F

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS
DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

“TESIS DEDICADA A TODOS LOS QUE CREARÓN, FORJARÓN,
DESARROLLAN Y ALIMENTAN MI MENTE, CUERPO Y ESPÍRITU”

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	6
2	LA IMPORTANCIA DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	16
2.1	SEGMENTACIÓN IGUAL A CAMBIOS	20
2.2	SEGMENTACIÓN IGUAL A ENCONTRAR TU MERCADO O HACER TU MERCADO	23
3	CRITERIOS PARA UNA SEGMENTACIÓN EXITOSA	36
3.1	EL SEGMENTO DEBE SER ATRACTIVO	38
4	NIVELES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	41
5	PROCEDIMIENTO DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	52
6	FUNDAMENTOS PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE CONSUMO	61
6.1	SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	63
6.2	SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	67
6.2.1	EDAD Y ETAPA DEL CICLO DE VIDA	69

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

6.2.2	SEGMENTACIÓN POR GÉNERO	73
6.2.3	SEGMENTACIÓN POR INGRESOS	78
6.2.4	SEGMENTACIÓN ÉTNICA	86
6.2.5	SEGMENTACIÓN POR CICLO FAMILIAR	89
6.3	SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	95
6.4	SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	107
6.4.1	SEGMENTACIÓN POR OCACIONES	108
6.4.2	SEGMENTACIÓN POR BENEFICIOS	112
6.4.3	SEGMENTACIÓN POR ESTATUS DEL USUARIO	113
6.4.4	FRECUENCIA O TASA DE USO	114
6.4.5	SEGMENTACIÓN POR ESTADO DE LA LEALTAD	116
6.4.6	SEGMENTACIÓN MÚLTIPLE	117
6.4.7	SEGMENTACIÓN POR ETAPA DE DISPOSICIÓN DEL COMPRADOR	118
6.4.8	SEGMENTACIÓN POR ACTITUD	118
7	SEGMENTACIÓN DE MERCADOS INDUSTRIALES Y DE NEGOCIOS	125
8	SELECCIÓN DE SEGMENTOS DE MERCADO O MERCADOS META	136

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

8.1	EVALUACIÓN DEL SEGEMENTO DE MERCADO	136
8.2	MERCADO META NO DIFERENCIADO	138
8.3	MARKETING DIFERENCIADO O DE SEGMENTOS MULTIPLES	140
8.4	ESTRATEGIA DE UN SOLO SEGMENTO O DE SEGMENTO CONCENTRADO	142
8.5	SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO	143
9	MODISMOS Y TENDENCIAS DE LA SEGMENTACIÓN	145
10	CONCLUSIONES	172
	BIBLIOGRAFÍA	178

1. INTRODUCCIÓN

El término mercado significa varias cosas. Todos estamos familiarizados con términos como supermercado, mercado de valores, mercado de trabajo, y distintos tipos de mercados que se manejan dentro del ámbito de la administración. Todos estos tipos de mercados comparten varias características. En primer lugar están integrados por gente (mercados de consumidores) o empresas (mercados de negocios). En

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

segundo, la gente o las compañías tienen deseos y necesidades que se pueden satisfacer con categorías particulares de productos. En tercero, cuentan con la capacidad de comprar los productos que necesitan. En cuarto, están dispuestos a intercambiar recursos, por lo general dinero o crédito, por los productos deseados. En suma, un mercado es gente o empresas con necesidades o deseos y con la capacidad y la voluntad de comprar.

Esta tesis tiene como objetivo principal, mostrar los diferentes modelos de segmentación de mercado, así como las ventajas que conlleva el desarrollar e implementar esta estrategia de mercadotecnia a una empresa micro, pequeña o mediana empresa para confirmar la hipótesis de que la segmentación ayuda a dar o adaptar un mejor producto o servicio al mercado e induce al crecimiento de la empresa y su posicionamiento.

Con esta, también se pretende demostrar que la segmentación de mercados (como muchas otras de las múltiples soluciones empresariales que existen) es la herramienta que transformara las entradas y los ingresos de las mipymes para bien, al mismo tiempo es una estrategia que determinara que marcas, productos o servicios, satisficaran a los mercados futuros, mediante la investigación de este tema y del resultado de aplicarse en grandes empresas y mipymes.

La tesis pretende convencer a los micro, pequeños y medianos empresarios, de que el camino hacia el logro empresarial no está en el lanzar productos de una manera desmedida, sino

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

que está en el identificar un pequeño segmento, analizarlo, estudiarlo y dar el enfoque necesario al producto o servicio (si ya se tiene uno) o crear uno que satisfaga los huecos que han dejado las grandes corporaciones.

La segmentación del mercado ha surgido como rasgo dominante de la estrategia de mercadotecnia, porque los mercados están formados por compradores cuyas características son diversas. Por ejemplo los cigarrillos en un tiempo se elaboraban en un tamaño único, con un solo sabor y empacados en cajetilla suave, ahora se venden en formas y tamaños diferentes, con o sin filtro, con diversos contenidos de alquitranes y nicotina, con sabores mentolados o en cajetilla dura y enfocada a un determinado sexo. **(Kenneth R. Davis. 1990)**

Dentro de un mercado, un segmento de mercado consiste en un subgrupo de gente o empresas que comparte una o más características que provocan necesidades de productos similares. En un extremo, se definiría a cada persona y cada compañía del mundo como segmento de mercado, pues cada una es única. En el otro extremo, se definiría a todo el mercado de consumidores como un gran segmento de mercado y al mercado de negocio a negocio como otro gran segmento. Todas las personas comparten algunas características y necesidades similares, al igual que todas las empresas.

Desde una perspectiva de marketing, por lo general es una buena práctica describir los segmentos de mercado en algún punto intermedio entre ambos extremos. El proceso de dividir

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

un mercado en segmentos o grupos identificables, más o menos similares y significativos, se llama segmentación de mercados. El propósito de la segmentación de mercados es que el administrador ajuste las mezclas de marketing a la medida de las necesidades de uno o más segmentos específicos. **(Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006)**

Este proceso no es bien comprendido ya que a menudo fracasan los intentos iniciales de efectuar la segmentación, porque las mipymes comienzan con el mercado masivo global y tratan de identificar una o dos características demográficas para segmentarlo.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características por lo que hay que tener en cuenta otras dimensiones, partiendo siempre de las necesidades del consumidor. **(McCarthy E. Jerome, D. Perreault William. 2000)**

El mercado consiste en muchos tipos de clientes, productos y necesidades, por lo que el administrador (empresario o emprendedor) debe determinar qué segmentos ofrecen la mejor oportunidad para alcanzar los objetivos de la empresa. Los consumidores se pueden agrupar y atender de diversas maneras con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento, así mismo la segmentación está basada en el proceso de dividir un mercado en grupos de distintos compradores con base en sus

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

necesidades, características o comportamiento, y que podrían requerir productos o combinaciones de marketing distintos.

Cada mercado tiene segmentos, pero no todas las formas de segmentar un mercado son igual de útiles. Como tal un segmento de mercado consiste en un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto específico de actividades de marketing. Una vez que la empresa ha definido sus segmentos de mercado, puede ingresar en uno o varios segmentos de un mercado dado. La determinación de mercados meta implica evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger los segmentos en los que se quiere ingresar.

La mipyme debe enfocarse hacia segmentos en los que pueda generar el mayor valor posible para los clientes y sostenerlo con el tiempo y más si cuenta con recursos limitados, podría decidir que sólo servirá a uno o unos cuantos segmentos especiales. Una estrategia así, limita las ventas pero puede ser muy rentable. O bien, una empresa podría optar por servir a varios segmentos relacionados, como aquellos que tienen diferentes tipos de clientes pero con las mismas necesidades básicas.

Una vez que una empresa ha decidido en qué segmentos del mercado ingresará, debe decidir qué posiciones ocupará en esos segmentos. La posición de un producto es el lugar que el producto ocupa, en relación con los de la competencia, en la mente de los consumidores. Si un producto se percibe como

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

idéntico a otro que ya está en el mercado, los consumidores no tendrán razón alguna para adquirirlo. **(Kotler & Armstrong 2001)**

Para una buena segmentación los administradores se concentran en uno o más segmentos homogéneos y procuran preparar una mezcla especial de marketing para cada uno. Normalmente ajustan las mezclas a cada mercado — introducen quizá algunos cambios en el producto—, porque quieren darle excelente atención a cada segmento.

Los administradores al segmentar, no se conforman con un menor potencial de ventas o de utilidades. Por el contrario, confían en incrementar las ventas consiguiendo mucha mayor participación en el mercado o mercados seleccionados. Los segmentadores que verdaderamente satisfacen los mercados meta establecen a menudo una relación tan estrecha con los consumidores que prácticamente no tienen competencia. Los que ofrecen una mezcla de marketing adecuada a las necesidades suelen cobrar precios más altos que les aportan mayores utilidades.

AFG Industries, compañía que fabrica vidrio, obtuvo una pequeña participación cuando vendía sus productos en el mercado de la construcción. Después los gerentes de marketing se centraron en las necesidades especiales de las empresas que utilizaban vidrio templado y coloreado en su producción. Planearon mezclas de marketing para los "nichos" que no recibían atención de los grandes fabricantes. Así se apoderaron

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

del 70 por ciento de las ventas de vidrio para puertas de hornos de microondas y del 75 por ciento de las ventas para cancelería de baños y cubiertas de mesas para patios. Esto permitió a la compañía lograr los más altos márgenes de utilidad en la industria.

¿Qué método debe aplicar una empresa? El que mejor se adapte a sus recursos, a la naturaleza de la competencia y, lo más importante de todo, a la similitud de las necesidades de los consumidores, de sus actitudes y comportamientos de compra.

En general, es más seguro llevar a cabo una estrategia de segmentación: tratar de satisfacer algunos clientes muy bien en lugar que a muchos más o menos bien. Por eso algunas empresas aplican el método individual o múltiple de mercado y no el de mercado combinado.

En la práctica, las consideraciones relativas a los costos probablemente estimulen una mayor agregación para lograr economías de escala; en cambio, la demanda estimula una menor agregación para satisfacer mejor las necesidades. Las utilidades constituyen el punto de equilibrio. Rigen el tipo de mezcla de marketing que la compañía está en condiciones de ofrecer a un grupo en particular. **(McCarthy E. Jerome, D. Perreault William. 2000)**

DE LA TEORIA A LA PRÁCTICA

Se explicara el concepto teórico a través de la cadena NH hotels quienes gracias a un modelo de segmentación

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

basándonos en la cadena ha conseguido optimizar de forma considerable sus inversiones en marketing, mejorando sus ventas y su atención al cliente, NH hoteles.

Empresa: NH Hoteles

Objetivos: Desarrollar la estrategia de segmentación para la expansión internacional de 200 hoteles en 17 países diferentes, logrando los mejores resultados con enfoques "locales" para cada mercado. Contrarrestar, además, los efectos de la caída de la ocupación a raíz del 11 de septiembre.

Solución: Creación de un modelo de segmentación por tipo cliente: particulares, empresas y agencias. Este modelo permite asignar a cada cliente su valor potencial y diferenciar mercados geográficos, de manera que la estrategia de marketing se personaliza al máximo.

Resultado: Aumento del retorno en las inversiones de marketing, caracterización, ajuste de la política de precios, mejora del trato del cliente, optimización de la red.

Crece la oferta, cae la demanda

Nos situaremos en el 11 de septiembre, una fecha fatídica cuyas consecuencias económicas se alargaron durante varios meses y supusieron desastres en cadena para muchos sectores. En el hotelero, la ocupación caía en 10 puntos y, aunque era una crisis generalizada para todos, a NH le coincidía con la adquisición de dos cadenas, en Holanda y

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Alemania, y con un proceso de expansión internacional que implicaba la entrada en 17 países y que aportaba 96 nuevos establecimientos a su oferta habitual.

La empresa necesitaba integrar los nuevos hoteles adquiridos y lanzar la marca en nuevos mercados, donde era completamente desconocida y se encontró con un total de 250 formas distintas de recoger y almacenar la información en donde se agolpaban sin ninguna uniformidad los datos de todos sus clientes. Los objetivos eran claros por un lado, contrarrestar los efectos de la caída de la ocupación manteniendo al cliente fiel de las cadenas recién adquiridas, a la vez que intentaba aumentar la cuota con una estrategia adecuada para cada uno de los países. El desafío de NH Hotels crear diferentes estrategias comerciales y de marketing "locales", para cada uno de los 17 países en los que la cadena estaba penetrando con un denominador común: el criterio de segmentación.

Priorizar segmentos y mercados

El primer paso fue unificar la información de los clientes para trabajar con una sola base de datos de marketing analítico. A partir de ahí, se pretendía segmentar adecuadamente a la clientela para priorizar tanto a los usuarios como los principios mercados en función del grado de penetración y del conocimiento de marca en cada país. Se trabajaba con información de clientes de cinco procedencias geográficas

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

distintas: España, Holanda, Alemania (donde el mercado doméstico era clave), el resto de países de la UE y Alemania.

Una vez elegidos los criterios, se elaboró un modelo de segmentación basado en dos variables: número de empresas y cuota de mercado de cada una de ellas, de tal manera que se pudo construir una matriz en la que los clientes reciben una calificación exacta de su valor potencial como clientes en función del volumen de negocio que proporcionan y del grado de uso de los servicios de NH dentro de ese potencial global.

Este sistema de segmentación permite, a la vez, cubrir otros objetivos. Por un lado, obtener una visión global y estructurada del mercado: por otro, revela oportunidades de negocio que no se están aprovechando adecuadamente: y, por último, permite fijar los objetivos de forma eficiente, reduciendo los costes de manera considerable y dando un paso hacia el targeting.

Un modelo con resultados clave

El modelo de segmentación se ha convertido en una pieza clave para NH, que aporta multitud de ventajas en varios aspectos:

-En ventas: permite asignar objetivos claros a cada comercial, atender a los perfiles concretos de clientes tanto para mantenimiento como para captación, dimensionar adecuadamente la red de ventas, controlar mejor el trabajo de los vendedores y manejar más eficazmente la estrategia de

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

precios.

-En marketing: facilita la diferenciación del tono de comunicación con los clientes, la inversión con un mayor retorno y da pautas sobre quién dirige cada oferta y cada información.

-Para el cliente: disfruta de una mayor atención, más personalizada, con ventajas en las condiciones comerciales y con una oferta adecuada a su perfil y sus necesidades.

Luis Álvarez

Director Corporativo Mundial de Marketing. NH Hotels.

*NH hotels Bibliografía Álvarez Luis Hoteles NH disponible en:
<http://mx.hsmglobal.com/notas/54010-nh-hotels-la-conquista-internacional> 11 de noviembre 2009*

2. LA IMPORTANCIA DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Hasta los años 60 pocas empresas practicaban la segmentación de mercados. Cuando lo hicieron, casi con seguridad era más un esfuerzo al azar que una estrategia formal de marketing. Antes de 1960, Coca-cola Company producía solo una bebida, que dirigía a todo el mercado de refrescos. En la actualidad, Coca-cola ofrece más de una docena de productos diferentes para segmentos de mercado determinados por distintas preferencias de los consumidores en cuanto a sabor y

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

contenido de calorías y cafeína. Coca-cola ofrece refrescos tradicionales, "bebidas energéticas", té de sabores, bebidas de frutas y agua.

La segmentación de mercados juega un papel clave en la estrategia de marketing de casi todas las empresas exitosas. Por varias razones, la segmentación de mercados representa una poderosa herramienta de marketing. Lo que es aun más importante, casi todos los mercados incluyen grupos de personas o compañías con necesidades y preferencias de productos diferentes. La segmentación de mercados ayuda a los administradores a definir con más precisión los deseos y las necesidades de los consumidores.

Como los segmentos de mercado difieren en tamaño y potencial, la segmentación contribuye a que quienes toman decisiones precisen mejor sus objetivos de marketing y asignen mejor los recursos. Al mismo tiempo el desempeño se evalúa mejor cuando los objetivos son más precisos. **(Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006)**

La segmentación del mercado se orienta a los clientes y, por lo tanto, es congruente con el concepto de marketing. Al segmentar un mercado, primero identificamos los deseos de los clientes en un submercado y entonces decidimos si es práctico crear una mezcla de marketing para satisfacer tales deseos.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Al dirigir programas de marketing para los segmentos de mercado individuales, las compañías pueden realizar un mejor trabajo de marketing y aprovechar mejor estos recursos. El enfoque es especialmente importante para una empresa pequeña que posee o cuenta con recursos limitados. Esta empresa podría competir eficazmente en uno o dos segmentos pequeños del mercado; sin embargo, es probable que la abrume la competencia si aborda un segmento mayor. ***(J. Stantom, William, J. Etzel Michael, J. Walker Bruce. 2007)***

Tal es el ejemplo de "Uñas finas" en donde Luis Cruz Ramírez - socio fundador y director general de la compañía- que en entrevista con la revista *entrepreneur* realizada por Ana Paula Hernández Alday, afirma que el eje conductor de su negocio ha sido responder de forma inmediata a la voz del mercado, que a finales de los 90 requería de servicios especializados en uñas.

En esta entrevista, Luis Cruz Ramírez menciona que en aquel entonces, Laura, una de sus socias, y él trabajaban en una estética en Cuernavaca y observaron que existía una gran demanda de servicios especializados en uñas (es decir identificaron un segmento de mercado en donde no había un servicio ni productos como los que querían ofrecer). El diseño y decoración apenas comenzaban, por lo que se lanzaron a abrir la primera sucursal", recuerda.

Para aprovechar esta área de oportunidad, en 1998 con la ayuda de tres socios y una inversión de \$20,000, financiados

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

con tarjetas de crédito, se inauguró en Galerías Coapa -al sur de la Ciudad de México- la primera sucursal de *Uñas Finas*. El resultado de haber encontrado un segmento de mercado adecuado provoco que de manera inmediata, la demanda superara a la oferta. Luis Cruz Ramírez -"La gente hacía filas para entrar, por lo que a los seis meses decidimos abrir una segunda sucursal para mantener cautiva a la clientela"-.

En 2002 ya tenían 3 unidades de Uñas Finas funcionando, y cuando el negocio parecía ir viento en popa, una nueva dificultad se transformó en oportunidad. Los materiales de trabajo comenzaron a escasear y elevaban su precio debido a la demanda (por lo que encontraron un nuevo nicho de mercado al identificar un hueco en sus propias necesidades y las de otros consumidores).

Al observar esto, con un capital de \$30,000, en 2002 lanzaron UFI, una comercializadora de productos nacionales para la aplicación y decoración de uñas que hoy atiende al mercado interno de Uñas Finas y a otros 300 salones de belleza.

A partir de ese momento, la expansión de la marca fue exponencial, por lo que dos años más tarde se inauguró el Centro de Capacitación Uñas Finas que abastecería la demanda de talento en las 27 sucursales existentes en ese momento.

Pero, ¿cuál es el valor agregado de Uñas Finas en comparación con la competencia? La durabilidad de las uñas, afirma Luis,

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

quien asegura que la calidad de los materiales es el distintivo de su marca.

Bajo la premisa de cubrir las necesidades de su mercado cautivo (su segmento), Uñas Finas dio un paso más en 2004 inaugurando "Traviesos Estética Infantil" un negocio contiguo al salón de uñas que surge en Monterrey como respuesta a la necesidad de entretener a los hijos de las clientas mientras éstas se hacen manicure.

Con esto se desarrollo la innovación en la operación de la cadena resultado de observar las necesidades, comportamientos y deseos de las consumidoras, llegando así a la creación del concepto *Uñas Finas spa*, servicios que se ofrecen en los salones más amplios anexando el concepto *Uñas Finas Express* para quienes tienen prisa.

El resultado hasta este año, de haber observado y atacado un segmento de mercado es que ahora también, es el de realizar alianzas comerciales para impactar a un segmento de 15,000 lectores a través de una revista para el sector, que cada dos meses ofrece información sobre los servicios, cursos y tendencias de la firma.

Hoy *Uñas finas* se mantiene con un promedio de 12 a 13 aperturas por año, contando con 52 salones ubicados en la Ciudad de México, Monterrey, Puebla, Tampico, León, Guadalajara, Pachuca, Acapulco, Toluca y Celaya.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Uñas Finas es un negocio que atiende cada mes a más de 10,000 clientes en sus diferentes líneas de negocio y cuenta con una base de 245 empleados. Luis Cruz planea, en el mediano plazo, integrar una red sólida de distribuidores de UFI, conquistar al mercado masculino y tener un salón en cada uno de los estados del país.

Uñas finas, bibliografía disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=9162> al 6 de diciembre de 2009

2.1 SEGMENTACIÓN IGUAL A CAMBIOS

Sí ve que no está ganando la batalla, cambie el campo de batalla. Esta máxima de la guerra funciona en marketing, igual que en las batallas militares.

En la campaña del Pacífico, a comienzos de la Segunda Guerra Mundial, las cosas no marchaban bien para el general Douglas MacArthur.

Ya había perdido Bataan, Corregidor y las Filipinas. Perdió también ocho barcos fundamentales en Pearl Harbor. Las islas de Guam y Wake cayeron y casi pierde Midway. Le amenazaba una invasión a Australia.

En lugar de combatir con los japoneses directamente, MacArthur organizó sus fuerzas hacia una campaña «de isla a isla» y cambió el curso de la guerra en el Pacífico.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

MacArthur hizo lo mismo en Corea. En lugar de salirse de Pusan, lanzó un ataque de flanco y acabó rápidamente con los norcoreanos, hasta cerca de China. (Puede ser, incluso, que se haya excedido un poco.)

Aunque se utiliza con mucha frecuencia en el área militar, cambiar el campo de batalla es la táctica que los generales empresarios parecen no acoger fácilmente.

En los campos de batalla de los negocios, los cabecillas prefieren mantener su cargo de ir adelante, creyendo que lo que se necesita es un mejor esfuerzo.

Los mejores productos, la mejor publicidad, los mejores cursos de formación de productos y precios son de los "mejores" elementos más utilizados.

Se gastan, cantidades interminables de tiempo empresarial en reuniones dirigidas a hacer las cosas mejor. Sin embargo, la participación en el mercado parece no mejorar y las cosas no mejoran.

Afronte la realidad. Muchas veces se debe reconocer el hecho de que la batalla no se puede ganar y las posibilidades de victoria están comenzando a mejorar en favor del enemigo.

"Un ojo penetrante", dice Clausewitz, "es una cualidad más necesaria y útil para un general, que su astucia".

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Lo que sucede en los negocios es casi lo contrario. La gerencia continúa enviando tropas hacia el mismo punto. Ellos pueden quejarse de la falta de progreso, pero muy pocas veces quieren admitir la derrota.

La actitud del "se puede hacer" gana mucho prestigio en la empresa mientras que los derrotistas se ven como malos jugadores y reciben bajas calificaciones.

En una reunión gerencial muy importante se sugirió que la posibilidad de ganar la batalla contra Goodyear, Firestone, Goodrich y Michelin era muy baja.

Puesto que Uniroyal estaba perdiendo dinero en los neumáticos para automóviles, quizá un cambio de enfoque hacia neumáticos para camiones sería mucho mejor, puesto que era mucho más rentable. Esta sugerencia fue recibida con miradas frías y con un reconocimiento mínimo. Se mantuvieron en la batalla.

La historia ha demostrado que un cambio hacia neumáticos para camiones no habría sido una mala idea para Uniroyal, porque continuaron las pérdidas, en neumáticos para automóviles y finalmente eso obligó a que la empresa dejara de existir.

Lo que hace que la gerencia sea tan renuente a cambiar el campo de batalla, es el hecho mismo de que se necesita el cambio. La gente no se siente bien con un cambio.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Esta renuencia está basada probablemente en la vieja máxima según la cual es mejor pájaro en mano que un ciento volando. Desafortunadamente, quien lo dijo no tuvo que enfrentarse nunca con el hecho de que haya alguien sacándole ese pájaro de sus manos. Entonces es mejor que vaya usted y encuentre esos cien pájaros que están volando y que nadie reclama.

No todos los gerentes son renuentes al cambio. Existen por lo menos cuatro tipos de cambios tácticos con éxito.

2.2 SEGMENTACIÓN IGUAL A ENCONTRAR TU MERCADO o HACER TU MERCADO

Las marcas de cigarrillos eran antes "unisex", dirigidas tanto a hombres como a mujeres. Entonces Philip Morris lanzó Marlboro como una marca de cigarrillo para mujeres.

Como marca de cigarrillo para mujeres, Marlboro no funcionó. Pero en vez de seguir perdiendo la batalla, Philip Morris trajo al vaquero y cambió el enfoque hacia los hombres. Hoy Marlboro es el cigarrillo número uno en el mundo.

Años después, Philip Morris trató de entrar en el mercado de las mujeres nuevamente. La marca se llamaba "Virginia Slims", y rápidamente se convirtió en un éxito.

Lo que se aplica a los cigarrillos, también es aplicado a los coches. Alguna vez el Pontiac fue un automóvil familiar, conservador, para la gente mayor. Competía con otros

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

automóviles conservadores como Desoto, Oldsmobile, Buick y Mercury.

En los años sesenta la empresa Pontiac estaba dirigida por John DeLorean, quien tuvo la brillante idea de desplazar el enfoque de la audiencia de la Pontiac, de la familia hacia la juventud. Nacieron el GTO y el LeMans y Pontiac comenzó a avanzar rápidamente en la línea de automóviles. Actualmente, el Pontiac todavía crea "excitación" para el comprador de automóviles joven a pesar de la desaparición de esta en la GM.

Pero no sólo los jóvenes compraban Pontiac. El cambio también ha atraído a los compradores mayores que quieren pensar y actuar como jóvenes.

Lo que funciona con los automóviles, también funciona con los refrescos de cola. Otro cambio de éxito hacia la juventud fue la movilización de Pepsi-Cola hacia la generación Pepsi. Olvidándose de los viejos, Pepsi embrujó a los jóvenes y a los niños con Michael Jackson, Don Johnson y Lionel Ritchie. El programa de Pepsi-Cola estaba basado en la observación de que los jóvenes querían sus propias cosas.

Si usted tiene un joven en casa, puede comprobarlo por sí mismo. La próxima vez que él traiga algunos discos, escoja uno al azar y diga, "me encanta su música, ese es mi grupo favorito" y el joven nunca volverá a tomar ese disco otra vez.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Más niños se convirtieron en bebedores de Pepsi, por lo que la generación Pepsi está dirigida a los niños de todas las edades, las personas de 55 años que quieren pensar que tienen 48 toman Pepsi.

Fue el éxito de Pepsi lo que condujo a Coca-Cola a lanzar su producto "new coke" una bebida más dulce que esperaban llegara a la generación Pepsi. (Lo que hizo, sin embargo, fue causar un problema a la reputación de Coca-Cola)

Este es un buen ejemplo de los beneficios secundarios de un cambio táctico que conlleva la segmentación. Tanto en la guerra, como en los negocios, cuando se ejecuta un cambio de éxito, la competencia se ve forzada a reaccionar.

A veces la competencia reacciona mal y debilita lo que antes era una posición fuerte. Esto presenta nuevas oportunidades a explotar.

Una de las maneras de encontrar una táctica de segmentación es por medio de la analogía. Es decir, una táctica que funciona en una situación, muy posiblemente funcionará en otra (pero no siempre).

El patrón de Pepsi-Cola por ejemplo se puede aplicar a Burger King.

Como Pepsi, Burger King es el número dos después de toda una institución. McDonald's es una poderosa máquina de marketing con una base emocional en su mercado.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

McDonald's ha llegado a la categoría mental reservada para las instituciones como la maternidad, los niños, un fin de semana o un cumpleaños.

Anteriormente, Burger King imitaba a su competidor más importante. ¿Recuerda al Burger King mágico? La mayoría de la gente ha olvidado la caída real de Ronald McDonald.

A comienzo de los años ochenta, Burger King desvió el campo de batalla. En lugar de tratar de ganar a McDonald's, trató de desvirtuar a McDonald con un programa llamado "hamburguesas a la parrilla, no fritas".

Aunque "asadas y no fritas" es una táctica efectiva, no es una gran estrategia. No ha sido llevada al nivel emocional donde sólo se puede sostener la gran estrategia.

De alguna manera, en algunos aspectos la idea de asar es como el reto de Pepsi. Ambos son puntos tácticos de diferencia.

En el caso de Pepsi, el sabor más dulce atrajo a los jóvenes, el mercado básico de las bebidas de cola. La generación Pepsi es la elevación estratégica y emocional de la láctica de "un producto más dulce".

Esta misma idea, pero a la inversa, puede funcionar también para Burger King. ¿Cuál es la analogía en hamburguesas, para el niño mayor que toma Coca-Cola?

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Es el niño más joven quien está enamorado de McDonald's. Vaya al frente de batalla y observe. Esos parques y Ronald McDonald tienen una atracción enorme para los niños más pequeños.

Esta observación crea una oportunidad para un cambio de audiencia de Burger King. Pero en lugar de utilizar el enfoque de Pepsi de atraer al niño más joven, la estrategia obvia de Burger King es atraer al más viejo.

“Crecza con Burger King” es un desarrollo estratégico de la táctica de “hamburguesas a la parrilla”

Otra forma poderosa de ejecutar la estrategia “para adultos” es relacionarse con un “rito de pubertad”.

En este caso ir a Burger King sería una ceremonia del rito, marcaría el momento en el que el niño pasa a ser adolescente.

Por ejemplo, en el primer día de clases de bachillerato, un principiante que se encuentra con un estudiante mayor que va con un grupo, y le invita a una hamburguesa “¿En McDonald's?” pregunta el más joven. “Ya no estás en la primaria, responde el adolescente” o el comercial en donde “el adolescente va a Burger King con su novia y encuentra a su mamá”.

¿Sacrificaría este enfoque concentrado una parte del negocio? Seguramente no, después de todo, un restaurante de

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

hamburguesas sirve a un amplio espectro de clientes, desde niños a mayores.

Un ejemplo obvio de este principio es la publicidad de los cigarrillos Marlboro. Si usted fuera un visitante reciente que proviniera de Marte, pensaría que México está poblado de vaqueros (nada similares a los de la imagen). O también que los vaqueros fuman muchos cigarrillos.

A pesar de que los anuncios muestran únicamente vaqueros fumando esa marca, Marlboro se ha convertido en la marca de cigarrillos número uno también entre las mujeres.

Los clientes en perspectiva no toman su publicidad en forma personal. En cambio, extraen del mensaje las ideas y los conceptos que pueden utilizar en sus propias vidas. Esas ideas pueden ir en conflicto directo con el mensaje.

Fumar es una actividad masculina, ya sea en cuanto a las mujeres o a los hombres. La gente fuma cigarrillos para aumentar su masculinidad.

¿Qué mejor símbolo de masculinidad que un vaquero? Es el sueño de un niño, semana tras semana sin tener que afeitarse ni bañarse. (Sin tener en cuenta los puntos de vista de la mayoría, siempre hay un espacio para la táctica opuesta. Vea el éxito de Virginia Slims.)

Los gerentes de marketing que aceptan el poder del simbolismo en el tabaco y el licor con frecuencia lo rechazarán

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

en sus propios productos, los cuales (según creen) son demasiado serios para un enfoque simbólico.

Muy pocos productos deben estar dirigidos a un mercado total. La mayoría de los programas se beneficiarían de las oportunidades emocionales creadas por una concentración de la audiencia objetivo.

La táctica de Pepsi en la guerra de las colas ilustra la ventaja de concentrarse en una fracción del mercado en lugar de hacerlo en todo el mercado. **(Al Ries, Jack Trout. 1989)**

Aquí en México Gaby Vargas entrevistada por Ilse Maubert Roura para la revista "*entrepreneur*" muestra como en su trayectoria conocía a las mujeres a la perfección, entendía de colores, proporciones e imagen femenina y así encontró en la asesoría de imagen la mejor opción para emprender, pero después comenzó a apostar por el segmento opuesto: los hombres.

En esta entrevista lo primero que hizo fue saber cómo atenderlos, conocer sus gustos y comunicarse con ellos. Entonces utilizó una fórmula infalible compuesta por 3 elementos: escuchar al mercado, invertir en capacitación, identificar las demandas de los nuevos consumidores, en pocas palabras encontrar un nuevo segmento.

"Primero necesitaba entenderlos para después hablar su mismo idioma", sostiene. Esta táctica la replicó en cada uno de

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

sus proyectos, tanto empresariales, como editoriales. Y siempre le funcionó a la perfección.

Para que Gaby Vargas se convirtiera en la empresaria que es hoy, comenzó por probar suerte en dos negocios. Primero abrió Diseño Facial, un centro de salud y cuidado físico y mental para mujeres. En él, aprendió que los emprendedores más exitosos son los que saben escuchar a sus clientes y les dan lo que pide su mercado esto poniéndose en sus zapatos. - "Todas las mujeres queremos vernos y sentirnos bien. Para alcanzar la seguridad que necesitamos, es importante conocer qué tipo ropa y peinado nos favorece"- explica Vargas. Entonces puso manos a la obra y creó una empresa donde sus clientas contaban con asesores en temas de belleza e imagen.

La también escritora está convencida de que el cliente sabe lo que quiere. Y para atender efectivamente sus demandas, es imprescindible que los empresarios inviertan tiempo en conocer a su público meta y cubran sus expectativas. "No se trata sólo de estar atento a lo que el mercado te pide, debes de actuar y traducir esa información en un producto o servicio que satisfaga sus exigencias" asegura.

El siguiente paso consistió en agudizar sus oídos e investigar las tendencias mundiales de la industria cosmética. Como resultado detectó una nueva oportunidad para emprender. Se trataba de los hombres, un nicho aparentemente inexistente, por lo que era el terreno ideal para arrancar un negocio con el pie derecho.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Ella se dio cuenta de que los hombres tenían las mismas inquietudes que las mujeres, y que querían saber cómo combinar colores, accesorios y qué estilos de barba y bigote les beneficiaban. Siguió sus instintos, tomó el riesgo y adaptó su experiencia previa a este segmento. De ahí surgió Imagen Ejecutiva, una empresa de consultoría de imagen enfocada a hombres profesionistas, ejecutivos, vendedores, modelos y políticos.

Tras su segundo éxito en el campo de la belleza, Gaby encontró en el mundo editorial un estilo diferente para hacer negocios. A dos años de su primer libro y gracias a una estrategia basada en su figura de mujer empresaria, se consolidó como una de las escritoras más leídas del país. Lo que se traduce en importantes ganancias.

-“Decidí acercar a todo el público mis experiencias y enseñanzas sobre la imagen, darles las herramientas necesarias para triunfar en el terreno laboral, personal y social”- Gaby Vargas. Ésta fue la razón por la que su primer libro Todo sobre la imagen del éxito, dedicado al segmento masculino, cautivó al sector y vendió más de 300,000 ejemplares.

Luego de publicar cuatro manuales más con temas de comunicación, superación y autoestima, Gaby se sentía en la cima. Lo tenía todo, dos grandes emprendimientos y el reconocimiento de su nombre en distintos círculos sociales. Pero ella quería algo más.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Con el objetivo de llegar a nuevos clientes, hizo lo que para ella es el mejor atributo de un emprendedor: innovar. Algunas empresas lanzan nuevos productos o mejoran sus procesos. Gaby, por su parte, buscó alianzas estratégicas que la ayudaran a alcanzar sus metas.

Fue así como la emprendedora unió fuerzas con Yordi Rosado para escribir "*Quiúbole con...*", enfocado a niñas y jóvenes de 12 a 19 años de edad, y "*Quiúbole con...*" Manual de supervivencia para chavos. Ambos sobre cuestiones de noviazgo, sexualidad, drogas y, una vez más, la imagen.

Según explica, estas obras fueron un gran desafío porque se dirigían a un público totalmente diferente al que estaba habituada y que demandaba información muy específica.

Con la incursión en este nicho, Gaby no sólo alcanzó a su público meta, sino que miles de consejeros escolares, psicólogos y padres de familia compraron un ejemplar como guía para conocer mejor a los jóvenes.

Después del lanzamiento de su último libro Soy mujer, soy invencible y ¡estoy exhausta! publicado en 2007, Gaby consolidará su carrera como comunicadora en televisión, revistas y periódicos.

Explora nuevos mercados, bibliografía disponible en:
<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=8770> al 12 de Diciembre de 2009

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Muchas veces hay que hacer algunas exigencias para lograr el éxito. En otras palabras, se deben concentrar los esfuerzos sacrificando algunos de los negocios.

Cambiar el enfoque significa dejar de ser un generalista y convertirse en un especialista. Si las cosas funcionan, se construye un negocio cada vez mayor. Cambiar el enfoque, es algo que también podría equivaler en marketing a lo que se puede llamar: menos es más.

Hace mucho tiempo y en un lugar lejano, un vendedor de muebles tenía un problema. Su nombre era «Almacén de los muebles del amor». Vendía una línea completa de muebles a precios intermedios, tales como sillas, sofás, mesas y demás.

Pero el mundo de los muebles estaba cambiando. Algunas empresas de descuento como Levitz, estaban entrando en el mercado. La empresa de Muebles del Amor sabía que un competidor con una línea completa de muebles que además entregaba inmediatamente, como era el caso de Levitz, era difícil de vencer.

Entonces, la empresa decidió reducir su enfoque. ¿Pero que podía sacrificar?

Decidió eliminar los guardarropas, vestidores, armarios y unidades empotradas en la pared. Estos productos tenían el problema de que se demoraban mucho tiempo en la entrega.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Se concentró en las sillas y en los productos de tapicería. Sin los artículos de empotrar, la empresa podría ofrecer tiempos de entrega mucho más cortos.

Pero un enfoque concentrado no funciona sin un nombre para use enfoque concentrado. La respuesta obvia para la pregunta acerca del nombre es: "sillas y sofás"

Efectivamente, la empresa cambió el nombre y obtuvo un éxito rotundo.

Un cambio interesante en el campo de batalla se puede presentar cuando no se tiene suficiente espacio en su canal de distribución tradicional. En otras palabras, se trata de aumentar las ventas agregando un nuevo canal de distribución.

Un ejemplo de mucho éxito, relativo a los cambios lácticos en la distribución, puede ser el de las medias panty. Durante muchos años la empresa Hanes era el distribuidor principal de pantys en los grandes almacenes. Pero a medida que creció la categoría, se encontró compitiendo con marcas de menor precio o con la marca del mismo gran almacén.

¿Debía bajar el precio del producto y por lo tanto eliminar la percepción de alta calidad ¿O debía introducir una marca propia de bajo precio?

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Quizá ninguna de las dos opciones. Al reconocer la dificultad de ganar la guerra de precios, Hanes desarrolló un cambio en la distribución.

Abrió un segundo frente en el canal de las tiendas de comestibles, un lugar donde nunca se habían vendido medias. Fue también muy importante el hecho de haberle dado al nuevo modelo de medias un nombre que sonaba como que pertenecía a un supermercado.

El nuevo producto se llamó L'eggs*. Hanes suministraba y envasaba L'eggs de la misma manera como se suministran y envasan los verdaderos huevos. Este clásico cambio de distribución creó una marca de pantys de gran éxito. (***Al Ries, Jack Trout. 1989.***)

3. CRITERIOS PARA UNA SEGMENTACIÓN EXITOSA

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Los administradores segmentan los mercados por tres razones básicas. En primer lugar, la segmentación permite identificar grupos de consumidores con necesidades similares y analizar las características y el comportamiento de compra de dichos grupos. En segundo, la segmentación aporta información que permite a los especialistas en marketing diseñar mezclas de marketing a la medida específica de las características y deseos de uno o más segmentos. En tercero, la segmentación esta en concordancia con el concepto de marketing: satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la empresa.

Para que sea útil un plan de segmentación debe definir segmentos que reúnan cuatro criterios básicos:

Rentabilidad: Un segmento debe ser suficientemente grande como para justificar el desarrollo, la creación y el mantenimiento de una mezcla de marketing especial. Este criterio no necesariamente significa que un segmento tendrá muchos clientes potenciales. Los vendedores de casas y edificios de negocios de diseño a la medida, de aviones comerciales y de grandes sistemas de computadoras suelen elaborar programas de marketing ajustados a las necesidades de cada cliente potencial. Sin embargo, en la mayoría de los casos, un segmento de mercado requiere muchos clientes potenciales para tener sentido comercial. En la década de los 80's y 90's el banco en casa no dio resultado porque el número de personas que tenían computadoras personales no eran suficiente: ahora son más

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Identificación y mensurabilidad: Los segmentos deben ser identificables y medibles, los datos de población dentro de ciertos límites **geográficos**, el número de personas en diversas categorías de edad y otras características sociales y demográficas suelen conseguirse con facilidad y proporcionan medidas muy concretas respecto a las dimensiones del segmento. Digamos que una agencia de servicio social desea identificar segmentos de acuerdo con su disposición para participar en un programa de prevención de consumo de drogas y alcohol, o de atención prenatal. A menos que la agencia sea capaz de medir cuántas personas desean, no desean o son indiferentes a participar, enfrentará problemas para precisar si existe suficiente gente que justifique el establecimiento del servicio. **(Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006)**

Accesibilidad: Es el grado de facilidad para llegar a los segmentos y servirlos con eficacia; tanto al comprador como para el distribuidor. Para el comprador que los atributos del producto y/o servicio lo vinculen selectivamente a un grupo deseado y para el distribuidor que pueda tener una cobertura controlada de los segmentos seleccionados, dentro de la población objetivo. **(Jany Castro José Nicolás. 2005)**

Capacidad de respuesta: Es posible segmentar los mercados con cualquier criterio que parezca lógico. Sin embargo, a menos que un segmento responda a una mezcla de marketing de manera diferente que los demás, no se justifica que ese segmento reciba trato de manera separada. Por ejemplo, si

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

todos los clientes tienen la misma conciencia del precio, no hace falta ofrecer versiones de precios alto, medio y bajo a diferentes segmentos. (**Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006**)

3.1 EL SEGMENTO DEBE SER ATRACTIVO

Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad, para evitar esto se deben tener en cuenta los siguientes riesgos:

Riesgo de rivalidad intensa en el segmento: Un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos.

Riesgo de nuevo entrante: Un segmento no es atractivo, si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos substanciales e impulsos para el aumento de la participación del mercado.

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 pueden obtener en un segmento; la empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de precios en los sustitutos.

Riesgo de crecimiento del poder de negociación del comprador: Un segmento no es atractivo, si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación, los

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

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.

Riesgo de crecimiento del poder de negociación de los proveedores: un segmento no es atractivo, si los proveedores de la empresa, proveedores de materias primas, equipos, servicios públicos, bancos, etc., pueden elevar sus precios y reducir la calidad o cantidad de los bienes y servicios ordenados.

Las actitudes de compra bien sean motivaciones, valores, patrones de uso, preferencias estéticas y grado de susceptibilidad de los consumidores, son elementos decisivos que deben tomarse en cuenta al fijar objetivos de mercadotecnia.

El director de mercadeo de una industria actual, se enfrenta a este grave problema, para ayudarle la ciencia informática pone a su disposición multitud de técnicas, datos y cifras; sin un dominio de esta información, estaba abrumado por los reportes que le llegan constantemente, tanto de la investigación de mercados como de los pronósticos de costos y ventas. El debe desarrollar un método que le permita analizar a través de los detalles y así señalar claramente las nuevas oportunidades, este método se llama análisis de segmentación, se basa en la hipótesis de que una vez se ha descubierto la forma más útil de segmentar el mercado, se sientan las bases de una sólida estrategia de mercadeo.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

El análisis de mercadeo por segmentación se basa en varias premisas clave.

Actualmente cada marca se vende sólo a ciertos sectores del mercado y no al mercado entero.

Los objetivos del mercadeo pretenden una diferenciación de los segmentos que representan la mayor cantidad de clientes, para una marca referida a requerimientos y susceptibilidades, de los clientes que producen segmentos beneficiosos para marcas competitivas.

Los tradicionales métodos demográficos de segmentación, no proporcionan esta información, ya que se basan en edad, género, geografía y nivel de ingresos. **(Jany Castro José Nicolas. 2005)**

4. NIVELES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

En algunos libros como el de “Gerencia comercial, un enfoque operativo”, el doctor José Nicolás Jany Castro menciona que el mercado se puede segmentar desde 4 puntos de vista:

Sin segmentación de mercados: Aquella que no ha tenido ningún tipo de estudio de mercado, por lo tanto está sin dividir o segmentar.

Macro segmentación o segmentación completa: En este grupo el mercado ya ha sido segmentado por personas, por ubicación geográfica, por psicográfica, evaluación conductual y según sus necesidades y deseos.

Micro segmentación: Consiste en analizar la diversidad de necesidades, dividiendo el mercado en un subconjunto de compradores con características homogéneas, dentro de un conjunto de atributos. El proceso de micro segmentación se realiza en cuatro etapas:

1. ***Análisis de la segmentación:*** División del mercado en pequeños grupos para diferenciarlo de los otros segmentos, por ejemplo.
2. ***Segmentación por grupos de ingresos,*** aquí el mercado tiene sus consumidores divididos según los ingresos que cada grupo de consumidores.
3. ***Segmentación del mercado por grupos de edades,*** se puede determinar que los consumidores están divididos

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

por consumidores mayores y consumidores menores de edad.

4. **Segmentación del mercado por grupos de ingresos y edades**, en esta segmentación se logran determinar los consumidores combinando su edad y también su ingreso.

Elección de segmentos objetivos: Seleccionarlos teniendo en cuenta los objetivos de la organización y sus cualidades distintivas.

Elección de posicionamiento: En cada uno de los segmentos objetivos considerados, posicionarse sobre la base de las expectativas de los compradores o usuarios, teniendo en cuenta las posiciones mantenidas por los competidores.

Programa de Marketing activado: Desarrollo de un programa de *marketing* adaptado a las características de los segmentos objetivos.

Nicho de mercado, es un segmento muy pequeño del mercado, atrayendo a pocos competidores, dentro de los nichos de mercados existe un problema y es que mientras se definan con menor amplitud, retendrán menos compradores y poseerán un menor potencial de ganancias. **(Jany Castro José Nicolas. 2005)**

Más sin embargo existen otros criterios más completos que abarcan diferentes niveles de Segmentación de mercados.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Dado que los compradores tienen necesidades y deseos únicos, cada comprador es potencialmente un mercado individual. Idealmente, entonces, el vendedor podría diseñar un programa de marketing individual para cada comprador. Sin embargo, aunque algunas empresas intentan servir a los compradores individualmente, muchas otras enfrentan a grandes cantidades de compradores pequeños y no es posible practicar una segmentación total; en vez de ello, buscan a clases amplias de compradores que difieran en sus necesidades de productos o en sus respuestas de compra. Así pues, la segmentación del mercado se puede efectuar en niveles numerosos y distintos.

Marketing masivo: Las empresas no siempre han practicado marketing dirigido. De hecho, durante la mayor parte del siglo xx las principales empresas de productos para el consumidor se aferraron al marketing masivo: producción en masa, distribución en masa y promoción en masa del mismo producto y de la misma manera a todos los consumidores. Henry Ford fue el epítome de la estrategia de marketing cuando ofreció el Ford Modelo T a todos los compradores: podían escoger un coche "de cualquier color en tanto fuera negro". Asimismo, hubo un tiempo en que Coca-cola sólo producía una bebida para todo el mercado, con la esperanza de que a todos les gustara.

El argumento tradicional en favor del marketing masivo es que crea el mercado potencial más grande, el cual tiene los costos más bajos, lo que se puede traducir en precios más bajos o márgenes más amplios. Sin embargo, numerosos factores dificultan ahora el marketing masivo. Por ejemplo, los

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

mercados masivos del mundo se han fragmentado lentamente para producir una multitud de segmentos más pequeños: los baby boomers, la Generación X, el segmento hispano-estadounidense, el segmento afro-estadounidense; las mujeres que trabajan, los padres solteros: " el Sun Belt, el Rust Belt. Hoy en día los mercadólogos enfrentan grandes problemas para crear un producto o programa único que sea atractivo para todos estos grupos tan diversos.

La proliferación de medios publicitarios y de canales de distribución también ha ocasionado que sea más difícil practicar el marketing "unitalla". Los consumidores actuales pueden; comprar en centros comerciales gigantes, tiendas de especialidad y supertiendas; mediante catálogos por correo o tiendas virtuales en Internet. Se les bombardea con mensajes a través de medios que van desde los tradicionales —televisión, radio, revistas, periódicos y teléfono hasta recién llegados como encabezados de Web, fax y correo electrónico. Algunos han asegurado y con razón, que el marketing de masas está agonizando. No es de extrañar que muchas empresas estén abandonando el marketing masivo y estén recurriendo al marketing segmentado.

Marketing de segmento: Una empresa que practica marketing de segmento aísla segmentos, amplios que constituyen un mercado y adapta su oferta de modo que coincida con las necesidades de uno o más segmentos. Así, NH Hoteles dirige su marketing hacia diversos segmentos con paquetes adaptados a necesidades diversas. General Motors ha

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

diseñado modelos específicos para grupos con ingresos y edades diferentes. De hecho, vende modelos para segmentos con *combinaciones* distintas de edades e ingresos. Por ejemplo, GM diseñó su Buick Park Avenue para consumidores mayores con ingresos elevados.

El marketing de segmento ofrece varias ventajas respecto al marketing masivo. La empresa puede promover de forma más *eficiente*, al enfocar sus productos o servicios, canales y programa de comunicación sólo hacia los consumidores a los que puede servir mejor y de forma más rentable. También, permite a la empresa efectuar un marketing más *eficaz*, "al ajustar" sus propios precios y programas para las necesidades de los segmentos cuidadosamente definidos. También es posible que la empresa enfrente menos competidores si no hay muchas empresas que se enfoquen hacia ese segmento del mercado.

Marketing de nicho: Los segmentos de mercado normalmente son grupos grandes que se pueden identificar dentro de un mercado; por ejemplo, compradores de automóviles de lujo, compradores de automóviles utilitarios y compradores de automóviles económicos. El marketing de nicho se concentra en subgrupos dentro de esos segmentos. Un nicho es un grupo definido de forma más estrecha y que por lo regular se identifica mediante la división de un segmento en subsegmentos o a través de la determinación de un grupo con un conjunto distintivo de rasgos que podría buscar una combinación especial de beneficios.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Como por ejemplo "ECO de Chiswick (Inglaterra) que satisface la necesidad de muchas mujeres embarazadas que sienten ganas repentinas de comer algo especial y precisamente en el momento menos esperado causadas por los cambios metabólicos y hormonales que la futura mamá experimenta. Se han sostenido varios mitos y teorías sobre los antojos, que alimentan la cultura popular a lo largo de nuestra historia. Por ejemplo, se dice que los antojos deben ser satisfechos al instante, ya que si no, el bebé nacerá con una mancha. Sin embargo, más allá de estas supersticiones, lo cierto es que los caprichos alimenticios de las futuras mamás existen y sus esposos se ven obligados a correr de un lado a otro tratando de satisfacerlas o tratando de evitar que ellas se muevan. Todo por cuidar su estado de salud.

Pero esta empresa no siempre es fácil y menos cuando el antojo ocurre a medianoche o en la madrugada, cuando se convierte en un reto prácticamente imposible de cumplir el caso de un restaurante de comida italiana, en Londres, llamado ECO de Chiswick, que ofrece pizzas para embarazadas. La gracia de sus productos es que están elaborados especialmente para satisfacer "esas" necesidades de las futuras mamás, así Chiswick encontró un nicho muy específico, mujeres, embarazadas, de Inglaterra, con capacidad económica suficiente como para comprarles, una corriente socio-cultural (el mito de la mancha) y la satisfacción de un deseo.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Pizzerías para embarazadas bibliografía disponible en:
<http://www.100ideasparaemprender.com/2009/10/pizzerias-para-embarazadas/> 7 de noviembre de 2009

En tanto que los segmentos son relativamente grandes y normalmente atraen a varios competidores, los nichos son más pequeños y normalmente sólo atraen a uno o a unos pocos competidores. Los mercadólogos de nicho supuestamente entienden las necesidades de su nicho tan perfectamente que sus clientes pagan un precio más alto sin protestar.

El marketing de nicho ofrece a las empresas pequeñas la oportunidad de competir al concentrar sus recursos limitados en servir a nichos que otros competidores podrían pasar por alto al considerar de poca importancia.

También las empresas grandes sirven a mercados de nicho. Por ejemplo, American Express ofrece no sólo su tarjeta verde tradicional sino también tarjetas doradas, tarjetas corporativas e incluso una tarjeta negra, con una cuota anual de 1,000 dólares, dirigida a un nicho de "clientes superpremium". Y Nike produce equipo atlético para baloncesto, carrera y fútbol soccer, pero también para nichos más pequeños como el ciclismo y el hockey callejero.

En numerosos mercados actuales, los nichos son la norma. Como observó un ejecutivo de una agencia publicitaria: "Ya no habrá mercados para productos que gustan un poco a todo mundo, sólo para productos que gustan mucho a alguien".

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Otros expertos afirman que las empresas tendrán que "dirigirse a nichos o convertirse en un nicho".

Micromarketing: Quienes hacen marketing de segmento y de nicho adaptan sus ofertas y sus Programas de marketing para satisfacer las necesidades de segmentos diversos del mercado, pero no ajustan sus ofertas a cada cliente individual. Así pues, el marketing de segmento y el de nicho quedan entre los extremos del marketing masivo y el micromarketing. El micromarketing es la práctica de adaptar los productos y programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos. El micromarketing incluye al marketing local y al marketing individual

Marketing local: El marketing local implica adaptar las marcas y promociones a las necesidades y deseos de grupos de clientes locales: ciudades, barrios e incluso tiendas específicas. Por ejemplo, Sears y Wal-Mart adaptan las mercancías y promociones de cada tienda de modo que sean congruentes con su clientela específica. Citibank ofrece diferentes combinaciones de servicios bancarios en sus sucursales, según las características demográficas del lugar. Kraft ayuda a las cadenas de supermercados a identificar los surtidos de quesos y su ubicación en anaqueles específicos, con el fin de que se optimicen las ventas de quesos en tiendas con clientela de ingresos bajo, medio y alto, y en las diferentes comunidades.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

El marketing local tiene ciertas desventajas: puede elevar los costos de fabricación y de marketing al reducir las economías de escala, y también puede crear problemas de logística cuando las empresas tratan de satisfacer las necesidades diversas de los distintos mercados regionales y locales. Además, la imagen de una marca se podría diluir si el producto y el mensaje varían demasiado en lugares diferentes.

No obstante, a medida que aumenta la fragmentación del mercado y aparecen nuevas tecnologías de apoyo, las ventajas del marketing local comienzan a superar a las desventajas. El marketing local ayuda a una empresa a vender de forma más eficaz frente a diferencias regionales y locales profundas en la demografía y en los estilos de vida. Esta práctica también satisface las necesidades de los "clientes de primera línea" de la empresa —los detallistas— quienes prefieren surtidos de productos más a tono con el área a la que sirven.

Marketing individual: Llevado al extremo, el micromarketing se convierte en marketing individual: adaptar los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales. El marketing individual también se conoce como marketing uno a uno, o marketing personalizado y marketing de mercados unitarios. Por ejemplo, Muchas veces, cuando niños, leíamos las historietas de súper héroes, o más chicos aún, escuchábamos atentos cuando nos leían cuentos

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

protagonizados por personajes mágicos, misteriosos o aventureros. En esos momentos nuestra imaginación y fascinación volaba y queríamos ser parte de la historia. **(Kotler Philip, Armstrong Gary. 2003)**

Los niños de hoy también sienten esta necesidad. Les encantan las historias de ficción, magia, acción y aventura. Pero ahora las obtienen en películas y series animadas y se emocionan viéndolas por la pantalla del televisor. De todos modos, la imaginación los hace desear acompañar a Batman, Spiderman o Gokú en sus batallas.

Ahora es posible realizar en parte sus sueños a través de libros personalizados y, de paso, conseguir la difícil misión de motivar a un niño a la lectura. Porque al tener un libro único, donde el mismo es protagonista de la historia, el pequeño verá la lectura con otros ojos. Se sentirá más estimulado para seguir la historia debido a la cercanía inmediata que provoca el cuento con el lector.

En la era de la globalización, en que las grandes marcas imponen tendencia y venden lo mismo a todo el mundo, la "personalización" es la última gran sensación. Automóviles, zapatillas, reproductores de MP3 y celulares, además de productos de elaboración artesanal -como tés, vinos y ahora libros- rompen con la idea de lo estandarizado, adaptándose al gusto y las necesidades del consumidor.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

En Estados Unidos este tipo de libros ya son todo un éxito. Los libros personalizados se han convertido en un negocio rentable, como lo hizo "Best Personalized Products" y "Mi tiendecita de libros personal"

<http://www.bestpersonalizedbooks.com/>

<http://www.mi-novela.eu/>

Libros de cuentos personalizados, bibliografía disponible en:

<http://www.100ideasparaemprender.com/2009/10/libros-de-cuentos-personalizados/> al 7 de noviembre de 2009

La amplia difusión del marketing masivo nos ha hecho olvidar que durante siglos los consumidores fueron atendidos de forma individual: el sastre hacía el traje a la medida, el zapatero diseñaba zapatos para el individuo, el ebanista hacía muebles sobre pedido. Hoy en día, sin embargo, las nuevas tecnologías están permitiendo a muchas empresas regresar al marketing personalizado. Las computadoras más potentes las bases de datos detalladas, la producción con robots, la fabricación flexible y los medios de comunicación tan inmediata e interactiva como el correo electrónico, el fax y la Internet, se han combinado para propiciar la "adecuación en masa". ***(Kotler Philip, Armstrong Gary. 2003)***

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

5. PROCEDIMIENTO DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Este procedimiento debe llevarse a cabo en tres pasos según muchas investigaciones que han realizado los expertos, ellas son:

Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado:

El administrador examina atentamente el mercado para determinar las necesidades específicas que satisfacen las ofertas actuales, las necesidades que las ofertas actuales no satisfacen adecuadamente y otras necesidades todavía no reconocidas. Este paso también comprende la entrevista o la observación de consumidores o empresas para determinar su conducta, grados de satisfacción y frustraciones. Por ejemplo, en el mercado de relojes de pulsera todos los clientes comparten el deseo de saber la hora y que todos los relojes la marquen o señalen de manera precisa. Pero también hay varios clientes que quieren que el reloj sea un accesorio de moda, un símbolo de estatus, un cronómetro para ejercicio o un aparato recordatorio de las citas. Tal vez haya otros que quisieran que el reloj funcionara también como computadora, grabadora de voz, detector de pulso, receptor de televisión o teléfono. Todos estos deseos representan, de manera individual o en ciertas combinaciones, posibles segmentos en el mercado de los relojes de pulsera

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Seleccione un mercado o categoría de producto para su estudio: Se realizan entrevistas informales y grupos de enfoque con los consumidores, para obtener una visión de sus motivaciones, actitudes y conductas, con estos elementos se elabora un cuestionario para lograr conseguir información más profunda como por ejemplo: atributos y su índice de importancia,, conciencia y clasificación de marca, patrones de uso del producto, actitudes hacia la categoría del producto y medidas gráficas de los encuestados. La muestra debe ser grande, con el objeto de reunir la suficiente información para hacer un perfil preciso de cada segmento.

Escoja una base o bases para segmentar el mercado: Este paso exige visión, creatividad y conocimiento del mercado. No hay procedimientos científicos para seleccionar las variables de segmentación. Sin embargo, un esquema exitoso de segmentación debe producir segmentos rentables, identificables y mesurables, accesibles y con capacidad de respuesta

Seleccione los descriptores de la segmentación: Después de escoger una o más bases, el administrador seleccionará los descriptores de segmentación. Los descriptores identifican las variables específicas de segmentación que van a usarse. Por ejemplo, si una compañía selecciona una base de segmentación demográfica, empleará edad, ocupación e ingreso como descriptores. Una compañía que elija el uso como base de segmentación necesita decidir si ha de ir tras los usuarios frecuentes, los no usuarios o los usuarios ligeros.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Perfil y analice los segmentos: En este se hace el perfil de cada grupo, de acuerdo con las aptitudes que lo distinguen, conducta, hábitos demográficos, psicográficos y de medios de consumo, a cada segmento puede dársele un nombre basado en las características distintivas dominantes. ***(Jany Castro José Nicolás. 2005)***

El perfil incluirá el tamaño de los segmentos, el crecimiento esperado, la frecuencia de compra, el uso actual de la marca, la lealtad a la marca y el potencial a largo plazo de ventas y utilidades. Esta información sirve para clasificar los segmentos potenciales de mercado por oportunidad de utilidades, riesgo, apego a la misión y objetivos de la compañía, así como otros factores importantes para la misma. ***(Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006)***

El enfoque se centra en qué tienen en común los candidatos que comparten un deseo y qué los distingue de otros segmentos del mercado con deseos distintos. Entre las empresas de negocios, podría ser una característica física (como el tamaño o la ubicación). Entre los consumidores, podría ser una opinión o una pauta de conducta. Con los resultados de este paso se diseñan posibles mezclas de marketing (incluyendo ideas de productos) para los diversos segmentos. Las alternativas se someten a nuevos análisis. ***(J. Stantom, William, J. Etzel Michael, J. Walker Bruce. 2007)***

Determinar el potencial de los segmentos y el grado en que se satisface: Consiste en calcular cuánta demanda (o ventas

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

potenciales) representa cada segmento, la urgencia de la necesidad y la fuerza de la competencia. Estos pronósticos determinarán qué segmentos vale la pena explotar. **(J. Stanton, William, J. Etzel Michael, J. Walker Bruce. 2007)**

Seleccione los mercados meta: la selección de los mercados meta no es una parte, sino un resultado final del proceso de segmentación. Se trata de una decisión importante que influye y determina la mezcla de marketing de la empresa.

Diseño, implementación y mantenimiento de las mezclas de marketing apropiadas: la mezcla de marketing se describe como las estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y precio que pretenden conseguir relaciones de intercambio mutuamente satisfactorias son los mercados meta.

Los mercados son dinámicos, así que es importante que las mipymes vigilen por anticipado sus estrategias de segmentación a lo largo del tiempo. A menudo, una vez que los clientes o prospectos han sido asignados a un segmento, los especialistas en marketing creen que su tarea ha terminado.

Una vez que los clientes son asignados a un segmento por edades, por ejemplo, se quedan allí hasta que llegan a la siguiente categoría de edades, lo que podría ser dentro de diez años. Así, las calificaciones por segmentación son estáticas, pero los clientes y prospectos cambian. Los enfoques de

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

segmentación dinámicos se ajustan para aceptar los cambios que ocurren en las vidas de los clientes.

Tesco, una compañía de supermercados británica, tiene una tarjeta de comprador frecuente que recopila datos y rastrea las compras de 7 millones de clientes en cada ocasión de compra. Usando estos datos, Tesco puede reclasificar a cada cliente cada semana, algunos pasan a diferentes segmentos y otros no, pero todos son evaluados, permitiendo que la compañía comprenda los cambios en el comportamiento de los clientes en el tiempo real y de manera constante. Basada en estos cambios, Tesco puede actualizar continuamente sus programas de marketing para acomodarse al comportamiento de los clientes. Tesco se ha convertido en la número uno en ventas en tiendas de alimentos en el Reino Unido en primer término al saber más acerca de los clientes que sus competidores. **(Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006)**

Este procedimiento para segmentar el mercado, debe aplicarse con regularidad porque los segmentos del mercado cambian, no se debe realizar segmentación de mercados basados en supuestos. **(Jany Castro José Nicolás 2005)**

Así mismo hay empresas en México que llevan a cabo una segmentación realmente adecuada a lo que ofrecen, por ejemplo para Grupo Modelo la estrategia de administración de la marca Corona es diferente en México y en el extranjero. "Afuera, la publicidad de Corona te presenta playas, relajamiento; la de México resalta el orgullo nacional por las

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

bellezas naturales y por nuestra música”, la construcción de la marca emblemática del mexicano Grupo Modelo no se ha hecho de un día para otro. Corona es un ejemplo de coherencia en la marca, pues le ha permitido mantenerse con estrategias diseñadas desde hace años, incluso décadas.

Otro ejemplo es Telmex que pretende ser vista como una marca preocupada por la economía familiar es una de las principales estrategias de TELMEX “Por noveno año consecutivo hemos bajado el precio de nuestros servicios”, dice Andrés Vázquez del Mercado, director comercial de la compañía. El Perro Wow es ícono de los paquetes Telmex (telefonía fija, larga distancia e internet), uno de los productos que más han apuntalado a la marca, con ahorros de hasta 45% para sus clientes.

La oferta de computadoras con cargo al recibo Telmex le colocó en el primer lugar nacional de ventas de esos aparatos en la temporada de regreso a clases. La fortaleza de la marca se ha convertido también en un asunto de cables. La inversión para extender su fibra óptica, ofrecer sin costo para sus clientes acceso a internet en 12,200 lugares públicos abona a la buena percepción de Infinitum. “La gente se fija en la calidad de la conexión, que sea rápida y continua”, dice Vázquez.

Construir una marca no tiene que ver sólo con crear íconos, promociones y anuncios. Para la empresa de telefonía celular líder en México TELCEL, la cobertura, además de ser un asunto técnico y de servicio es el mayor elemento de valor para su

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

marca. La subsidiaria de América Móvil se extiende a 90% de las zonas habitadas del país (200,000 poblaciones) y llega a 58 millones de personas, 76% del mercado. “Los usuarios la asocian con la posibilidad de estar en contacto y en comunicación permanente desde cualquier lugar”, dice Marcela Velasco, directora de Mercadotecnia de Telcel.

Comunicar los beneficios de pertenecer a su red, calidad en el servicio y promociones que generen ahorros son los mayores ejes que Telcel ha usado para fortalecer su marca ante la entrada de la portabilidad numérica, y más en un año de crisis como 2009. El uso de la telefonía Celular en México acumulo a inicios del año pasado una desaceleración del 40% según la Cofetel.

Telcel es la número uno, pero la competencia pisa fuerte. “Telefónica es la que más clientes nuevos está jalando”, dice Ernesto Piedras, director de la consultora The Competitive Intelligence Unit (CIU).

De los 342,000 clientes nuevos que se suman a la telefonía móvil por mes, 42% son para la española. Telcel respondió con planes de rentas a “precios competitivos con equipos atractivos” y números frecuentes para hablar sin costo, resalta Velasco.

Mientras tanto La marca Elektra muestra cómo mejora nuestra calidad de vida a través de cosas que vamos adquiriendo, dice Ninfa Salinas, directora de Marketing de

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Grupo Salinas. Con casi 60 años en el mercado nacional. Las tiendas Elektra se han convertido en el líder en la venta de muebles y electrodomésticos entre los hogares con niveles socioeconómicos bajos (segmentos C y D+).

Ahora, aprovechando la popularidad que goza la marca, la compañía busca llevar a sus clientes de la mano hacia sus nuevas ofertas: servicios financieros, la compra de vehículos y servicios turísticos.

Elektra ha aprovechado muy bien su posicionamiento en la base de la pirámide para apuntalar no sólo su marca, sino para ayudar en el lanzamiento de otras, como Banco Azteca y Viajes Elektra. La confianza que emana la marca la está rentabilizando la empresa para ampliar su oferta. Elektra aprovecha su red de más de 795 puntos de venta en el país y el respaldo de TV Azteca para comunicar la marca. "Tenemos un índice de recompra de entre 65 y 68%, y en motocicletas ya tenemos la mitad del mercado" asegura Salinas.

La gestión de la marca ha puesto énfasis en tres conceptos: fácil, rápido y amigable. Esto, con el fin de forjar una relación simbólica con el público. Esta estrategia la ha exportado a otros países de Latinoamérica, como Brasil, donde han incursionado. "El público sabe que los acompañamos para tener una mejor calidad de vida", dice Salinas

Para algunos, la publicidad carece de creatividad y eso es cierto. Pero su plan de comunicación y gestión de marca es

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

consistente y adecuado para el público objetivo. “Así tiene que ser la publicidad de Elektra. Es auténtica y va dirigida al tipo de mercado que está sirviendo. Tras un reciente rediseño de la imagen de la marca (según Salinas, para acercarla a nuevas generaciones), Elektra busca poner más atención en las mujeres (amas de casa) de entre 30 y 40 años.

En 2010, Grupo Salinas reforzará la estrategia de mercadotecnia para consolidar a Elektra como sinónimo de acceso de las clases populares a la clase media vía abonos chiquitos.

Las 40 marcas más valiosas de México, bibliografía disponible en:

<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/11/03/Las-40-marcas-mas-valiosas-de-Mexico?newscnn1=20091109> al 9 de noviembre del 2009

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

6 FUNDAMENTOS PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE CONSUMO

Algunos administradores tratan de formar segmentos considerando las características del consumidor, independientemente del interés específico del producto. Generalmente utilizan alguna de las características geográficas, demográficas, conductuales y psicográficas, después ven si estos segmentos de personas, muestran diferentes respuestas hacia el producto o el servicio.

También algunos administradores tratan de formar segmentos considerando las respuestas del consumidor al producto, tales como beneficios buscados, ocasiones de uso, marcas y lealtad. Una vez que están formados los segmentos, el investigador ve si las diferentes características del consumidor están relacionadas con cada segmento. **(Gerencia Comercial, un enfoque operativo. Jany Castro José Nicolas. Fondo educativo Panamericano. Bogotá D.C. 2005 pp. 227)**

Los especialistas en Administración del Marketing utilizan bases o variables de segmentación —que son características de individuos, grupos o empresas— para dividir un mercado total en segmentos. La decisión de las bases de segmentación es definitiva porque una estrategia inadecuada tal vez conduzca a la pérdida de ventas y oportunidades de utilidades. La clave consiste en identificar bases que produzcan

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

segmentos sólidos, mensurables y accesibles que muestren patrones de respuesta diferentes a las mezclas de marketing.

Los mercados pueden segmentarse a partir de una sola variable (como grupo de edad) o varias de ellas (como grupo de edad, sexo y nivel de educación). Aunque es menos precisa, la segmentación con una sola variable ofrece la ventaja de ser más simple y fácil de usar que la segmentación con variables múltiples. La segmentación de variables múltiples con frecuencia es más difícil de usar que la segmentación con una sola variable; con menos probabilidad habrá datos secundarios útiles disponibles y, en la medida en que se eleva el número de bases de segmentación, se reduce el tamaño de los segmentos individuales. A pesar de tales limitaciones, la tendencia actual se dirige hacia el empleo de más variables para la segmentación de la mayoría de los mercados. Es obvio que la segmentación con variables múltiples es más precisa que aquella con una sola variable.

Los especialistas en marketing de bienes de consumo suelen echar mano de una o más de las características siguientes para segmentar los mercados: geográficas, demográficas, psicográficas. De beneficios buscados y tasa de uso. **(Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl 2006)**

Sin embargo no existe una forma única para segmentar un mercado. El administrador tiene que probar variables diferentes de segmentación, solas y combinadas, hasta

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado.
(Kotler Philip, Armstrong Gary. 2003)

6.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

La segmentación geográfica se refiere a la división de mercados en regiones estados, municipios, ciudades o vecindarios. Una empresa podría decidir operar en una o unas cuantas áreas geográficas, u operará todas las áreas, pero poner especial atención en las diferencias geográficas respecto a las necesidades y deseos de un país, del mundo, tamaño del mercado, densidad del mercado. La densidad del mercado significa el número de personas que existe en una unidad de superficie como una región censal. El clima suele usarse para la segmentación geográfica por su influencia definitiva en las necesidades y comportamiento de compra de los habitantes. Los removedores de nieve, los esquíes para agua y nieve, la ropa y los sistemas de calefacción y aire acondicionado son productos con atractivo diferente que dependen del clima.

Los fabricantes de bienes de consumo adoptan un enfoque regional de marketing por cuatro razones. En primer lugar, muchas empresas necesitan encontrar formas nuevas para generar ventas debido a los mercados lentos y muy competitivos. En segundo, las cajas computarizadas con escáneres permiten que los detallistas determinen con exactitud que marcas se venden más en su región. En tercero, muchos fabricantes de bienes empacados introducen marcas regionales nuevas que intentan atraer a los consumidores

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

locales. En cuarto lugar, un enfoque más regionalizado permite, que las compañías de bienes de consumo reaccionen con más rapidez ante la competencia.

Distribución demográfica regional: Muchas empresas comercializan sus productos en un número limitado de regiones o venden en todo el país, pero elaboran una mezcla de marketing distinta para cada región. La distribución regional de la población es importante para los vendedores porque los habitantes de una región por que comparten valores, actitudes y preferencias de estilos. Sin embargo, suele haber diferencias significativas entre regiones por las diferencias de clima, usos sociales y otros factores.

DE LA TEORIA A LA PRÁCTICA

La Cerillera “La Central”, una empresa que ha logrado el éxito gracias a la costumbre y una buena estrategia de distribución

En el artículo realizado Por Raúl Baruch se menciona que el sueño de toda empresa es que su producto esté presente en cada hogar y que su consumo perdure por varias generaciones. Ese es el sueño que ha cumplido Cerillera La Central, compañía mexicana que a través de una historia de 116 años se ha mantenido en la preferencia de los consumidores, lo mismo para encender estufas que cigarros o calefactores.

León y Manuel Mendizábal Ibarzábal, originarios de la provincia de Guipúzcoa, en el País Vasco, establecieron en 1865, en Veracruz, una fábrica de cerillos (Compañía Industrial

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

de Fósforos y Cerillos). Tres años más tarde abrieron una sucursal en la ciudad de México a la que denominaron La Central, prevista para tener acceso a todas las regiones del país. A principios del siglo 20 contaban ya con 100 instalaciones en las ciudades más importantes de la República Mexicana.

Un factor elemental para la permanencia de la compañía es su táctica de distribución, diseñada en función de la red de carreteras de México. En la cadena participan agencias distribuidoras propias y depositarios permitiéndole llegar a estados como Mérida, Coahuila, Baja California, San Luis Potosí, Nuevo León, Sonora, Sinaloa, Jalisco y Chihuahua.

A diferencia de hace dos siglos, cuando La Central inició actividades y los cerillos eran un artículo de primera necesidad, hoy, usar fósforos puede considerarse parte de una tradición. La empresa ha aprovechado esta ventaja en la presentación de sus productos: su estilo Clásico, la cajita que muestra un paisaje al reverso (por mucho tiempo pinturas de Ticiano, Botticelli, Zurbarán y Monet y hoy paisajes mexicanos elaborados por Jorge Cázares) hasta la favorita de los seguidores de la tauromaquia: Talismán Olé (antes Cerillos Taurinos) acostumbrados para encender los puros en plena corrida de toros. También están las presentaciones regionales: Viajeros, distribuidos en la península de Yucatán; Carteritas en Baja California, y Manola Elegantes, en Guerrero.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Lejos de apagarse con el tiempo, la flama de este negocio ha crecido. En 1914 la producción alcanzaba tres millones de cerillos al día y en 1985 producía 70 millones. Actualmente la empresa considera que tiene 50 por ciento del mercado nacional, cuyas dimensiones superan los 30 millones de cajas mensuales. Esta cifra equivale a más de mil 500 millones de cerillos al mes.

Consumidos por las clases populares, la empresa ha segmentado su mercado de la siguiente forma: 50 por ciento son fumadores, 35 por ciento amas de casa y 15 por ciento clientes que les destinan varios usos.

Los estados donde más cerillos se venden son Jalisco, Aguascalientes, Zacatecas, Oaxaca, Chiapas, Nuevo León, además de la zona del Bajío.

La cerillera no considera a los encendedores como una competencia, tanto por cuestiones de precio como por detalles de diseño y de duración de la flama.

Si acaso, perciben peligro en el largo plazo dentro de su mercado de amas de casa. La amenaza tiene la forma de una estufa de encendido eléctrico que en unos 20 años, según estima la empresa, podría sustituir por completo a las estufas de piloto a gas.

Compañía Cerillera La Central, Manuel González 588, Col. Atlampa 06450, México DF. Tel. (5) 547-4598, fax (5) 547-4692, E-mail: soporte@lacentral.com.mx

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Flama que no se apaga, Compañía central cerillera, bibliografía disponible en:
<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=1825> al 10 de diciembre de 2009

6.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Es frecuente que los especialistas en marketing segmenten mercados con base en la información demográfica, pues está ampliamente disponible y a menudo se relaciona con el comportamiento de compra y de consumo. Las bases comunes de segmentación demográfica son edad, género, ingreso, antecedentes étnicos, ocupación, educación, religión y ciclo de vida familiar. Las variables demográficas son las bases más populares para distinguir a los grupos de personas, pues los deseos del consumidor, sus preferencias e índices de uso con frecuencia están muy relacionados con las variables demográficas. **(Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006) (Jany Castro José Nicolás. 2005)**

Las variables demográficas son más fáciles de medir en relación con la generalidad de las variables. Incluso en los casos en que los segmentos de mercado primero se definen mediante el uso de otras bases, como los beneficios buscados o la conducta, se debe conocer sus características demográficas para evaluar el tamaño del mercado meta y llegar eficientemente a él. **(Kotler Philip, Armstrong Gary 2003.)**

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Los datos demográficos también proporcionan una base común para segmentar los mercados de consumidores. Se aprovechan con frecuencia porque guardan una relación estrecha con la demanda y se miden con relativa facilidad. Es importante advertir que no hay reglas para el número o la extensión de las categorías con que se hace la segmentación. El mercado y la necesidad que se va a satisfacer dictan las opciones. Por ejemplo, quizá haya cierta simetría en una categoría de edad que incluye a todos los adolescentes (y deben tenerse datos sobre "jóvenes"), pero el comportamiento de compra y las motivaciones de quienes tienen 13 y 14 años pueden ser muy diferentes de los del grupo de 18 y 19 años.

La clase social, es en medida compuesta de varias dimensiones demográficas, y el ciclo de vida familiar, que describe etapas por las que pasan los padres y sus hijos, ilustran este método de segmentar un mercado. Los indicadores más usados de la clase social comprenden escolaridad, ocupación y tipo de vecindario en que vive la persona. Muchos consideran que la clase social es un indicador "más rico" que el ingreso o cualquiera de sus componentes tomados por separado. Afirmarían, por ejemplo, que un abogado y un plomero han de ser miembros de clases sociales distintas, aunque ganen lo mismo. Como la clase social de una persona —ser de clase alta o de la clase trabajadora— tiene una influencia considerable en sus elecciones en muchas categorías de productos, las compañías escogen una o dos clases como mercados meta y crean un producto y una mezcla de marketing para alcanzar

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

esos segmentos. Las formas en que pueden combinarse las bases de segmentación están limitadas sólo por la imaginación del vendedor y la disponibilidad de los datos. **(J. Stantom, William, J. Etzel Michael, J. Walker Bruce. 2007.)**

6.2.1 EDAD Y ETAPA DEL CICLO DE VIDA

Los deseos y la capacidad del consumidor cambian con la edad, sin embargo estas variables pueden ser engañosas, por eso se debe tener especial atención en esta etapa de la segmentación. **(Jany Castro José Nicolás. 2005)**

Las necesidades y los deseos de los consumidores cambian con la edad. Algunas empresas utilizan la segmentación por edad y por ciclo de vida, y ofrecen productos diferentes o usan estrategias distintas de marketing para los diversos grupos definidos con base en la edad o en la etapa del ciclo de vida.

El Administrador debe tener cuidado de no caer en estereotipos al utilizar segmentación por edad y por ciclo de vida. Por ejemplo, aunque algunas personas de 70 años de edad necesitan sillas de ruedas, otras juegan tenis. Asimismo, aunque algunos matrimonios de 40 años están enviando a sus hijos a la universidad, otros apenas están comenzando a tener hijos. Así, la edad en muchos casos es un indicador pobre del ciclo de vida, de la salud, del trabajo, de la situación familiar, de las necesidades o del poder de compra de una persona. Las empresas que venden a consumidores maduros por lo regular utilizan imágenes y mensajes positivos.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Muchas mujeres mayores de 50 nos han dicho que, a medida que pasan los años, se sienten muy confiadas, sabias y libres de lo que jamás se habían sentido antes", observa el director de Marketing de *Olay*. "Estas mujeres están redefiniendo la belleza. **(Kotler Philip, Armstrong Gary 2003.)**

Un ejemplo de empresa que ha comenzado a segmentar a través de la edad es Huevocartoon que ahora busca a los niños. La firma de animación se diversifica con categorías dirigidas al público infantil y adolescente; su objetivo es llegar por medio de productos específicos a los consumidores más pequeños.

En entrevista en CIUDAD DE MÉXICO para CNNExpansión.com realizada por Tania M. Moreno. Mencionan que para tener éxito en los negocios, no hay que poner todos los huevos en una sola canasta.

Siguiendo esta máxima de la inversión, Huevocartoon se diversifica para crear sub licencias que le permitan llegar con productos específicos a todas las edades de su audiencia, que va de los 5 hasta los 25 años en promedio.

"Queremos que la gente vea en el producto algo más que irreverencia, la segmentación se da justo por el éxito de la marca y para que hasta los más pequeños disfruten de los personajes animados sin problema", dijo en entrevista el director comercial de Huevocartoon, Eduardo Téllez Girón.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Con esta estrategia, la firma de animación busca mostrar que puede enfocarse en niños, adolescentes y adultos, y ganar nuevos mercados.

Las sub licencias, que esperan lanzar de manera oficial durante el segundo semestre de 2009, incluyen nuevas animaciones, juegos de actividades, ropa y otros productos que conservarán el tono sarcástico que caracteriza a los personajes, pero suavizados para el público infantil.

Huevocartoon ya no es tan grosero como en sus inicios, precisamente por la popularidad que ha alcanzado, advierte Téllez Girón.

Huevobabys será la licencia dirigida a los más pequeños, y aunque mantendrá el tono y estilo gráfico ya conocido, tendrá la dulzura necesaria para niños. Sus personajes serán infantiles, con chupones, cobijitas y colores pastel.

"Nos dimos cuenta que hay padres jóvenes a los que les gustan las animaciones, pero que no compran nuestros productos para sus hijos porque los identifican con un artículo para adultos", asegura el directivo.

Aunque esta marca no tendrá animación en Internet, si está pensada para programas interactivos en formato DVD o juegos que les permitan llegar al público que de otra forma les era inalcanzable.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Huevokids será la categoría para niños preadolescentes, con una imagen donde los personajes realizan actividades que promueven el sano desarrollo a través del deporte, la educación y hobbies propios de esta edad.

Para los adolescentes seguirán produciendo artículos y animaciones con Huevocartoon, que ya es un clásico para los 200,000 usuarios que realizan 300,000 visitas diarias a su página web.

Huevodoro es la clasificación adulta y donde la irreverencia será el sello característico. "Ésta mantiene el doble sentido de la marca inicial de una forma muy evidente, tiene un mensaje de rebeldía más fuerte y critica las costumbres establecidas, aunque siempre se trata de no ofender", asegura el directivo.

Y para vencer a la crisis, esta empresa se vale de lo que mejor sabe hacer: trabajar con huevos.

El proyecto más fuerte de la marca apostar por la diversificación, por eso además de las nuevas licencias y personajes definidos según el consumidor, Huevocartoon piensa montar una obra teatral.

"Lo mejor para encarar la crisis es crear nuevas líneas de negocios para la empresa, así el ingreso no reposará en un solo personaje, marca o licencia", dice Téllez Girón.

El reto para la empresa está en el aire, hacer que la marca crezca en 2009 no será una misión exclusiva de los huevos

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

animados, sino de otros personajes que pronto invadirán la red mexicana en forma de animales, objetos de cocina, zapatos o lo que el ingenio dicte.

Huevocartoon busca a los niños, bibliografía disponible en: **<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/05/12/huevo-cartoon-busca-nuevos-mercados>** al 13 de mayo de 2009

6.2.2 SEGMENTACIÓN POR GÉNERO

Los administradores de productos como ropa, cosméticos, artículos de cuidado personal, revistas, joyería y calzado suelen segmentar los mercados por sexo. Los hombres de 18 a 49 años son el segmento con más probabilidades de hacer compras en línea. Muchas empresas de Internet han hecho publicidad para este grupo, con el fin de hacer que crezcan sus marcas y de exponer sus sitios. **(Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006)**

Loren Elia Jacusiel directora de la firma Caída libre, en entrevista para la revista entrepreneur realizada por Ivonne Vargas, menciona que casarse sigue siendo una decisión importante para los mexicanos. En 2008, según cifras del INEGI, se registraron más de 595,000 uniones y, si de festejar se trata, éste es uno de los eventos donde no se escatima en gastos.

Entre las oportunidades destacan servicios para parejas que no tienen tiempo de organizar su boda y para aquellos que quieren una celebración llena de detalles.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Para conquistar este segmento, Caída Libre (www.caidalibre.com) ofrece a los novios la oportunidad de personalizar ciertos detalles del matrimonio. "Con la idea de crear una experiencia según sus anhelos, nos reunimos con la pareja, platicamos sobre sus hobbies y pasiones, y se arma una propuesta que contemple algo fuera de lo común", señala la directora de la firma, Loren Elia Jacusiel. El mercado masculino, añade, es su principal cliente en lo que respecta a entrega de anillo, mientras que las mujeres invierten en experiencias como la despedida de soltera. Su lista de servicios también incluye la organización de cabalgatas, viajes en helicóptero y clases de streptase, entre otros. Además, ofrecen la decoración para el hogar de los recién casados.

Para la preparación de este día los detalles son importantes. Bajo este concepto surgió Dras Bodas (www.drasbodas.com), empresa que reúne diversos servicios para la organización del evento, como invitaciones, flores, locaciones y banquetes. "Aquí la pareja encuentra todo para una fiesta diseñada según sus gustos, empezando por su color predilecto", dice su directora, Alejandra Souto González. Entre el 70 y 80% de sus clientes son novios que carecen de tiempo para planear la celebración. Por eso, la compañía da la opción de coordinar la recepción vía electrónica. "Hemos tenido parejas con las que nos reunimos una o dos veces para ver el lugar donde se hará la fiesta, lo demás es por Internet", añade la entrevistada.

La luna de miel ocupa, aproximadamente, un 28% del presupuesto nupcial, según datos de la Profeco. Grupo

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Turístico Yax-Kabá (www.yax-kaba.com) encontró en este nicho una oportunidad de negocio. "Muchas parejas buscan que este viaje sea una experiencia diferente", afirma Víctor Peñaloza, director de la agencia. "Por eso, brindamos vivencias únicas como visitar una región del país y convivir con comunidades indígenas que ahí habitan para conocer sus tradiciones". La empresa, especializada en ecoturismo y turismo rural, ofrece ceremonias matrimoniales en temascal, así como paquetes que incluyen masajes, yoga y talleres de pareja, ideales para relajarse tras la ajetreada boda.

Haz negocio con las bodas, bibliografía disponible en <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=9040> al 6 de Diciembre de 2009

Al mismo tiempo se ha dado una guerra de shampoos "para hombres", hasta menos de 2 años aquí en México el mercado de shampoos se había encaminado solo a las mujeres, más sin embargo la empresa QUALA S.A., una multinacional dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo enfocados a la canasta familiar tomo una estrategia de segmentación por genero, se enfoco específicamente a hombres, atacando al mercado con spots como: "Hoy en día hay mujeres presidentas, corredoras de carros y hasta jugadoras de futbol a este paso no nos van a dejar nada ... ¿Qué es lo siguiente luchadoras de sumo? Esto ya no es un mundo para hombres... O porque siempre terminamos usando el shampoo que ellas usan "Zanahoria tropical" para liso perfecto, un shampoo de hombres no da liso perfecto...un

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

shampoo de hombres huele a ¡hombre! Los hombres no podemos seguir usando shampoo para mujeres, pero pronto esto tiene que cambiar...ya viene...espéralo pronto... EGGO".

Así mismo poco a poco, las estéticas especializadas en la colocación y decoración de uñas de acrílico han invadido las ciudades y se multiplican a un ritmo acelerado. Expertos del sector calculan que en toda la República Mexicana existen por lo menos 10,000 salones exclusivos de uñas y más de 3,000 manicuristas independientes que no cuentan con un establecimiento fijo pero que ofrecen el servicio a domicilio.

Y es que unas manos bien cuidadas son la carta de presentación de la mujer moderna que trabaja y desea verse bien en todo momento. Esta necesidad ha dado paso a un negocio altamente redituable que puede alcanzar utilidades superiores al 100%, asegura Iván López, socio fundador de la cadena Uñas Bellas.

Janette Suárez, dueña de Nail Show, asegura que el secreto de este negocio tan rentable está en el bajo costo de producción y la excesiva demanda de servicios de calidad.

Los salones especializados en uñas son un concepto importado de Estados Unidos, que se posicionó en ese país a finales de los 80, gracias a la oleada de inmigrantes y refugiados vietnamitas que llegaron después de la guerra. De esta forma, al comienzo de la década de los 90 surgieron los primeros salones

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

especializados en uñas postizas, conocidas como puntas de acrílico que se pegan y decoran artísticamente.

En México, este nuevo concepto de estéticas se popularizó hace no más de 15 años en varias ciudades del norte del país y en el Distrito Federal, que trajeron el modelo de negocio de California, Florida y Texas. Hoy, al menos 15,000 mujeres en toda la República Mexicana recurren a este servicio una vez al mes, señala Luis Cruz, socio fundador de la cadena Uñas Finas.

Iván López, de Uñas Bellas, asegura que para destacar en un mercado competido, las premisas del negocio son: calidad, rapidez y durabilidad. Un salón de uñas debe garantizar a sus clientas que utiliza materiales de alta calidad, que realiza el trabajo en el menor tiempo posible con un servicio eficaz y que el trabajo permanecerá durante varias semanas, afirma.

En un salón de este tipo la promesa de venta no se limita a la colocación o decoración de las uñas, sino que se traduce en un servicio con valor agregado que puede tener como eje distintivo la originalidad de sus diseños, la innovación de materiales, el trato personalizado e, incluso, ser un espacio de relajación.

El segmento al que atiende un salón de uñas es tan diverso como las combinaciones de materiales y colores que se ofrecen en este negocio. Considera que el abanico de clientes está compuesto en un 99% de mujeres que rondan entre los 25 y 60 años, son económicamente activas, están interesadas por

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

la moda y cuidan su apariencia. El 1% restante corresponde a los hombres que requieren del servicio de manicure.

Pero como en todo negocio, en las estéticas de uñas los empresarios luchan constantemente con la falta de personal capacitado, el cual se forma con el trabajo de campo a lo largo de los años, en academias constituidas por las propias marcas proveedoras de productos y, en una mínima cantidad, a través de cursos en el extranjero.

Abre un spa de manos y pies, bibliografía disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=9156> al 6 de diciembre de 2009

6.2.3 SEGMENTACIÓN POR INGRESOS

Los ingresos no siempre pronostican los mejores prospectos para un determinado producto. *(Jany Castro José Nicolás. 2005)*

Quienes venden productos y servicios como automóviles, embarcaciones, cosméticos, servicios financieros y viajes han usado desde hace mucho la segmentación ingreso. Muchas empresas se dirigen a consumidores acomodados con productos de lujo y vicios de conveniencia. *(Kotler Philip, Armstrong Gary. 2003.)*

El ingreso es una variable demográfica popular para la segmentación de mercados, ya que el nivel de ingreso influye en los deseos de los consumidores y determina su poder de

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

compra. Muchos mercados se segmentan por ingreso, incluyendo los de casas, ropa, y alimentos. Por ejemplo, los clubes al mayoreo Costco y Sam's Club atraen a diferentes segmentos de ingresos. Costco atrae a clientes de más alta escala con precios de bodega en alimentos para el gourmet y marcas de alta escala como cristal Waterford, relojes Raymond Weily y ropa de Ralph Lauren.

Sam's Club, por otra parte, originalmente se enfocaba en las necesidades de negocios de los miembros, ofreciendo paquetes en volumen de artículos vendidos en las tiendas y supercentro Wal-Mart de descuento. Sam's Club a trata de ganar clientes de más alta escala al agregar artículos como joyería y alimento gourmet. El recuadro de "La ética en el marketing" describe cómo los bancos están uniendo información de ingresos y de crédito para identificar a clientes de riesgo. (*Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006*)

Los ejecutivos de la cadena estadounidense de exhibición filmica Cinemark veían como caso perdido su complejo con ocho salas en la Costera Miguel Alemán, en Acapulco. Un jirón de orgullo los empujó a hacer un último intento: Lo convertimos en un cine de 'segunda corrida', con la misma calidad y servicio, pero las películas llegan tres o cuatro semanas después de su estreno.

El resultado fue que lanzaron el formato Cinema Oro en el complejo de Acapulco que generaba más gasto que ingresos.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Revivió. Antes, en fin de semana apenas vendían 700 entradas, ahora llenan con más de 3,000. El boleto cuesta 15 pesos y el refresco, 10.

El estudio mundial sobre la Confianza del Consumidor, publicado en enero de 2006 por ACNielsen, reconoce a México como el líder mundial en gasto en entretenimiento fuera de casa. Gracias al optimismo respecto de la estabilidad de la economía nacional, que en noviembre de 2005 mostró 98% de los mexicanos, 56% de la población dedica parte de sus ingresos a este rubro, por encima de países como España (55%), y en contraste con Brasil, que bajó su número de consumidores de divertimento de 23 a 7%.

Según ACNielsen, el entretenimiento fuera de casa significa 61% del gasto de los hogares, tras cubrir sus necesidades básicas. En el mundo, el cine es el segundo divertimento más popular, sólo debajo de la salida a restaurantes. En menos de 10 años, México pasó del sitio 11 al cinco entre los mayores mercados para la industria del celuloide, debajo de Estados Unidos, India, Inglaterra y Francia.

Más allá del gasto de los mexicanos, está el potencial del país para el desarrollo de la exhibición fílmica. La Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica (Canacine) estima que en 2006 se vendieron 165 millones de boletos. Y la constante afluencia a los cines de siete millones de cinéfilos, hace que las estadísticas reflejen que cada mexicano acude al cine 1.7 veces al año.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Con una población de más de 103 millones de personas, la lógica indica que sólo hay que ponerles un cine frente a su casa, es cuestión de números: en Estados Unidos, la frecuencia de asistencia al cine es de 5.7 veces al año por persona y aquí de 1.7.

Y muchos quieren invertir. En los meses recientes algunos fondos de inversión pusieron sus ojos en México para aportar capital a los cines. Es el caso del grupo de inversionistas liderado por el fondo argentino Southern Cross y el estadounidense Morgan & Stanley, que compraron por 210 millones de dólares las cadenas MMCinemas y Multimax, que juntas representan la segunda fuerza nacional de cines de segunda corrida, con más de 700 salas en 79 complejos de 49 ciudades de la República. Su plan es incrementar en 100 salas anuales su oferta.

Por su lado, Cinemex, Cinépolis y Cinemark, las tres principales cadenas de exhibición en el país, mantuvieron sus planes de crecimiento en la apertura de nuevos complejos, a razón de 300,000 a 650,000 dólares por pantalla. El complejo Cinemex Antara, por ejemplo, requirió cerca de 120 millones de pesos para abrir sus puertas, “debido al auge inmobiliario en la Ciudad de México, fue más caro construir aquí que si hubiéramos abierto salas en una ciudad media de Estados Unidos”, confiesa Alma Rosa García, directora de Programación de Cinemex.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Para los exhibidores, la llegada de Southern Cross y sus socios es un buen signo. Refleja confianza en la economía del país y en la industria mexicana de cine, justo lo que a nosotros nos impulsa a seguir invirtiendo.

De hecho, Cinemex fue adquirida en 2004 por un grupo de accionistas encabezados por el fondo Carlyle y ahora está asociada a través de éste a la mayor operadora de cines del mundo, AMC, que podría adquirir 100% de la cadena, una vez que Carlyle rentabilice su inversión. Mientras que Cinemark pertenece desde ese mismo año al fondo con sede en Chicago, Madison Dearborn Partners.

Así, Cinépolis, la única cadena con capital 100% nacional, será la que encare la competencia de estos nuevos jugadores, pues es líder en el mercado nacional con 42.2% de la taquilla nacional, de acuerdo con ACNielsen. Ramón Ramírez, director de Operaciones de la empresa michoacana, asegura que para los cines en manos de los fondos ganar un trozo del mercado será difícil. Cinépolis cerrará 2006 con 1,530 salas, luego de reinvertir ganancias de periodos pasados por 100 millones de dólares.

En la década de los 80, el cine estaba contemplado en la canasta básica, sus precios eran controlados por el gobierno a tarifas entre 4 y 20 pesos. Se llegaron a vender hasta 450 millones de boletos anuales. Pero la baja calidad de la oferta filmica nacional y el deterioro del servicio provocaron una huida masiva de los espectadores.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

El cine resurgió a mediados de los 90 gracias a la entrada de cadenas internacionales como Cinemark y General Cinemas, que apostaron por el consumo de la clase media y las directrices de las tendencias globales de la industria.

Un estudio de la UNESCO señala que el nuevo sistema de exhibición se basa en múltiples salas de cine de tamaño reducido, localizadas en centros comerciales, ajustadas a una amplia diversidad de oferta, a públicos cada vez más segmentados y a una demanda de calidad superior en términos de comodidad, sonido e imagen, señala Edgar Montiel, jefe de la sección Cultura y Desarrollo de la división de políticas culturales de ese organismo mundial en París.

Aunque desde 2004 las salas no han incrementado significativamente la taquilla ni la frecuencia de asistencia a las salas (en 2004 y 2005 sólo registraron 162 millones de espectadores por año). Este estancamiento obligó a los exhibidores a buscar su crecimiento en otras dos fuentes de ingreso: el consumo y la publicidad en pantalla, que actualmente representan 25 y 15% del ingreso total, respectivamente.

La dulcería y otros negocios asociados como cafeterías, creperías y barras de baguetes, sushi y bares, entre otros, tienen cada vez más presencia en los complejos cinematográficos. Cinépolis –el circuito que más ha crecido en este ámbito– obtiene por concepto de consumo 45 centavos de cada peso que entra en la taquilla. “Logramos que los

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

visitantes pasen de tres a cuatro horas en el cine, el doble que antes”, comenta Ramírez, de Cinépolis.

La publicidad en pantalla y otros espacios de los cines, también creció pese a las reservas de los exhibidores. Sin embargo, tampoco pueden ignorar las fortalezas del cine como medio publicitario: “No hay zapping, tienes cautivo y bien segmentado a tu público; tiene muchas bondades y no prejuicios como la televisión”, señala el ejecutivo de Cinépolis.

Ahora las cadenas experimentan una nueva etapa, la segmentación del mercado. Además de lo que paga por su boleto, cada mexicano que asiste a un complejo cinematográfico consume en promedio 200 pesos, entre la dulcería y otros negocios asociados que, cada vez más, encuentran en los circuitos de exhibición su mejor local de ventas.

Miguel Ángel Dávila, director de Cinemex, explicó que la segmentación clara del mercado permite “manejar estrategias de diferenciación de precios”. En las zonas populares incentivan la mayor afluencia en taquilla, mientras que en las de ingreso alto impulsan el aumento del ‘ticket’ de consumo.

Prueba de ello es el nuevo complejo de Cinemex Antara, en la zona de Polanco, en el DF, que introdujo el sistema Platino, salas con asientos de piel tipo reposit, pequeñas mesas contiguas al asiento con lámparas de luz tenue y servicios especiales, como bar e incluso frazadas, para dar el máximo

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

confort al asistente, que puede disfrutar el filme como si viajara en primera clase en un vuelo internacional.

Cinépolis, por su parte, cuenta con el formato VIP, de características similares en asientos, además de que en su complejo Perisur incorporó seis salas bajo el concepto Cinema Park, que otorgan al espectador una experiencia no sólo visual sino sensible a través de butacas vibratorias, juegos de luces, estímulos olfativos y otros. En ambas cadenas estos servicios van de 70 a 120 pesos por boleto en taquilla.

Con apenas 10.4% del mercado en el interior del país y 9.9% en la Ciudad de México, Cinemark se niega a dejar el campo de juego. En Parque Lindavista, en donde opera el primer proyector digital DCI en México, mira a impulsar la conversión tecnológica que dejará de lado al costoso cine de 35 milímetros.

Para él, el cine digital eliminará los problemas de la distribución y los altos costos de las copias en rollos de celuloide, que reducirían su precio actual de 1,000 dólares a menos de 100, con el formato digital.

Cinemex también espera el cambio de formato, aunque aclara que "elevaría dramáticamente los costos de inversión", pues un proyector digital cuesta entre 160,000 y 250,000 dólares, frente a los 12,000 de uno tradicional.

La mente de Jean Pierre Leleu vuela alto al hablar del futuro en México. Para el ejecutivo de Cinemark, en cuanto la era

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

digital se instale y sus costos bajen, el negocio de la exhibición podría adoptar el modelo de las franquicias, donde cada circuito propondrá su modelo.

Así, cualquier persona dueña de un terreno en un municipio podría abrir un cine de corte familiar, con dos o tres pantallas, con el apoyo y la dirección de alguna de las cadenas, que además de ceder su uso de marca, le facilitaría la construcción y el equipamiento de sus cines.

Sería extraordinario porque cada población tendría su cine y podría diversificarlo a otras formas de entretenimiento. En México hay mucha población pequeña que no tiene nada, pero con el cine digital podrían participar de los estrenos mundiales al mismo tiempo que en Shanghai". De esta manera, el cine podrá convertirse en la mayor industria del entretenimiento fuera de casa.

Pantallas segmentadas, bibliografía disponible en:
<http://www.cnnexpansion.com/expansion/reportajes/2006/12/27/pantallas-segmentadas> al 10 de octubre de 2009

6.2.4 SEGMENTACIÓN ÉTNICA

Muchas empresas segmentan sus mercados con base en las raíces étnicas. Los tres mercados étnicos de Estados Unidos más grandes son el mercado hispanoestadounidense, afroestadounidense y el asiáticoestadounidense. Estos tres grupos se proyectaron colectivamente para sumar un tercio de la población de EUA en 2010 y tienen un poder de compra

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

combinado con más de un billón de dólares. Las comunidades étnicas también integran porciones significativas de muchas áreas metropolitanas importantes, como Nueva York, Chicago, Los Ángeles y Miami.

Hispanoamericanos: La población hispanoestadounidense integra el grupo minoritario grande de Estados Unidos. La población hispana suma más de 38 millones, lo que equivale a más del 13% de la población total. Para 2020 los hispanoestadounidenses llegarán a ser casi el 19 por ciento de la población, Este grupo tiene también un considerable poder de compra estimado en 531 mil millones de dólares.

Las compañías están dirigiendo sus esfuerzos de marketing a los hispanoamericanos cada vez más. El Bank of América predice que el 80 por ciento del crecimiento futuro su banca al menudeo estará en el mercado hispano. En consecuencia, está agregando extranjeros de habla hispana en sucursales y aprendiendo a redactar hipotecas garantizadas por el crédito de otros miembros de la familia. Los Twins de Minnesota transmitieron dos partidos de béisbol en español por una estación de radio de las Ciudades Gemelas en el verano del 2003.

El equipo se dirige a los hispanoamericanos al resaltar el amor por el deporte y la participación de la familia y el grupo: temas muy arraigados en la cultura latina. Es importante que las organizaciones adapten sus programas de marketing ajustarse a las necesidades y deseos de la audiencia hispanoamericana.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Por ejemplo, una compañía de telecomunicaciones estadounidense intentó comercializar un dispositivo identificador de llamadas a los hispanos como una manera de identificar las llamadas de entrada: tal como la compañía promovía el producto a sus clientes locales.

Sin embargo, los hispanos ven el identificador de llamadas como una grosería para familiares y amigos. Al cambiar el mensaje diciendo que el identificador conecta a las personas con familiares y amigos, la compañía desarrolló una campaña más del agrado de los hispanoamericanos.

Afroestadounidenses: Se espera que la población afroamericana aumente a más de 45 millones en 2020. Gastan más que los blancos en artículos de lujo como automóviles, ropa y mobiliario. En consecuencia, varias compañías mercadean específicamente a los afroestadounidenses. El programa de Desarrollo urbano de PepsiCo, combina la estrategia de marketing con el alcance externo al trabajar con los líderes de la comunidad para enfocarse en consumidores en vecindarios de minorías. Ir al banco, citas meditas y sociales y otras necesidades, Como parte de su patrocinio de la convención de la Asociación Nacional de Periodistas Negros, DaimlerChrysler AC ofrece un programa de "Ride & Drive" (Abórdelo y condúzcalo) que ofrece atrios a los asistentes para que puedan visitar las atracciones locales. Internet es de gran importancia como medio para llegar al consumidor afroestadounidense.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Asiaticoenadounidenses: son un grupo de contenido diverso con 13 submercados. Los cinco mayores son el chino, el filipino, el japonés, el indoasiático y el coreano. Esta población es un mercado de rápido crecimiento de 10.2 millones, es más joven y está más educada que el mercado general, y tiene el promedio de ingreso hogareño más alto de Estados Unidos. Los asiaticoenadounidenses pasan más tiempo en línea que cualquier otro grupo étnico. También es más probable que investiguen y adquieran productos en línea que los afroamericanos y los hispanoamericanos.

6.2.5 SEGMENTACIÓN POR CICLO FAMILIAR

Es frecuente que los factores demográficos de sexo, edad e ingreso no expliquen suficientemente las razones por las cuales varía el comportamiento del consumidor. A menudo, las diferencias en los patrones de consumo entre gente de la misma edad y sexo resultan de estar en diferentes etapas del ciclo de vida familiar. El ciclo de vida familiar (CVF) es un conjunto de etapas determinadas por una combinación de edad, estado civil y la presencia a ausencia de hijos. (Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006)

Cada familia es un mundo: Abnegados, fashion o maduros: ACNielsen crea una nueva clasificación para los hogares mexicanos.

Beatriz Álvarez y su esposo Jordi Monjaraz aún no quieren tener hijos porque están ahorrando para comprar un

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

departamento en la colonia Roma, en la Ciudad de México. Esta pareja de profesionales que ronda en los 30 años percibe ingresos mensuales por 30,000 pesos, usan tarjetas de crédito, tienen computadora en casa y automóviles nuevos.

Casi la misma historia comparten Gabriela y Federico Rosales, diseñadores que compraron un departamento en la colonia Del Valle y que pronto festejarán su quinto aniversario de bodas en Nueva York.

Para un encuestador tradicional no existen diferencias socioeconómicas entre los Monjaraz y los Rosales. Ambas parejas comparten el mismo perfil: tienen edades, ingresos y niveles educativos similares. Pero para los fabricantes de productos y servicios esta información no es necesaria, pues requieren conocer a fondo sus hábitos de compra.

Por ejemplo, mientras la pareja de diseñadores suele turnarse cada semana las visitas al supermercado, generalmente a Chedraui porque es la tienda que les queda más cerca, se caracterizan porque hacen sus pagos en efectivo, en lugar de usar sus tarjetas de crédito y porque buscan las ofertas.

Mientras tanto, los Monjaraz son un tipo de pareja que suele ir junta, sólo una vez al mes, a Wal-Mart, en donde compran todo lo que necesitarán y lo pagan con tarjeta de crédito, además de que evitan las ofertas porque prefieren calidad y rapidez en todos los sentidos.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Para la firma investigadora de mercados ACNielsen, los primeros se asemejan a un hogar consciente, mientras que los segundos encajan en pareja fashion.

¿Cuál es la importancia de detectar esas pequeñas diferencias entre una familia y otra? De acuerdo con ACNielsen, por ejemplo, cada año aparecen 7,782 nuevos productos en la categoría de alimentos y otras 6,539 novedades en lo que se refiere a higiene y belleza. Otros como bebidas, licores, cigarrillos y artículos de uso doméstico presentan más de 1,000 productos nuevos por año. Ante ello, el uso de una segmentación más precisa, basada en gustos y preferencias, puede ser la solución para garantizar que se está atacando al consumidor correcto.

"Antes sólo importaba el número de focos en la casa y una lista de 20 cosas para medir el nivel de ingresos. Pero dos hogares pueden tener el mismo nivel socioeconómico y tener hábitos de compra totalmente distintos", apunta Alain Couttolenc, director de Mercadotecnia de ACNielsen de México.

La consultora ACNielsen realizó un estudio en 900 hogares del Distrito Federal para evaluar el consumo de acuerdo con sus hábitos, como cuáles eran sus programas favoritos de televisión, los deportes que practican, sus aficiones y hasta sus valores.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Con los resultados obtenidos, la firma catalogó a las familias radicadas en la Ciudad de México en seis diferentes grupos: los conscientes, los pragmáticos cotidianos, los abnegados, los fashion, los maduros tradicionales y por último los maduros exitosos.

El mismo estudio permitió descubrir que la clase popular, que comprende a 61% de los hogares mexicanos, tiene en sí misma muchas diferencias.

Fernando del Río, director de la agencia de mercadotecnia Escom, especializada en estrategias en el punto de venta y que ofrece sus servicios a empresas como Sabritas, Kraft y Kodak, explica que en todos los niveles socioeconómicos el consumo tiene algo en común: se hacen compras planeadas, pero también de impulso, lo que significa que todas las clases, en algún momento, coinciden en la forma cómo deciden adquirir sus productos.

Ésa es la razón por la que los fabricantes pelean las partes superiores de los anaqueles y las islas en los pasillos, porque son los lugares más visibles y eso es garantía, sin considerar el número de ingresos de quien verá sus productos.

En este sentido, la competencia se hace cada vez más fuerte, por lo que hace falta algo más para atraer al usuario: "Si el cliente no lo ve y no lo toca, no lo compra", asegura Del Río, quien también da consultoría a cadenas como Chedraui y Elektra.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

De acuerdo con la nueva metodología de ACNielsen, el ama de casa que suele ir sola a surtir la despensa puede pertenecer al grupo de hogares abnegados, ya que en sus compras considera mucho más la opinión de sus familiares. En general, se trata de personas con bajo nivel educativo sin interés por estudiar más y que reaccionan con frecuencia a las ofertas porque viven al día.

En la otra punta del consumo, está el grupo de los pragmáticos que, aunque también tienen pocos ingresos, son personas que se caracterizan por tener ganas de crecer. Los pragmáticos están siempre a un paso a convertirse en clase media, por lo que suelen poner más interés en comprar algo de buena calidad, que sólo productos baratos.

Dentro de esta misma (y novedosa) clasificación de hogares se puede detectar que dentro de la clase más popular existen consumidores maduros tradicionales, un grupo que se caracteriza por personas que ya tienen hijos mayores de edad, que valoran mucho a la familia pero que se preocupan poco por mejorar su nivel educativo.

En cambio, dentro de la clase media del D.F., la mayoría de los hogares fueron calificados como conscientes: se trata de parejas con niños, a las que les interesa poco la radio y la televisión y que son muy racionales a la hora de adquirir algo nuevo. "Suelen comparar antes de comprar, toman tiempo

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

para decidir y les gusta la buena calidad de vida", asegura Alain Couttolenc.

La clase alta de la Ciudad de México (que sólo significa 7% de la población mexicana) tampoco es un segmento uniforme de la población. Existen los hogares fashion, que gusta de probar nuevas cosas y que son perseguidos por todos los fabricantes por ser líderes de opinión dentro de su círculo social. "Son más atrevidos, admirados y tienen personalidad propia", explica el directivo de ACNielsen. En cambio, los hogares maduros exitosos tienen el mismo poder adquisitivo, pero prefieren las actividades culturales y su consumo es más tradicional.

Según ACNielsen, la clase media mexicana está creciendo. Son familias pequeñas, que sólo tienen dos hijos en promedio y que se caracterizan porque han incrementado, en número, a las mujeres que trabajan (28.7% del total). Gracias a la estabilidad económica que se vive en el país y a un crecimiento anual de 30% del crédito al consumo, este grupo de personas han logrado incrementar de forma notable su poder adquisitivo.

Por esta razón, el consumidor de clase media continuará expuesto a una cantidad mayor de productos y puntos de venta, por la cual, el fabricante necesita conocer con mayor detalle sus actitudes, preferencias y hábitos de exposición a medios, ya que con toda esta información podrá crear patrones de compra que van más allá de una simple clasificación socioeconómica clásica.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

"Hoy en día, el precio sigue siendo el factor número uno de compra, pero conforme los fabricantes se enfocan en la segmentación, podrán fidelizar a los clientes y entonces el precio ya no será tan decisivo en la compra", menciona Couttolenc, desde la consultora.

En un futuro, este analista asegura que encabezará un estudio en 6,200 hogares a nivel nacional, con el fin de aterrizar la clasificación de familias en todo el país, lo que podría provocar un ligero cambio en las clasificaciones antes mencionadas.

Este esfuerzo resulta interesante, si se considera que ACNielsen, una firma que tradicionalmente hace estudios cuantitativos, ahora busca más información cualitativa del consumidor. No hace mucho las firmas de investigación sólo detectaban cuántos artículos se vendían y a qué precio. Ahora se unen a la tendencia de conocer al comprador.

Cada familia es un mundo, bibliografía disponible en:
http://www.cnnexpansion.com/xslTransform.php?xmlurl=http://www.expansion.com.mx/articulo.asp?cve=944_37&xslurl=http://www.cnnexpansion.com/xsl/exparticulo.xsl al 15 de noviembre de 2009

6.3 SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

En esta segmentación los compradores se dividen en diferentes grupos con base a su clase social, estilo de vida y/o características de personalidad. (***Jany Castro José Nicolás. 2005***)

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Los datos demográficos sirven para segmentar mercados porque se relacionan con el comportamiento y porque se reúnen con relativa facilidad. Sin embargo, los datos demográficos no son por sí mismos las causas del comportamiento. Los consumidores no compran equipos de surf de vela porque sean jóvenes, sino porque les gusta salir y llevar una vida activa, y resulta que tales personas suelen ser jóvenes. De tal manera, los datos demográficos se correlacionan con el comportamiento, pero no lo explican.

Muchas veces, los vendedores van más allá de los atributos demográficos en el esfuerzo por entender mejor por qué los consumidores se portan como lo hacen. Por consiguiente, practican la llamada segmentación psicográfica, que consiste en examinar los elementos relacionados con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas. A menudo se incluyen en la segmentación psicográfica dimensiones de personalidad, características de estilo de vida y valores de los consumidores.

Características de personalidad La personalidad se describe por lo regular según los rasgos que influyen en el comportamiento. En teoría, sería una buena base para segmentar los mercados. La experiencia nos dice que los compulsivos compran de manera distinta que los cautos, y los silenciosos introvertidos no compran lo mismo ni de la misma manera que los gregarios y sociables.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Sin embargo, las características de personalidad plantean problemas que limitan su utilidad para una segmentación práctica del mercado. En primer lugar, la presencia y la intensidad de estas características en la población general son prácticamente imposibles de medir. Por ejemplo, ¿cómo se mediría el número de personas que se clasificarían como agresivas? Otro problema atañe a la condición de accesibilidad de la segmentación. No hay medio propagandístico que ofrezca un acceso único a un tipo de personalidad; es decir, la televisión llega tanto a los introvertidos como a los extrovertidos, a los agresivos como a los tímidos. Por lo tanto, uno de los objetivos principales de la segmentación, que consiste en no desperdiciar esfuerzos de marketing, es poco probable que se cumpla si se recurre a la personalidad.

De cualquier manera, las empresas adaptan sus mensajes publicitarios para que llamen la atención de ciertos rasgos de personalidad. Y a pesar de que la importancia de la dimensión de la personalidad en una decisión en particular pueda ser no medible, el vendedor cree que ejerce una influencia. Así, Hallmark promocionó por años sus tarjetas de felicitación diciendo a los consumidores: "Cuando te preocupas lo suficiente para enviar lo mejor", y las modelos de L'Oreal usan los productos de la compañía, "Porque yo lo valgo".

El estilo de vida concierne a las actividades, intereses y opiniones (AIO) de una persona. Para los mercadólogos, el estilo de vida representa cómo se pasa el tiempo y qué convicciones se defienden sobre diversos temas sociales,

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

económicos y políticos. Es un concepto amplio que se superpone con las que algunos consideran características de personalidad.

Sin duda, los estilos de vida de las personas tienen un efecto sobre qué productos compran y qué marcas prefieren. Los vendedores lo saben y diseñan sus estrategias de acuerdo con segmentos de estilo de vida. Los anuncios de Polo representan una imagen de estilo de vida. Y el sitio web de la empresa describe la estrategia en las palabras de Ralph Lauren:

Polo siempre ha estado interesado en vender un producto de calidad por medio de la creación de palabras e invitando a nuestros consumidores a ser parte de nuestro sueño. Nosotros fuimos los primeros en crear tiendas que permiten a los consumidores interactuar con ese estilo de vida.

Aunque es una valiosa herramienta de marketing, la segmentación por estilo de vida tiene algunas de las mismas limitaciones de la segmentación basada en las características de personalidad. Por ejemplo, es difícil medir con exactitud en la población el tamaño de los segmentos por estilo de vida. Por decir, ¿cuántas personas desean reflejar el "estilo de vida Polo" en su forma de vestir? Otro problema es que un segmento por estilo de vida puede no ser accesible a un costo razonable mediante el sistema de distribución habitual de la empresa o el programa de promociones que ésta normalmente sigue.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Valores De acuerdo con los psicólogos, los valores son un reflejo de nuestras necesidades ajustadas a las realidades del mundo en que vivimos. Los investigadores del Centro de Investigación por Encuestas de la Universidad de Michigan identificaron nueve valores básicos que se relacionan con el comportamiento de compras. Los nueve, que los investigadores llaman lista de valores LOV, son: respeto a uno mismo, seguridad, emoción, diversión y gusto de vivir, tener relaciones cálidas, autorealización, sentido de pertenencia, sentido de lograr ser respetado. Aunque casi todos dirían que estos valores son deseables, su importancia relativa difiere entre las personas, además de que influye en el comportamiento. Por ejemplo, es más probable que quienes confieren un gran valor a la diversión y el gusto de vivir disfruten del esquí, baile, ciclismo y excursionismo, mientras que las personas que le asignan un valor mayor a las relaciones cálidas tienden a dar regalos sin una razón particular. Así, pues, la fuerza relativa de los valores podría ser la base para segmentar un mercado.

DE LA TEORIA A LA PRÁCTICA

La publicidad catapultó a Gandhi

En un mercado donde el 40% de las librerías ha cerrado, la firma avanza gracias a su publicidad Gandhi es la primera empresa que gana un premio por su estrategia sin tener un gran presupuesto

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

En 2006, la campaña de publicidad de Librerías Gandhi obtuvo el gran EFFIE, el premio de mercadotecnia más prestigiado en México a las campañas más creativas y que demuestren efectividad en las ventas.

Librerías Gandhi y su agencia de publicidad Ogilvy & Matter sorprendieron al jurado por el estilo y el diseño creativo, pero, sobre todo, por el bajo presupuesto con el cual lograron excelentes resultados en las ventas, el tráfico en las tiendas y el posicionamiento de la marca. Por primera vez en México, una empresa con un presupuesto menor a los 10 millones de pesos lograba el galardón.

Interesado, trabajé en el caso Librerías Gandhi, sobre todo para explicar el éxito de la empresa y su campaña.

Estimar las ventas futuras con base en condiciones macroeconómicas no es suficiente. Debemos considerar tendencias establecidas y también aquellas que toman forma para mantener a la empresa en el mercado y sostener valor para los clientes. Existen tendencias que podemos decir que ya son como establecidas, por ejemplo, el calentamiento global, la búsqueda de fuentes alternas de energía, la medicina genómica, la nanotecnología, la contraglobalización, la longevidad de los seres humanos, entre otras, que abrirán oportunidades de negocio, y, por otro lado, el ciclo de vida del producto se acorta dramáticamente por la influencia de la innovación y la tecnología. La categoría de libros en México puede ser un ejemplo de lo anterior.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

El hábito de la lectura es escaso. Las librerías tradicionales están cerrando y, en los últimos cinco años, hay 40% menos establecimientos de este tipo. Las causas saltan a la vista: la lectura con fines culturales y de entretenimiento compite por el tiempo escaso de habitantes de grandes ciudades que trabajan más, ven más televisión, van al cine y otros espectáculos, navegan en internet y se entretienen con nuevos gadgets (como videojuegos).

Aun así, Librerías Gandhi tiene crecimiento saludable y miles de consumidores visitan a diario sus locales.

También pudimos ver el fenómeno Harry Potter, que vendió en México cuatro millones de ejemplares.

Otro hecho interesante es que en EU sólo 8% de los libros se venden por internet, mientras el resto se vende en librerías, donde la gente parece disfrutar la visita. Un correcto análisis del entorno permitió a Gandhi crecer en un negocio que muchos consideran muerto, o al menos en agonía.

Tras identificar el valor para el cliente, sigue el diseño del producto o servicio.

Cuando Mauricio Achar abrió Gandhi, su mayor preocupación era que clientes y amigos disfrutaran más la lectura y, sobre todo, que más gente tuviera al alcance libros con precios bajos. Eliminó el mostrador y permitió que los lectores revisaran los libros, los tocaran e, incluso, puso sillones donde los clientes podían sentarse a leer. Resultado: las ventas aumentaron.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

A esto, Gandhi sumó un excelente servicio basado en el conocimiento de los vendedores de piso y la más amplia gama de títulos disponibles en el mercado.

Estos elementos estratégicos le permiten competir con los nuevos canales donde se distribuyen libros, como tiendas departamentales y de autoservicio.

Para diseñar una experiencia integral de compra y que cree un valor agregado al consumo de un producto o servicio, lo primero es facilitar el acceso a la información y el conocimiento de un determinado producto.

Una vez que el cliente conoce la oferta (a veces se tienen que despertar o, incluso, crear necesidades latentes del consumidor), es necesario facilitar el acceso a la tienda o al canal de distribución. Como siguiente paso se genera el contacto con el vendedor o con la tienda.

Cada vez la fase de recompra y la construcción de lealtad del cliente es más importante. Muchos estudios nos indican que es mucho más caro adquirir clientes nuevos que conservar a los actuales.

Librerías Gandhi, desde su fundación, diseñó el concepto de que comprar un libro puede ser divertido. Complementó el servicio ofreciendo en sus instalaciones cafetería, galerías de arte, eventos culturales y un foro para conciertos. Asimismo, creó un área específica para niños, y el servicio de los vendedores –no presionan al cliente pero siempre están allí

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

para ayudar– ha hecho de la cadena un lugar de paseo para los consumidores.

Las grandes compañías, sobre todo las de productos de consumo, tienen estructuras comerciales complejas con funciones especializadas necesarias para competir.

Sin embargo, las empresas pequeñas y medianas que están en crecimiento, a veces no adaptan sus estructuras a las diversas etapas de la compañía. Normalmente, un emprendedor inicia su negocio porque es un gran innovador o un gran vendedor. Después, ambos requieren una mínima estructura de ventas pero les resulta difícil entrar de lleno a las funciones directivas y administrativas. Cuando finalmente lo hacen, siguen centralizando a los clientes importantes e impiden el desarrollo de su fuerza de ventas. Pero si el producto es bueno y la empresa continúa creciendo, se enfrenta a una primera crisis al tener que delegar la función comercial.

En esta segunda etapa, la actividad de ventas no es suficiente para competir o incrementar la participación de mercado. La empresa se da cuenta de que requiere un área de mercadotecnia que revise la estrategia, analice la competencia, desarrolle productos y haga publicidad, entre otras cosas. Sin embargo, la función queda supeditada a un director de ventas, más preocupado por las ventas que por el desarrollo del mercado.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Esto nos lleva a una segunda crisis que se soluciona cuando la mercadotecnia se convierte en una herramienta de la estrategia comercial. Cuando hay un área de ventas importante y otra de mercadotecnia que también se ha hecho poderosa, se enfrenta a una tercera crisis, que es la lucha entre ambas funciones.

Lo anterior se soluciona con un director comercial que mantenga el equilibrio entre ambas áreas y que logre la sinergia entre ellas. La empresa sigue creciendo y pronto se ve en una situación de mercado que le obliga a atender a múltiples segmentos a través de diversos canales.

Librerías Gandhi logró superar rápidamente las crisis mencionadas, al desarrollar procesos y proyectos equiparables a los de una empresa grande y manejar conceptos novedosos como el BTL (Below the line), la tarjeta de lealtad, las promociones en el punto de venta y la publicidad.

En esta etapa del proceso comercial debemos considerar el regreso a ideas y prácticas probadas, pero cuidando la calidad de su diseño y su ejecución.

Los estudios de usos y actitudes deberán siempre establecer una correcta segmentación sociodemográfica y psicográfica y dar mayores posibilidades a la comunicación y el desarrollo del producto.

Gandhi rompió un paradigma importante: en medios tan visuales como las carteleras o los impresos, se cree que “una

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

imagen dice más que mil palabras". Sólo utilizó textos cortos de rápida lectura con un tono coloquial que hace reflexionar sobre la importancia de la lectura.

Otros factores que hacen exitosa la campaña es el constante cambio de las carteleras, cuyos textos se refieren a un tema de actualidad o de estacionalidad, y una magnífica ubicación, con absoluta visibilidad y con rotación; con menos de 10 carteleras en el DF, dos en Monterrey y dos en Guadalajara, da la impresión de tener muchas más.

Extracción de valor

Si la estrategia y la ejecución están funcionando, ¿cómo puedo aprovechar la situación de manera rentable?

Hay muchas posibilidades como:

- Introducirse a nuevos mercados.
- Atacar nuevos segmentos.
- Extender la marca a otras categorías.
- Otorgar franquicias.
- Hacer ventas cruzadas.
- Aumentar la facturación de una base de clientes controlada y cimentada en un programa de lealtad.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

- Empezar otras acciones comerciales que exploten mejor las fortalezas creadas por la empresa y aseguren la rentabilidad deseada por los accionistas.
- Generar el flujo necesario para mantener la empresa vigente en el futuro.

Librerías Gandhi, con su modelo comercial, está en condiciones de ir a todas las ciudades importantes del país. Si la capacidad de inversión es limitada, existe gente interesada en contratar franquicias.

La base de clientes con tarjeta de lealtad le permite fomentar la recompra y la frecuencia con promoción directa. Además, la fuerza de la marca le da la posibilidad de extenderse a otros giros de negocio relacionados.

Las inversiones deben tener efecto en las ventas. Para esto es necesario establecer metas concretas y responder preguntas como ¿cuántas unidades más venderé con una reducción de precio o una oferta?, ¿cuántos nuevos mercados y consumidores potenciales cubriré con una nueva tienda o un nuevo canal de distribución?, ¿cuántos productos y con qué características tengo que desarrollar en un plazo determinado?, ¿qué recordación, o top of mind, voy a lograr con una campaña publicitaria?

Una rebaja de precio o una oferta pueden medirse por el aumento en ventas, una campaña de publicidad no.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

La suma de todas las partes deberá ser evaluada por el impacto en ventas y, sobre todo, por la participación de mercado, sin olvidar objetivos cualitativos.

Gandhi elevó sus ventas en 14%. Esto no sólo se logró con la campaña sino por una estrategia correcta, aprovechar una oportunidad que otros ignoraron, la experiencia integral de compra; su amplia oferta y el buen servicio.

Un indicador más certero de la efectividad es que el tráfico en tiendas aumentó 20%. Sin embargo, desde mi punto de vista, lo más valioso de esta campaña es el conocimiento y la percepción de la marca Gandhi.

Hoy, pensar en libros en México nos lleva a una relación directa con Librerías Gandhi. La fuerza de la marca, por lo tanto, es el activo más valioso que ha creado la campaña.

La publicidad catapultó a Gandhi, bibliografía disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/05/31/el-exito-amarillo-de-gandhi> al 18 de septiembre de 2009

6.4 SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

En la segmentación conductual los compradores están divididos en grupos basados en su conocimiento, 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. *(J. Stantom, William, J. Etzel Michael, J. Walker Bruce. 2007)*

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

6.4.1 SEGMENTACIÓN POR OCACIONES

Los compradores pueden distinguirse de acuerdo con las ocasiones en que desarrollan una necesidad, adquieren un producto o lo usan. (Jany Castro José Nicolás. 229)

La segmentación por ocasión puede ayudar a las empresas a intensificar el consumo de un producto. Por ejemplo el jugo de naranja por lo regular se consume en el desayuno, pero los cultivadores de naranjas han promovido al jugo como una bebida refrescante a otras horas del día.

Algunos días de fiesta, como el Día de la Madre y el Día del Padre, se impulsaron originalmente para incrementar las ventas de dulces, flores, tarjetas y otros obsequios. Y muchos emprendedores y empresarios en el ramo de los alimentos preparan ofertas y anuncios especiales para días de fiesta. **(Kotler Philip, Armstrong Gary. 2003.)**

Por ejemplo meses antes de elegir el árbol y desempolvar las esferas y el nacimiento, la magia de la Navidad ya está presente en la mente de los emprendedores. Ellos saben que la temporada decembrina, más allá de su significado religioso y emocional, es una oportunidad incomparable para desarrollar nuevos proyectos, siempre y cuando se empiece a tiempo. .

Tal es el caso de Negocio Moldeable en donde Esperanza Naime dirigió su inquietud por trabajar la cerámica con motivo de la temporada decembrina, se transformó, en menos de 10 años, en un negocio que incluye una fábrica de cerámica con

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

facturación y ventas anuales superior a los \$1, 500,000 pesos (alrededor de US\$ 150,000). Además, pudo lograr la distribución en México de los productos de una compañía de Estados Unidos, así como el desarrollo de proyectos de capacitación en cerámica.

La viabilidad del negocio convenció a José Roberto Ahued, esposo de Esperanza, de abandonar su negocio de serigrafía y unirse a la fructífera aventura de su cónyuge. Esperanza explica que, pese a que este negocio familiar los mantiene ocupados todo el año, la Navidad sigue siendo una de las temporadas fuertes, porque es, en esencia, la época propicia para regalar.

A través de la cerámica, se abren posibilidades para instalar una tienda, surtir elementos ornamentales con motivos institucionales para algunas compañías, participar en un bazar o, simplemente, vender regalos en forma directa a familiares y conocidos. Es un negocio bien pagado si se promociona como un producto hecho a mano.

Por ello es necesario comenzar a trabajar varios meses antes de Navidad. Sólo con tiempo pueden crearse obras originales y atractivas como muñecos musicales con movimientos y villas navideñas con personajes, edificios y focos que prenden en su interior, además de los nacimientos que típicamente se venden en ésta época.

Así también Las creaciones en fieltro son algunas de las opciones preferidas para adornarlos hogares y obtener buenas

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

ganancias. Las botas para recibir los regalos, los picaportes, los bajo árboles, las coronas, los adornos diversos, los manteles y caminos de mesa, son sólo algunos ejemplos de lo que puede hacerse con esta técnica.

Mónica Esquivel de Loof fue de las pioneras en manejar el fieltro en México. Trabaja en esto desde hace aproximadamente 15 años y vende sus creaciones en su propia casa y en diversos bazares navideños. Muchas de sus obras son diseños propios y ella asegura que cada artículo que produce lleva algo de sí misma.

Una persona que se decida por las labores sencillas, como coronas o picaportes, y utilice materiales nacionales, puede comenzar con \$1,000 pesos (unos US\$ 100) pero, dependiendo de la magnitud del proyecto y la elección del material, el desembolso puede ser hasta de US\$ 1,000.

El margen de utilidad siempre será atractivo. Si la persona se organiza bien, fácilmente puede obtenerse una ganancia del 100 por ciento. Para calcular el valor de cada obra, se debe considerar que, pese a que una persona puede trabajar casi todo el año, el periodo de venta es de sólo tres meses (de octubre a diciembre). Por lo tanto, además del gasto de material, deberían de tomarse en cuenta horas-hombre que se requirieron para trabajar en cada pieza.

Nuestra experta recomienda hacer una serie de seis o siete piezas de cada diseño y comprar moldes originales en tiendas

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

especializadas o departamentales. Advierte que en años recientes, el comercio informal ha optado por copiar moldes y venderlos en serie, pero con una calidad muy deficiente.

Es fácil vender los productos porque son diseños originales y los hay de todos precios. Además, pueden acordarse plazos para el pago, y de esta manera el gasto no es una carga para los compradores.

Además de analizar las actividades ya existentes, piensa que la Navidades una época propicia para innovar y desarrollar nuevas ideas y proyectos. Así lo considera Beatriz Pliego, una joven profesionista y ama de casa que ideó para este año un pequeño negocio de envoltura de regalos personalizada.

"Se me ocurrió que facilitar a la gente el trabajo de envolver todos sus regalos sería una idea atractiva", cuenta Pliego, quien pensó que, para darle un toque original a su proyecto debía ofrecer detalles personalizados a sus clientes. "También puedo hacerme cargo, si así lo desea el cliente, de entregar a domicilio cada regalo."

Otras Ideas que atacan por medio de una estrategia de segmentación de ocasión son lo que Organizan fiestas que funcionan como una agencia de relaciones públicas y prepara las celebraciones de empresas y amigos; las que elaboran banquetes y bocadillos; o las que brindan servicios de decoración para empresas. Incluso las guarderías infantiles

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

tienen una gran oportunidad al poder encargarse de los niños, mientras los padres disfrutan de sus compromisos.

Feliz Navidad y prospero negocio nuevo, bibliografía disponible en:

**[http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota
&idNota=1510](http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=1510)** al 25 de noviembre de 2009

6.4.2 SEGMENTACIÓN POR BENEFICIOS

Una forma de segmentación muy potente consiste en agrupar a los consumidores de acuerdo con los diferentes beneficios que busca obtener del producto, esta segmentación requiere determinar los beneficios principales que la gente busca en una clase de producto, los tipos de personas que buscan cada beneficio y las principales marcas que proporcionan cada beneficio. **(Kotler Philip, Armstrong Gary. 2003.)**

La segmentación por beneficios es diferente, porque agrupa clientes potenciales a partir de sus necesidades o deseos más que por alguna otra característica, como la edad o el sexo. **(Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006)**

Tomar los beneficios para segmentar el mercado es congruente con la idea de que una compañía debe comercializar beneficios y no simplemente las características físicas de un producto. A fin de cuentas, un carpintero quiere una superficie uniforme (beneficio), no una lijadora eléctrica Black & Decker (el producto). Sin embargo, en muchos casos los beneficios que desean los clientes no cumplen la primera

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

condición de la segmentación, esto es, no se dejan medir fácilmente porque los clientes no están dispuestos o son incapaces de revelarlos. Por ejemplo, ¿qué beneficios se obtienen de la ropa que lleva la etiqueta por fuera? Y a la inversa, ¿por qué otras personas se rehúsan a usar tales prendas?

La segmentación por beneficios se hace en varios pasos. En el primero, se deben determinar los beneficios concretos que buscan los clientes, lo que comprende varias fases, empezando con la identificación de todos los posibles beneficios relacionados con un producto o comportamiento a través de lluvia de ideas, observación de los consumidores y escuchar grupos de discusión. Después se ahondan las investigaciones para descartar los beneficios improbables o irreales y para ampliar y aclarar las posibilidades restantes. Por último, se hacen encuestas a gran escala para determinar la importancia de los beneficios y cómo los buscan los clientes. ***(J. Stantom, William, J. Etzel Michael, J. Walker Bruce. 2007.)***

6.4.3 SEGMENTACIÓN POR ESTATUS DEL USUARIO

Muchos mercados pueden clasificarse en no usuarios, ex usuarios, usuarios futuros, usuarios regulares en un producto, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios habituales de un producto. Por ejemplo un estudio reveló que quienes donan sangre tienen la autoestima baja, corren pocos riesgos y están más preocupados por su salud; los no donantes tienden a ser opuestos en cada una de las tres dimensiones. Esto

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

sugiere que las agencias sociales deben utilizar enfoques diferentes de marketing para conservar a los donantes actuales y atraer donantes nuevos. La posición en el mercado de una empresa también influye en su enfoque. Los líderes en cuanto a participación de mercado se concentran en atraer a usuarios potenciales, mientras que las empresas más pequeñas se concentran en atraer a los usuarios actuales del líder del mercado. **(Kotler Philip, Armstrong Gary. 2003)**

6.4.4 FRECUENCIA O TASA DE USO

La segmentación por tasa de uso divide un mercado de acuerdo con la cantidad del producto que se compra o consume. Las categorías varían según el producto, pero probablemente se incluya alguna de las siguientes combinaciones; usuarios anteriores, usuarios potenciales, usuarios por primera vez usuarios ligeros o irregulares, usuarios medianos y usuarios frecuentes. La segmentación por tasa de uso permite a los especialistas en marketing dirigir sus esfuerzos hacia los usuarios frecuentes, o desarrollar múltiples mezclas de marketing hacia diferentes segmentos. Como es frecuente que los usuarios frecuentes representen un porcentaje considerable de todas las ventas de producto, algunos especialistas en marketing se concentran en ese segmento.

El principio 80/20 (o ley de Pareto) sostiene que el 20% de la clientela genera el 80% de la demanda. Aunque los porcentajes por lo común no son exactos, la idea general

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

suele ser válida. En la industria de la comida rápida, el usuario fuerte equivale sólo a uno por cada cinco clientes de este tipo de consumo, pero a casi 60% de todas las visitas que se hacen a restaurantes de comida rápida.

Convertir clientes en usuarios fuertes es la meta que persiguen muchos programas de frecuencia y lealtad, como los programas de viajero aéreo frecuente de las aerolíneas. Muchos supermercados han proyectado así mismos programas de lealtad que recompensan al segmento de usuarios (clientes con tratos accesibles exclusivos, como cupones, tarjetas de lealtad y las ofertas de precio especial en mercancías selectas. **(Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006)**

En ocasiones, se elegirá como mercado meta al no usuario o al usuario esporádico, con la intención de convencerlo para que se vuelva cliente habitual. También es probable que los clientes esporádicos constituyan un nicho atractivo simplemente porque los ignoran empresas que se dirigen a los usuarios frecuentes. Cuando se identifican las características de los usuarios esporádicos, la gerencia puede abordarlos directamente con una oferta de posicionamiento atractiva para incrementar el uso, por ejemplo mediante 1) la descripción de nuevos usos de un producto; 2) la propuesta de nuevos momentos o lugares, o 3) la oferta de empaques de varias unidades. **(J. Stantom, William, J. Etzel Michael, J. Walker Bruce. 2007)**

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

6.4.5 SEGMENTACIÓN POR ESTADO DE LA LEALTAD

Un mercado también puede segmentarse según la lealtad de los consumidores. Los consumidores pueden ser leales a las marcas, las tiendas y las empresas. Los compradores se pueden dividir en grupos según su grado de lealtad. Algunos consumidores son totalmente leales: siempre compran la misma marca. Otros son más o menos leales: son leales a dos o tres marcas de un producto dado o prefieren una marca aun que ocasionalmente compran otras. Y también hay compradores que no exhiben lealtad a ninguna marca; quieren algo diferente cada vez que compran o compran lo que está rebajado.

Una empresa puede aprender mucho si analiza los patrones de lealtad en su mercado. Lo primero es estudiar a los clientes leales. Por ejemplo, a fin de entender mejor las necesidades el comportamiento de sus consumidores de bebidas gaseosas más importantes, Pepsi los observó en los lugares en que consumen sus productos: en sus hogares, en las tiendas, en los cines, en eventos deportivos y en la playa. "Descubrimos que existe un grado sorprendente de lealtad y pasión hacia los productos Pepsi", dice el director de características del consumidor de Pepsi "Un tipo tenía cuatro o cinco cajas de Pepsi en el sótano, pero sentía que se le estaban acabando, así que salió a reabastecerse." La compañía utilizó éstos y otros hallazgos del estudio para definir el mercado meta de Pepsi y desarrollar mensajes de marketing.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Si estudia a sus compradores menos leales, una empresa puede detectar qué marcas son las principales competidoras de la suya. Si muchos compradores de Pepsi también compran Coke, Pepsi puede tratar de mejorar su posicionamiento frente a Coke, quizá mediante el empleo de publicidad de comparación directa. Si examina a los clientes que están abandonando su marca la compañía podría conocer las debilidades de su marketing, y podría atraerlos con una oferta de precio reducido, igual que a los consumidores no leales.

6.4.6 SEGMENTACIÓN MULTIPLE

Los mercadólogos pocas veces limitan su análisis de segmentación a una o a unas pocas variables. Cada vez es más común el uso de bases de segmentación múltiple en un esfuerzo por identificar grupos meta más pequeños y mejor definidos. Por ejemplo, un banco podría identificar no sólo a un grupo de adultos jubilados con dinero, sino también distinguir dentro de ese grupo varios segmentos, determinados por su ingreso actual, activos, ahorros, preferencias en cuanto al riesgo y estilos de vida. Las empresas por lo regular utilizan en un principio una base única de segmentación y luego la expanden al utilizar otras bases.

Un buen ejemplo de segmentación multivariable es la segmentación "geodemográfica. Han aparecido varios servicios de información para negocios que ayudan a los planificadores de marketing a vincular datos censales con patrones de estilo de vida a fin de refinar la segmentación de sus mercados hasta el

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

nivel de códigos postales, vecindarios e incluso manzanas.
(Kotler Philip, Armstrong Gary. 2003.)

6.4.7 SEGMENTACIÓN POR ETAPA DE DISPOSICIÓN DEL COMPRADOR

Algunas personas no tienen conciencia del producto, otras la tienen, algunos están informados; otros están interesados, otros están deseosos y otros lo intentan. Las cantidades relativas hacen la gran diferencia para el diseño del programa de mercadotecnia.

6.4.8 SEGMENTACIÓN POR ACTITUD

En los mercados la gente se puede clasificar por su nivel de entusiasmo hacia el producto, puede distinguirse cinco clases de actitudes: entusiasta, positiva, indiferente, negativa y hostil.
(Jany Castro José Nicolás. 2005)

DE LA TEORIA A LA PRÁCTICA

Celulares a la medida

Los jóvenes quieren celulares que cambien de carcasa, con juegos, reproductor de mp3, cámara digital, grabador de video, acceso al correo electrónico e internet, características de prácticamente cualquiera de los más de 300 modelos que existen en el mercado mexicano.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Y es que la oferta de producto es tan variada que todo el público –no solamente los jóvenes– encuentra un celular que convenga a su gusto y bolsillo.

Para los mexicanos puede parecer obvio, pero mucho tiempo no lo fue para Nokia, que tardó más de un año en reaccionar a la tendencia del mercado no sólo de México sino de América Latina, mientras Motorola se colocó en el primer lugar en ventas de equipos en la región durante 2005.

Para lograrlo, Motorola se volcó al mercado en busca de las opiniones de los usuarios y encontró que su marca resultaba inalcanzable por precio, y con diseños muy ‘de adulto’.

Tras su análisis, lanzó una estrategia para convertir el celular en un accesorio, pasándolo del mundo racional al emocional.

Con asesoría de Ogilvy, su agencia de publicidad, Motorola democratizó su marca, sin popularizarla, no sólo en América Latina, sino a escala global, como parte de su plan para construir una nueva marca.

“No vendemos celulares, sino estrategias positivas y atributos alrededor de un teléfono. Nuestra campaña está llena de lifestyle”, asegura Cecilia Vega, directora de Mercadotecnia de Motorola, e implicó la creación de un lenguaje distinto, donde la palabra ‘Moto’ como prefijo de otra aludía al sector al que se dirigía el producto.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Hace unas semanas, Nokia decidió contrarrestar esta situación y reunió, en Miami, a los directores generales y de Mercadotecnia de sus subsidiarias en América Latina para dos asuntos: presentar su contraofensiva mercadológica para recuperar terreno en el mercado de equipos, que se calcula ascenderá a 3,000 millones de dólares a escala mundial para 2008, y en el que por muchos años había sido amo y señor. Además, inauguró, en esa ciudad, sus oficinas.

Allí, Robert Andersson, vicepresidente de la división Customers and Market Operations de Nokia, presentó un estudio que la empresa realizó entre 77,000 usuarios de 21 países de todo el mundo, del cual se desprende su nuevo plan, donde destacan nuevas segmentaciones de sus productos, que van desde lo austero y conservador hasta lo atrevido y aspiracional.

Esta iniciativa ya la planteaba, un año antes, Brian Modoff, analista de Deutsche Bank. "Nokia tendrá que dedicarse a cultivar la marca y poner más de su energía en el diseño", dijo en ese entonces a Expansión.

Fuentes cercanas a la empresa comentan que los directivos de Nokia tardaron en entender que al consumidor latino no le preocupa cuánto dura un producto, ni la calidad de sus componentes o la resistencia, sino las funciones novedosas del aparato y su diseño.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

El contraataque

Aunque algunos expertos en mercadotecnia consideran que la campaña de Motorola con el concepto "Hello Moto" no logró la identificación que esperaba, en los números su éxito fue indudable, porque hizo que los jóvenes buscaran sus modelos e hicieran del celular un estilo de vida, más que un gadget. En México, Motorola puso en el mercado, el primer trimestre de 2005, 5.8 millones de aparatos contra 4.4 millones de Nokia, y aunque para la primera mitad de ese año la diferencia era de sólo 9,000 aparatos vendidos, Motorola conservó el liderazgo; en tercer sitio quedó Samsung y en cuarto, Sony-Ericsson.

"(En ese entonces) Nokia realizaba una segmentación por nivel socioeconómico, a diferencia de la campaña de Motorola, que promociona sus modelos asociándolos a un estilo de vida. Ambas estrategias tienen sus lados buenos y malos, pero la de Motorola llamó la atención porque responde a necesidades o gustos", considera Javier Hernández, analista de dispositivos móviles para América Latina de la firma consultora IDC.

A partir del estudio, Nokia dividió sus productos en cuatro categorías: Live, con énfasis en el diseño; Connect, que se distingue por su austeridad en la operación y facilidad de uso; Achieve, equipo enfocado en soluciones empresariales y para ejecutivos, y Explore, teléfono que privilegia las capacidades multimedia.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Con esta gama, Robert Andersson confía en que Nokia tiene más oportunidades en el mercado latino, ya que piensa cubrir todo el espectro de necesidades de los usuarios, que se calcula llegará en América Latina a 350 millones en 2008. Este mercado representa apenas 8% de los 2,700 millones de dólares en ventas totales de la firma finlandesa.

Además, organizó el festival de música Nokia Trends, en la Ciudad de México, donde reunió a bandas como Art Brut, Kasabian y The Rapture, y el cual aprovechó para presentar un nuevo teléfono celular con capacidad para almacenar hasta 750 canciones.

Paralelamente, fortaleció sus alianzas con otras empresas, como Oracle, para que los usuarios con los modelos E61 y E62 puedan tener acceso a aplicaciones empresariales y bases de datos mientras no están en la oficina.

El estudio revela otros indicadores que podrían restar optimismo a los ejecutivos de Nokia, como la frecuencia con la que se reemplaza el teléfono. México y Perú ocupan el quinto lugar entre los ocho países analizados, con un promedio de 1.9 años, sólo arriba de Brasil (2.1 años) y Costa Rica (2.6 años). Venezuela es el mayor consumidor de nuevos equipos, con un tiempo promedio de renovación de 1.3 años.

Otro punto negativo que surge del estudio realizado por Nokia son las tarifas. En México, dicen los directivos de la empresa con base en los datos, son muy altas. Esto resta competitividad

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

a todos los participantes del mercado, y lo atribuyen en buena medida a la hegemonía de Telcel, empresa celular que ya durante varios años ha mantenido más de 75% del mercado de la telefonía celular en su poder y, sin duda, marca las reglas del mismo, sin que la Comisión Federal de Telecomunicaciones haya podido hacer algo para contrarrestarlo. A pesar de todo, Nokia sigue siendo optimista.

Según Mauricio Angelone, su vicepresidente de la división Customers and Market Operations para América Latina, la expectativa de crecimiento en usuarios radica en que en México existe mayor número de zonas urbanizadas con clientes que buscarán los mejores equipos y servicios a su alcance, a diferencia de lo que sucede en China e India, donde predomina la población rural.

Cerca del mercado

Nokia tiene planes de crecimiento para la región y, en particular, para nuestro país. Hace unos meses invirtió más de 50 millones de dólares en su planta de Reynosa, Tamaulipas, una de las dos que tiene en América Latina.

Al estar cerca de algunos de sus proveedores clave, como Jabil Circuit, que produce y diseña componentes electrónicos, pretende aprovechar, por un lado, su ubicación geográfica – para ir al mercado de EU– y, por el otro, el valor agregado del conocimiento en electrónica y semiconductores adquirido en nuestro país.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Phillip de la Vega, director general de Nokia México, aseguró que la incorporación de más líneas de ensamble a su planta de Reynosa no es fortuita, pues cuenta con una cadena de proveeduría bien estructurada. Además, dijo que Nokia no busca mano de obra barata, sino calidad y talento. Aunque por ahora en las instalaciones de Reynosa hacen ensamble principalmente, la manufactura es casi completa.

En su planta, construida sobre 10 mil metros cuadrados y donde laboran 1,700 trabajadores en el ensamblaje, no opera a su capacidad total, pero los ingenieros aseguran que mantendrá su crecimiento y duplicará su capacidad en algunos años.

En México, Nokia asegura tener la delantera en participación, con una tajada superior a 30%, aunque los especialistas explican que alterna la primera posición, trimestre a trimestre, con Motorola, seguidos de Sony Ericsson.

Nokia ya pagó el precio de confiarse y trata de recuperar el terreno donde dominaba. Con un rival cada vez más fuerte, ¿alcanzará la cima otra vez?

Celulares a la medida, Bibliografía disponible en:
<http://www.cnnexpansion.com/expansion/tecno/2006/11/15/celulares-a-la-medida> al 20 de noviembre de 2009

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

7. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS INDUSTRIALES Y DE NEGOCIOS

La empresa industrial y el mercado industrial están ejemplificados fundamentalmente en la fabricación. Sin embargo, en un sentido más amplio se puede emplear la expresión "mercado industrial" como distinto del "mercado de consumo", a fin de incluir a los compradores que adquieren bienes con el fin de obtener una utilidad. La escala de operación, el conocimiento del producto y la motivación del comprador industrial difieren de los del comprador común.

Además se podrían incluir, aparte de las compañías manufactureras, a las empresas que operan al menudeo, a las mayoristas, a las que ofrecen servicios y a las constructoras. Los agricultores podrían ser tomados como grupo, podrían calificar también como confiadores industriales. Existe, por último, un mercado significativo no lucrativo que posee muchas de las características del mercado industrial. Entre estos Figuran los gobiernos, los hospitales y gran variedad de instituciones no lucrativas, por ejemplo las universidades.

Los problemas a que se enfrenta la gerencia de mercadotecnia al analizar la demanda de esos diversos mercados industriales difieren en muchos aspectos. Predecir, el mercado de artículos para la defensa que se venden al gobierno es algo muy distinto que predecir la cantidad de un nuevo dentífrico

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

que comprarán los detallistas. Las cuestiones relacionadas con la identificación, medición y motivación del mercado industrial se pueden ilustrar examinando dos de los problemas básicos a que se enfrentan las empresas manufactureras al analizar la demanda: (1) identificar y localizar al comprador o mercado industrial y (2) determinar la cantidad que comprará. (**Kenneth 1990.**)

Sin embargo, los segmentadores industriales también utilizan algunas variables adicionales, como las características operativas de los clientes, sus enfoques de compra, factores de situaciones y características personales.

Las características de la compañía como la ubicación geográfica, el tipo de empresa, su tamaño y uso de productos, pueden ser variables de segmentación importantes. Algunos mercados tienden a ser regionales porque los compradores prefieren adquirir sus productos de proveedores locales y los proveedores distantes pueden tener dificultad para competir en términos de precio y servicio. Por lo tanto, las empresas que venden a industrias geográficamente concentradas se benefician al ubicarse cerca de sus mercados. (**Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006**)

La identificación del mercado se determina al examinar el problema del análisis de la demanda, Se puede decir que las empresas manufactureras componen el mercado de bienes industriales; pero, pese a la diversidad de preferencias del consumidor, hay probablemente una diversidad todavía mayor

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

en las necesidades individuales de los fabricantes. Entre una compañía manufacturera y otra, los gastos para equipo y materias primas pueden variar desde cero hasta muchos millones de dólares. La fábrica textil usa telares; la planta armadora de automóviles requiere prensas troqueladoras y la panadería necesita hornos, elementos que se excluyen mutuamente entre esos fabricantes. No obstante, esas empresas requieren también productos comunes tales como máquinas de escribir, equipo de calefacción y suministros. **(Kenneth R. Davis. 1990.)**

El volumen de compras (grandes, moderadas, ligeras) es usado como base para la segmentación de negocios. Otra es el tamaño de la organización compradora, que puede alertar sus procedimientos de compra, los tipos y cantidades de productos que necesita y sus respuestas a diferentes mezclas de marketing. Con frecuencia, los bancos ofrecen diferentes servicios, líneas de crédito y atención general a clientes comerciales, basados en su tamaño.

Muchos productos, en especial materias primas como acero, madera y petróleo, tienen diversas aplicaciones. Cómo usan un producto los clientes puede influir en la cantidad que compran, sus criterios de compra y su selección de proveedores. **(Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006)**

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Las estrategias de compras de los compradores pueden proporcionar segmentos útiles. Dos perfiles de compras que han sido identificados son los satisfactores y los optimizadores.

Los satisfactores establecen contacto con proveedores conocidos colocan el pedido con el primero que satisface requerimientos del producto y la entrega. Los optimizadores consideran varios proveedores (conocidos y desconocidos), solicitan cotizaciones y estudian las propuestas con cuidado antes de seleccionar una.

Las características personales de los compradores mismos (sus características demográficas, estilo de decisiones, tolerancia al riesgo, nivel de confianza, responsabilidades de trabajo, etc.) influyen en su comportamiento de compra y las ofrecen una base viable para segmentar algunos mercados de negocios.

DE LA TEORIA A LA PRÁCTICA

El Ejército, en la mira... de las Pymes

Las compras de las fuerzas armadas de México subieron 60% con la guerra contra el crimen organizado; unos 700 proveedores se han beneficiado del aumento de las operaciones contra el narcotráfico.

Durante tres días del mes de agosto 10,000 empresarios se reunieron en un centro de exposiciones ubicado en el poniente de la Ciudad de México. Ninguna cámara de comercio o de

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

industriales organizó el evento. Ningún gurú de los negocios ofreció recetas para hacerse millonario. El convocante era el principal comprador de México: el Gobierno federal, que a través de Expo Compras Gobierno quiso enseñarle a los asistentes, la mayoría ejecutivos de pequeñas y medianas empresas (pymes), cómo venderle sus productos y servicios.

“Uno de los stands más visitados de la Expo fue el de la Secretaría de la Defensa Nacional”, recuerda el coronel David Sandoval Mota, quien está a cargo del abastecimiento de la institución. Hasta cierto punto, esto era previsible. Desde que Calderón llegó al Gobierno, el presupuesto de las fuerzas armadas se incrementó casi 50% en términos reales, el cual este año sumó 59,700 millones de pesos (MDP). Dos terceras partes de este gasto lo ejerce Sedena, y el resto la Secretaría de la Marina (Semar).

El contexto de este incremento es una compleja transformación de las fuerzas armadas. Las instituciones que las componen deben modernizar su equipo al mismo tiempo que cumplen la orden del presidente Felipe Calderón de controlar la violencia, asociada al narco y al crimen organizado.

Históricamente, 80% de lo que gastan se destina al pago de salarios y prestaciones. Cuando el presidente Calderón decidió que el Ejército saliera a la calle, aumentó el ingreso de sus integrantes, sobre todo de los niveles más bajos.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

En el caso del soldado básico, cuando se inició la administración, su salario mensual era de unos 3,500 pesos; en la actualidad son 6,000 pesos. "Esto ha influido directamente en la moral del personal en forma muy positiva", dice el general de Brigada Augusto Moisés García Ochoa, director general de Administración de la Secretaría de la Defensa Nacional.

Los nuevos retos logísticos

La actual movilización militar es la más grande en las últimas dos décadas. Incluye operaciones contra el narcotráfico, la logística y las necesidades alimenticias de cerca de 45,000 hombres o una cuarta parte de los 180,000 efectivos que tiene en total el Ejército. El único antecedente comparable a este movimiento es el que respondió al levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en Chiapas, a principios de 1994.

La mayor parte del presupuesto se destina a los salarios, pero cada año ha aumentado el monto que dedica el Ejército a la compra de materiales e insumos. La logística asociada al desplazamiento militar, la compra de equipo más apto para el tipo de guerra actual y el ritmo de su desgaste están modificando los patrones habituales de compra. Las empresas locales más pequeñas y las grandes multinacionales son proveedores que hoy garantizan el funcionamiento de la máquina en todo el territorio.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Las compras de las fuerzas armadas crecieron 60% en términos reales desde que Calderón llegó al Gobierno y decidió que el Ejército y la Marina enfrentaran el crimen organizado.

En el gasto corriente, los rubros más importantes después de los salarios son el mantenimiento y los gastos de operación, incluyendo la compra de combustible. Los aviones y los helicópteros deben hacer su chequeo cada cierto número de horas y cambiar determinadas piezas por mandato del fabricante. "Si un helicóptero volaba normalmente 100 horas cada tres meses, a lo mejor ahorita vuela 100 horas cada mes, lo que incrementa su mantenimiento", dice García Ochoa.

Otras áreas, a pesar de la guerra, se mantienen intactas, como la manutención de la tropa fuera del cuartel. "No cambia y esto podría resultar sorprendente", agrega el general.

Cada integrante tiene asignados 30 pesos diarios para alimentos, no importa si está en un cuartel en el DF o en un retén de Michoacán. "Las raciones siguen siendo las mismas; y los encargados de la alimentación adquieren los alimentos en la misma región o cerca del lugar donde están las tropas".

Se da el caso que el traslado de militares a un poblado de menor tamaño puede activar en parte la economía local. "Imaginen que en un pueblo pequeño de 1,000 personas, de repente llegan 5,000", dice Sandoval. Eso sí, nunca pagan hotel; la tropa duerme en instalaciones militares o en carpas.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

“El reto principal es para los propios comandantes, porque son responsables de llevar a cabo toda la parte de movimiento, de transporte, de prever logísticamente los abastecimientos más inmediatos, como es el alimento, la gasolina”, dice García Ochoa.

En cuestión de uniformes, tampoco hay cambios. A cada soldado se le dan dos por año, aun ahora que están en combate. Las tareas cotidianas, como el lavado de uniformes, lo hace cada soldado. “A veces la misma gente compra su jabón, y si está cerca de un río, ahí lo lavan, y ellos mismos se planchan. Es decir, ellos mismos resuelven su logística y los mismos comandantes orientan para que la gente vaya resolviendo este tipo de situaciones”, dice el general.

Tampoco hay un impacto financiero porque aumentó el riesgo de cada integrante de estas instituciones. Cada uno tiene una cobertura en caso de muerte: 100,000 pesos.

Nuevas oportunidades

Para los casos en los que sí aumentó la demanda, las fuerzas armadas desarrollaron un sistema en el que confluyen tanto las propias empresas militares como un cúmulo de compañías privadas, nacionales e internacionales.

Según el listado de proveedores de las Secretarías de Defensa Nacional y de Marina, la mayor parte de las empresas nacionales están prestando servicios importantes para el mantenimiento del equipo militar, insumos de las tropas y, en

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

algunos casos, para abastecer de partes mecánicas y eléctricas la producción del armamento mexicano.

Estos proveedores se han beneficiado del aumento de las operaciones contra el narcotráfico, cuyo desarrollo exige más mantenimiento, refacciones, remplazo de piezas, papelería de oficina y sustitución de vehículos terrestres.

“Tenemos un padrón aproximado de 6,000 empresas de las cuales, en promedio las que son frecuentes en su operación con la Defensa, son 700”, dice Sandoval. “En su gran mayoría, son pequeñas y medianas empresas”.

Las pymes proveen actualmente una quinta parte de las compras de Gobierno, pero el presidente Felipe Calderón quiere que en los siguientes años esta importancia aumente al doble. Y esta oportunidad crece aún más si se considera que este “cliente” tiene una capacidad de compra de unos 680,000 MDP al año, equivalente a 6% del PIB.

A nuevos enemigos, nuevas fórmulas. Para cumplir la misión contra las bandas criminales, el Ejército ha comprado artículos que no son de uso militar, sino policial. Por ejemplo, este año compró 360 camionetas pick-up de doble cabina tipo Cheyenne y 1,689 camionetas más de cabina regular.

“La Hummer, que es el vehículo tradicional de la institución, es más lenta; es un vehículo de características militares más pesado, que tiene otros fines. En autopistas, carreteras, ciudades, esta camioneta nos ha sido muy útil para las tropas;

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

es más versátil, da más movilidad, más velocidad, y nos permite cumplir mejor con la misión”, dice García Ochoa.

Estos vehículos se han utilizado en las “operaciones de alto impacto” contra el narcotráfico en Tamaulipas, Nuevo León y Chihuahua y otros estados del país donde existe actividad criminal de grandes dimensiones. Según la propia Sedena, la empresa Milenio Motors, ubicada en Zapopan, Jalisco, vendió las camionetas en dos contratos distintos por un precio total de 567.1 MDP.

Otro caso es la compra de 120 aparatos GT200 que detectan diversas sustancias como drogas y explosivos, a una distancia segura. El artefacto puede registrar drogas en el cuerpo del consumidor hasta una o dos semanas después del último consumo. Los provee la firma inglesa Global Technical, y el precio en el mercado es de 30,000 dólares cada uno.

Los contratos de ese tamaño son la excepción, y dependen de la rama militar que ofrezca el negocio. Por ejemplo, el contrato más alto que ha logrado un privado con la Dirección General de Fábricas de Vestuario y Equipo en lo que va de la actual administración alcanzó, según los datos oficiales, una cifra de poco más de 71 MDP. El contrato fue logrado por adjudicación directa a la empresa Syl Textil.

Entecresins México, una productora de material homopolímero nucleado de polipropileno, un producto que sirve para la elaboración de cartuchos y municiones, logró por

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

invitación un contrato por 23.5 MDP en octubre de 2008. Ése fue el contrato más alto logrado con la Dirección General de la Industria Militar en lo que va del sexenio.

Polímeros Sintéticos, fabricante de un insumo que sirve de base para preparar pinturas, tiene el mérito de ser la única firma mexicana en ganar un contrato por licitación pública nacional con la Dirección Nacional de la Industria Militar. Polímeros Sintéticos espera que la relación con el Ejército sea de largo plazo. “Es muy buen cliente, muy cumplido en sus pagos y estrictos en la calidad del producto”, dice Juan Durán, su gerente administrativo. “Mientras nosotros sigamos cumpliendo con la calidad del producto esperamos que esta relación continúe”.

En 2006, Polímeros Sintéticos comenzó a entrar en los concursos de licitaciones que lanzaba la Sedena y fue así como la empresa comenzó a ser uno de sus proveedores, cuenta Durán. Aproximadamente cada seis meses consiguen un nuevo contrato con Sedena. Para Polímeros, éste es un buen negocio, pues los volúmenes de compra del Ejército han aumentado 20%. Este mes podría salir otra licitación en la cual se espera un volumen de compra aún más alto. Los contratos de la Sedena representan 6% de sus ventas.

El ejército, en la mira... de las pymes, bibliografía disponible en: **<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/10/29/El-ejercito-sale-de-compras?newscnn1=20091117>** al 17 de noviembre de 2009

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

8. SELECCIÓN DE SEGMENTOS DE MERCADO O MERCADOS META

La selección de uno o más mercados meta este es un grupo de personas o empresas para las que una compañía diseña implementa y mantiene una mezcla de marketing con el propósito de satisfacer las necesidades de ese grupo, lo que resulta en intercambios satisfactorios para ambos. Dado que la mayoría de las mercados incluirán a clientes con diferentes estilos de vida, antecedentes y niveles de ingresos, es poco probable que una sola mezcla de marketing atraiga a todos los miembros del mercado. Así el mercado meta es el segmento de mercado aumentando la probabilidad de que el mercado compre el producto. **(Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006)**

8.1 EVALUACIÓN DEL SEGEMENTO DE MERCADO

Al evaluar diferentes segmentos de mercado, una empresa debe considerar tres factores: tamaño y crecimiento de los segmentos, atractivo estructural de los segmentos y objetivos y recursos de la empresa. La compañía debe primeramente obtener y analizar datos acerca de las ventas actuales del segmento, tasas de crecimiento y rentabilidad esperada de segmentos actuales diversos. Su interés se centrará en los segmentos que tengan el tamaño y las características de crecimiento correctos. Sin embargo, "tamaño y crecimiento

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

correctos" son una cuestión relativa. Los segmentos más grandes y de más rápido crecimiento no siempre son los más atractivos para todas las empresas. Las compañías más pequeñas podrían carecer de las habilidades y recursos necesarios para servir a los segmentos más grandes, o la competencia en estos segmentos podría ser demasiado intensa para ellas. Tales empresas podrían seleccionar segmentos más pequeños y menos atractivos en un sentido absoluto, pero potencialmente más rentables para ellas.

La empresa también necesita examinar los factores estructurales importantes que afectan el atractivo de los segmentos a largo plazo. Por ejemplo, un segmento es menos atractivo si ya contiene muchos competidores fuertes y agresivos. La existencia de muchos productos sustitutos o potenciales podría limitar los precios y las utilidades que se pueden obtener en un segmento. El poder relativo de los compradores también afecta al atractivo de los segmentos. Los compradores con gran poder de regateo relativo a los vendedores tratarán de hacer que los precios bajen, exigirán más servicios y enfrentarán a los competidores entre sí, todo a expensas de la rentabilidad del vendedor. Por último, un segmento podría ser menos atractivo si contiene proveedores poderosos que pueden controlar los precios o reducir la calidad o cantidad de los bienes y servicios solicitados.

Aunque un segmento tenga el tamaño y el crecimiento correctos y sea estructuralmente atractivo la empresa debe

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

considerar sus propios objetivos y recursos en relación con ese segmento. Algunos segmentos atractivos podrían descartarse rápidamente porque no son congruentes con los objetivos a largo plazo de la empresa. Aunque un segmento encaje en los objetivos de la empresa, ésta debe considerar si posee las habilidades y recursos que necesita para tener éxito en ese segmento. Si la empresa carece de las fuerzas necesarias para competir con en un segmento y no puede desarrollar fácilmente esas fuerzas, no deberá ingresar en el segmento. Incluso si la empresa posee las fuerzas requeridas, necesitará utilizar habilidades y recursos superiores a los de la competencia si realmente quiere prosperar en un segmento de mercado. La empresa sólo deberá ingresar en aquellos segmentos en los que pueda ofrecer un valor superior y obtener ventajas sobre los competidores. **(Kotler Philip, Armstrong Gary. 2003.)**

8.2 MERCADO META NO DIFERENCIADO

Una compañía que utiliza una una estrategia de mercado meta no diferenciado adopta en esencia una filosofía de mercadeo masivo, tomando al mercado como algo grande y sin ningún segmento individual, la empresa elabora una mezcla de marketing para todo el mercado. Una compañía que adopta una estrategia de mercado meta no diferenciado supone que los clientes individuales tienen necesidades similares que satisfacen con una mezcla de marketing común.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

En ocasiones. La primera compañía del ramo usa una estrategia de mercado meta no diferenciada. Si carece de competencia tal vez la empresa no necesite de mezclas de marketing a la medida de las preferencias de los segmentos del mercado.

Una ventaja de este es la posibilidad de lograr grandes ahorros en la producción y en las ventas, al hacer la campaña de un solo producto. Más sin embargo muchas veces resulta en ofertas de productos estériles, sin imaginación y con poco atractivo para la gente.

Otro problema asociado con el enfoque no diferenciado es que hace que la compañía sea más susceptible a los embates de los competidores. Antes de cambiar a una estrategia de enfoque de segmentos múltiples.

Se pensaría que una compañía que elabora un producto tan falto de atractivo como el papel higiénico adoptaría una estrategia no diferenciada. Sin embargo, este mercado tiene segmentos industriales y de consumo. Los compradores industriales desean un producto económico, de una sola hoja, que se venda en cajas de 100 rollos. El mercado de consumo exige un producto más versátil en cantidades más pequeñas.

En el mercado de consumo, el producto se diferencia como blanco o de colores, con dibujos o sin ellos, acojinado o no, de precio económico y de lujo. **(Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. 2006)**

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

En general esta estrategia se elige después de que la empresa buscó segmentos en el mercado y concluyó que a pesar de las diferencias, la mayoría de los clientes del mercado total responderían de manera muy parecida a una mezcla de marketing. Esta estrategia sería apropiada para empresas que comercializan un producto básico indiferenciado, como sal o azúcar. A los ojos de muchas personas, el azúcar es azúcar, cualquiera que sea la marca, y todas las marcas de sal de mesa son muy similares (aunque no son iguales). **(J. Stantom, William, J. Etzel Michael, J. Walker Bruce. 2007)**

8.3 MARKETING DIFERENCIADO O DE SEGMENTOS MULTIPLES

Una empresa que selecciona dar servicio a dos o más segmentos de mercado bien definidos, y desarrolla una mezcla de marketing distintivo para cada segmento, tiene una estrategia de mercado meta de segmentos múltiples. **(Kotler Philip, Armstrong Gary. 2003)**

Cuando una empresa usa marketing diferenciado, decide dirigirse a varios segmentos o nichos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno, al ofrecer variaciones de productos y de marketing, estas empresas esperan obtener ventas mayores y una posición más firme dentro de cada segmento de mercado. Una posición más fuerte en varios segmentos produce ventas totales mayores que un marketing no diferenciado en todos los segmentos.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Sin embargo, el marketing diferenciado también aumenta los costos de operación. Para una empresa suele ser más costoso desarrollar y producir, digamos, 10 unidades de 10 productos distintos, que 100 unidades de un producto. La creación de planes individuales de marketing para cada segmento requiere mayor investigación de marketing, elaboración de pronósticos análisis de ventas, planificación de promoción y administración de canales. Además, los costos de promoción aumentan cuando se intenta llegar a los segmentos diferentes del mercado con publicidad diferente, por lo que si una empresa opta por una estrategia de marketing diferenciado deberá estar atento en las variantes respecto a los costos. **(Kotler Philip, Armstrong Gary. 2003)**

Una estrategia de segmentos múltiples incrementa los gastos de marketing de varias maneras. Los costos totales de inventario crecen porque hay que mantener inventarios correctos de cada estilo, color, etc. Los costos de publicidad ascienden porque se requieren anuncios distintos para cada segmento del mercado. También es probable que aumenten los costos de distribución, pues se hacen esfuerzos por llevar los productos a varios segmentos. Por último, los gastos administrativos generales se incrementan si la gerencia debe planear e implantar varios programas de marketing. **(J. Stantom, William, J. Etzel Michael, J. Walker Bruce. 2007)**

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

8.4 ESTRATEGIA DE UN SOLO SEGMENTO O DE SEGMENTO CONCENTRADO

Una estrategia de un solo segmento, también llamada *estrategia de concentración*, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total. Se hace una mezcla de marketing para llegar a este segmento único. A veces, una compañía quiere concentrarse en un solo segmento del mercado en lugar de enfrentar muchos competidores en un mercado más amplio.

Una estrategia de un solo segmento permite al vendedor penetrar a fondo en un mercado y adquirir una reputación como especialista o experto en este mercado limitado. Las empresas que explotan segmentos únicos se denominan mercadólogos de nicho y sus segmentos meta son mercados de nicho (o nichos de mercado). Con mucha frecuencia, pero no siempre, los nichos son muy pequeños. Una compañía puede iniciar una estrategia de un solo segmento con recursos limitados. Siempre que el segmento persista como un mercado pequeño, lo más probable es que los competidores grandes la dejen en paz. En cambio, si el mercado pequeño mostrara signos de crecer, las grandes podrían dar el salto. **(J. Stantom, William, J. Etzel Michael, J. Walker Bruce. 2007.)**

En esta estrategia la empresa puede concentrarse en las necesidades, los motivos y satisfacciones de los miembros de este nicho, así como el desarrollo de una mezcla de marketing muy especializada. Esto da como consecuencia un adecuado

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

manejo de los costos y ventas (si el mercado es rentable) para una mipyme, además de darle un fuerte posicionamiento dentro de este mercado. Más sin embargo el impacto del aumento o disminución (o la entrada de un competidor grande) del nicho o segmento es más directo y drástico.

8.5 SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO

Las empresas deben considerar muchos factores al escoger una estrategia de cobertura de mercado. La estrategia óptima depende de los *recursos de la empresa*. Si dichos recursos son limitados, es más razonable hacer marketing concentrado. La estrategia óptima también depende del grado de *variabilidad del producto*. El marketing no diferenciado es más apropiado para productos uniformes como toronjas o acero. Los productos que pueden variar en su diseño, como las cámaras y los automóviles, son más apropiados para la diferenciación o la concentración. También hay que considerar la etapa *en el ciclo de vida del producto*.

Cuando una empresa introduce un producto nuevo, lo más práctico podría ser lanzar una sola versión, y lo más lógico podría ser usar marketing no diferenciado o concentrado. En cambio, en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, el marketing diferenciado comienza cobrar mayor sentido. Otro factor es la *variabilidad del mercado*. Si la mayoría de los compradores tienen los mismos gustos, compran las mismas cantidades y reaccionan de la misma manera ante las actividades

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

de marketing, lo apropiado es el marketing no diferenciado. Por último, también son importantes las *estrategias de marketing de la competencia*. Si los competidores usan marketing diferenciado o concentrado, un marketing no diferenciado podría ser suicida. En cambio, si los competidores usan marketing no diferenciado, una empresa podría lograr una ventaja si usa marketing diferenciado o concentrado.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

9. MODISMOS Y TENDENCIAS DE LA SEGMENTACIÓN

Clustering

Para que una estrategia de segmentación esté correctamente diseñada, debe establecer agrupamientos o clusters que sean medibles –es decir, cuantificables en términos de volumen de compra-, accesibles – los clientes que conformen un segmento deben ser identificables – y lo suficientemente grandes como para poder construir un mercado objetivo, con el fin de rentabilizar los costes comerciales y de marketing derivados de la propia segmentación.

Segmentar la cartera de clientes

Cabría distinguir siempre entre la segmentación del mercado potencial- quizá la más extendida. Y la segmentación de la cartera real de clientes. La diferencia entre ambos conceptos radica básicamente en el grado de conocimiento del usuario. Mientras que las estrategias de segmentación del mercado potencial están encaminadas a determinar hacia qué grupos de consumidores orientamos la comercialización de un producto o servicio, las estrategias de segmentación de la cartera de clientes se dirigen más a establecer acciones de cross-selling, up-selling y fidelización. En estos casos, los criterios comportamentales son básicos: “por sus obras les conoceréis”, reza un viejo dicho bíblico. Así es con los clientes actuales: sólo

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

saben qué hacen y porqué lo hacen permite a la empresa acercarse a ellos para ofrecerles lo que necesitan en el momento en que lo necesitan.

Segmentar el mercado principal

Los modelos de segmentación más al uso suelen basarse siempre en los mismos criterios. La segmentación sociodemográfica persigue unificar a grupos de clientes o consumidores en función de rasgos característicos comunes, como son la zona de residencia, el sexo, la edad, el nivel de renta, la profesión, la composición de la familia u otros. La segmentación psicográfica, atiende más a los estilos de vida, actividades, opiniones y focos de interés de los consumidores, mientras que la segmentación comportamental, que mencionábamos anteriormente, se funda en las características del comportamiento de compra de cliente.

La banca, por ejemplo, tiende a realizar procesos de clustering basados en criterios comportamentales que le son extremadamente útiles a la hora de aproximarse a sus usuarios con determinados productos o servicios financieros. Una conocida entidad financiera española, muy involucrada en todos los canales de venta, divide a sus clientes de hipotecas como "The Best", "los JSP" y "los Stones". En el primer grupo, se incluyen aquellas personas que son rentables, con dinero, fieles, internautas y clientes de varios productos. Menos pudientes, "los JASP" poseen el perfil de individuos jóvenes, internautas, con baja cobertura, hipotecas altas y plazos

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

elevados. Por fin, “los Stones” son aquellos clientes no conectados a la Red, de renta baja, de edad madura, poco fieles, poco rentables y con hipotecas bajas. En función de esta peculiar segmentación, este conocido banco ha decidido ofrecer depósitos de interesante rentabilidad a sus clientes “Best”, créditos atractivos para los usuarios “JASP” y simplemente pólizas de seguros, a “los Stones”.

Valor del cliente

De un tiempo a esta parte, las compañías que mayor efectividad están logrando son aquellas que están consiguiendo una combinación de dos factores clave: por una parte, la creación de segmentos centrados en el valor del cliente y, por otra, la accesibilidad de estos segmentos, es decir, poder de identificación de los individuos o empresas agrupados en ellos, utilizando un mix de los modelos mencionados con anterioridad. Evidentemente, la accesibilidad de los segmentos, es decir, el ser capaz de “etiquetar” los elementos que lo componen, no siempre es necesaria ni imposible; en estos casos, basta con saber simplemente que un segmento del mercado existe y es atractivo para lanzar acciones comerciales y de marketing que pueden dar buenos frutos. El meticuloso conocimiento de los individuos que conforman un segmento sólo es imprescindible, de hecho, cuando la empresa se propone realizar acciones de marketing directo.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Autoselección

De hecho, lejos de conocer al detalle a sus clientes, numerosas compañías están apostando por estrategias de segmentación basadas en la autoselección: el mercado se estudia al detalle, la existencia de distintos segmentos se conoce, pero es sobre todo el lanzamiento del producto y/o el servicio el que se encarga de segmentar de forma natural los grupos de consumidores. Este tipo de estrategias están siendo aplicadas con éxito por grandes empresas procedentes de sectores como la distribución y el gran consumo.

El principal exponente de las estrategias de autoselección es el ejemplo de los cupones en los supermercados (es el consumidor quien se define) o el de los vuelos "low-tariff": las compañías aéreas saben que existe un importante segmento de viajeros condicionados por el precio, de tal modo que se limitan a lanzar grandes ofertas, que el usuario se encarga de identificar; de este modo el cliente se autoselecciona y ofrece al proveedor toda la información que le habría sido muy difícil obtener por otros medios.

Anteriormente, en la mayoría de los casos, es recomendable basar las estrategias de segmentación en una buena combinación entre determinación del valor del cliente y accesibilidad. Aquellas compañías capaces de agrupar y detectar a sus clientes de mayor valor (CMV), los de mayor potencial de recorrido en la empresa (CMP) y a aquellos prácticamente irrentables ("below zero"), y, por otra parte, de

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

afinar lo más posible en la identificación de estos segmentos, están logrando elevados niveles de acierto y optimización de costes, adaptando sus estrategias de marketing, comerciales, de precios o de servicios a cada uno de estos clusters.

Scoring y perfilaciones

Otras variantes, como las técnicas de "scoring", mediante las que las características de los consumidores se asocian a grupos de valor están obteniendo también notables resultados. Los modelos de "scoring" mediante los que se pondera al cliente, permiten, por ejemplo, medir la probabilidad de compra del consumidor o la probabilidad de abandono en beneficio de la competencia. El índice de aciertos de las estrategias de segmentación basadas en modelos de "scoring" es del 75%, mientras que las técnicas fundadas en los criterios de los equipos de ventas registran un índice de aciertos del 32 %. (2)

Junto a los modelos de scoring, se están imponiendo igualmente en los últimos tiempos, técnicas de perfilaciones, que permiten bajar muy al detalle de los deseos y necesidades del cliente. Los modelos basados en profiling tienen enormes ventajas, como es el conocimiento exhaustivo del mercado y el consumidor. Algunos expertos alertan, sin embargo, sobre el riesgo de establecer segmentos demasiado reducidos, que no constituyan un mercado meta y amenacen con ser poco rentables. Pese a que algunos modelos de segmentación parecen estar cosechando mejores resultados que otros, no sería correcto afirmar que el éxito está asociado al uso de uno

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

u otro sistema. De ahí que defendamos que la mejor de las fórmulas es aquella que tiene en cuenta la suma de los tres modelos "clásicos" sociodemográficos, comportamentales y de valor-, con la mayor calidad de información y las acciones estratégicas más adecuadas a los resultados obtenidos.

Alinear estrategias

Los logros o fracasos de una estrategia de segmentación no están tan asociados a las técnicas de agrupación que se utilicen, como al grado de adecuación que éstas tengan con los intereses de las empresas. En otras palabras, si los modelos de segmentación son los adecuados, pero las acciones empresariales, comerciales y de marketing que de estos se derivan son erróneas, de nada habrá servido segmentar con acierto.

Cuando hablamos de segmentación, habría siempre que añadir el término "estratégica" a continuación, porque estamos hablando, sin duda, de una de las piedras angulares del marketing. Son muchas las compañías que, habiendo segmentado con total rigor, aplican a continuación acciones corporativas o comerciales inadecuadas, que echan por tierra toda la labor anterior. El ejemplo contrario es igualmente válido: de nada sirven todos los recursos y las mejores campañas, si la labor previa de segmentación no ha sido bien realizada.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Mejores recursos, mejores clientes

Alinear es, en este sentido, la palabra clave. Las estrategias de segmentación deben ir siempre alineadas a estrategias corporativas más amplias y bien diseñadas, que impliquen al conjunto de la compañía, desde el primer hasta el último empleado, y que permitan establecer planes de marketing para cada segmento. El objetivo no es tener a cualquier cliente en cartera, sino ser capaces de realizar una captación selectiva que conforma una cartera de clientes altamente rentables y nos libre de clientes mercenarios. La clave del éxito reside, pues, cómo la empresa sea capaz de interpretar los resultados que ha obtenido, tomar en función de ellos las decisiones más adecuadas y, sobre todo, orientar hacia ellos al conjunto de la organización. La solución radica siempre en dedicar los mejores recursos a los mejores clientes.

Todd Stein, Carlos Gómez-Acebo y José Antonio Torres
Daemon Quest Costumer Intelligenece

Estrategias de segmentación, Bibliografía disponible en:
<http://mx.hsnglobal.com/notas/54008-estrategias-segmentacion> al 21 de septiembre de 2009

Segmentación Life Values

Muchos mercadólogos tienen acceso a ciertas mediciones de la marca: fortaleza entre los consumidores objetivo, niveles de uso y recordación, entre otros. La mayoría de estas permite conocer datos demográficos y regionalización de sus

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

consumidores, pero no es lo mismo que tener un profundo entendimiento de ellos.

Life Values es una segmentación capaz de proveer este conocimiento y trabaja en dos niveles. En primer lugar, divide a los consumidores en grupos, basándose en sus prioridades generales en la vida, lo que esboza las motivaciones, tanto de categoría como de los consumidores de la marca. También muestra qué tan bien coincide la marca con los valores de sus usuarios clave.

En segundo lugar, esta herramienta aplica la misma segmentación a la base de datos, lo cual abre un vasto rango de información adicional analizable acerca de los consumidores objetivo. A través de esta segmentación se obtiene un mejor entendimiento del posicionamiento y comunicación de la marca. Igualmente, se pueden enriquecer los insights sobre los estilos de vida de los consumidores, el comportamiento cruzado entre sus categorías y el uso de medios.

La evidencia psicológica está bien fundamentada y tiene dos dimensiones esenciales:

- Conciencia y espiritualidad- interés propio e imagen. Por ejemplo, ¿hasta qué punto alguien está enfocado en sus propias necesidades o por el contrario, en las de los demás?
- Seguridad y conservación- aventura y exploración. Por ejemplo, ¿en qué grado alguien adopta cambios o prefiere adherirse a las reglas y costumbres existentes?

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Al realizar una serie de preguntas actitudinales se pueden clasificar a los encuestados en dichas dimensiones y segmentarlos con base en sus prioridades. Si bien cada grupo tiene diferentes valores y características, existen algunas inclinaciones demográficas, por ejemplo, “la gente joven tiende a ser más egoísta y aventurera”. Sin embargo, estas características suelen ser menos marcadas que cuando se observan sus diferencias por valores, que es posible conocer a través de esta herramienta.

Segmentación continua

Los viejos modelos de segmentación de consumidores van quedando obsoletos, mientras que los nuevos se encuentran ante muchas críticas. ¿Hasta qué punto sirven o son representativas las segmentaciones de los estudios de mercado?

Hoy, es necesario crear tantos segmentos como sea posible. Los grupos que resultan representativos de los gustos y preferencias de la marca cambian su comportamiento y en definitiva su vida de acuerdo a las cosas que les ocurren. Las personas cambian, el mundo cambia y nuestra segmentación también lo debe hacer. Es imposible parametrizar totalmente la vida de las personas, pero en alguna medida, resulta necesario para que las marcas y empresas puedan formar parte del árbol de consumo. En la actualidad se observan nuevas tendencias cuando se trata de describir a los consumidores o clasificarlos en grupos objetivo. Aquí, los

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

investigadores del mercado parecen tener que recurrir a una gran creatividad para inventar categorías descriptivas: adolescentes, future shapers, yesterday consumers, dinkis, baby boomers, entre otras.

Sin embargo, las categorías se disuelven y quedan obsoletas en un plazo cada vez más breve y los consumidores cambian de grupo objetivo cada vez con más frecuencia a lo largo de su vida.

La semiometría

La semiometría es un procedimiento cualitativo de descripción de grupos target. Sin embargo, la semiometría de TNS Infratest busca definir un método de descripción basado en atributos psicográficos, como "ligado a la tradición", "familiar", "cultural" o "social". Estos atributos se pueden combinar para describir un grupo objetivo y también permiten representar las tendencias a corto plazo.

Communiteens

En un mundo cada vez más móvil, los communiteens se encuentran permanentemente conectados. Los jóvenes buscan su comunidad de pertenencia en la red y en los móviles, donde cada vez realizan más intercambios. En México, nada menos que el 20% de los adolescentes utiliza la red para comunicarse con sus amigos (INEGI).

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

El 77 por ciento de los cibernautas mexicanos tiene menos de 35 años, lo que significa que los jóvenes son quienes más uso hacen de la tecnología, y también los primeros que las adoptan. Por su parte, la proporción de niños (6-11 años) que navegan en la red es de 7.3 por ciento. Entre la población con escolaridad de nivel primaria, la proporción de quienes usan Internet es de uno de cada diez; para los de nivel secundaria, la proporción se duplica, y en quienes cuentan con estudios de posgrado, llega a ocho de cada diez. Es una generación que ha crecido con Internet y esta forma parte de sus procesos de socialización. A través de ella, los jóvenes se contactan con gente, accediendo a colectivos y redes sociales, que suelen utilizar de forma privada.

Apple revolucionó el mundo y, de paso, el mercado adolescente. El secreto fue hacer rentable una de las pasiones de estos consumidores la música y reconocer rápidamente que los adolescentes eran un nicho prioritario para hacer negocios. Desde su lanzamiento, hace cinco años, hasta abril de 2007, el número de iPods vendidos llegó a 110 millones de unidades.

Un estudio de la revista Business Week precisó que el 78% de los estudiantes de escuelas a nivel preparatoria en Estados Unidos utilizan un equipo de sonido portátil y que, de esta cifra, el 82% tiene un iPod. Apple es, sin duda, un claro ejemplo de la rentabilidad y oportunidad de negocio que ofrece el mercado de los teens.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Hoy, una empresa que desarrolle una estrategia basada en un profundo entendimiento del nicho puede lograr que los adolescentes se conviertan en clientes leales a su marca toda la vida. Esta es la razón por la que es cada vez mayor el número de compañías, de todos los sectores y tamaños, interesadas en quienes ya no tienen ni la inocencia de un niño, ni la responsabilidad y experiencia de consumo de un adulto. Los adolescentes constituyen un segmento muy particular: son fieles, pero están en constante movimiento; buscan productos aspiracionales, pero también que los hagan más competitivos frente a sus pares. Son consumidores con el poder de crear tendencias y modas. Toman decisiones y son clientes cada vez más sofisticados y complejos.

Para Jorge Arturo Vázquez, gerente de marketing de la firma de consultoría MC&Research, las oportunidades de negocio están principalmente en tecnología, ropa y accesorios. Todos ellos bajo una tendencia: moda y diseño de vanguardia.

Datos de MC&Research apuntan que a nivel mundial los jóvenes de entre 12 y 19 años de edad suman 1,221 millones de personas, lo que corresponde al 19% del total de los habitantes. En México, la cifra representa el 20% del total de la población; es decir, este es un segmento formado por 21 millones de posibles clientes.

Si quieres emprender en este nicho, contempla que las 10 ciudades con mayor población adolescente son Estado de

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

México, Veracruz, Distrito Federal, Jalisco, Puebla, Guanajuato, Chiapas, Michoacán, Oaxaca y Nuevo León.

Vázquez explica que las empresas que quieran ganar terreno en entre estos consumidores necesitan hablar el idioma de los adolescentes, identificar las últimas tendencias y encontrar los caminos adecuados para dirigirse a ellos. Lo ideal es arrancar una empresa con una línea de productos temporales para este nicho, porque, en el peor de los escenarios, se trata de un segmento inestable, que como te puede comprar mucho, deja de hacerlo de un momento a otro, señala.

Bajo este contexto, ¿qué tan rentable es lanzar un producto enfocado a este nicho? Para Eduardo Caccia, vicepresidente de la consultora en marcas Mindcode, un emprendedor dispuesto a hablar el lenguaje de los teens tendrá un éxito casi garantizado. La razón es que los adolescentes adoptan hábitos de consumo grupal y su deseo de pertenecer los hace seguir tendencias de una forma muchas veces irracional.

Es un segmento que requiere de productos adecuados a cada edad. "No es lo mismo hablar de un adolescente de 13 años que hablar de uno de 19", comenta Vázquez. El Interés principal de estos clientes está en productos que les recuerden experiencias en temas que van desde innovación tecnológica - porque son individuos que saben de tendencias en tecnología- hasta servicios, artículos y revistas relacionados con su despertar a la sexualidad.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Los adolescentes buscan elementos que les ayuden a formar una apariencia diferente a la de sus padres, pero que encaje en el grupo social al que quieren pertenecer. Los emprendedores pueden fabricar productos que faciliten la integración social y les ayuden a definir su identidad.

Otra estrategia, según los consultores, es entrar al mercado con una marca que refleje moda ¿Cómo lograrlo? Una idea es ofrecer una línea de productos de edición limitada que se lance conjuntamente con una campaña publicitaria que avale el porqué un adolescente debe tener tu producto.

En México existen productos que presentan grandes oportunidades al emprender en este segmento. Artículos y servicios, como ropa, sitios de Internet, revistas, restaurantes, productos vanguardistas de tecnología y hasta canales y programas de televisión. Estos son clientes que cuentan con más tiempo que los adultos para estar en un centro comercial o conectado a la Red buscando cosas innovadoras que llamen su atención.

Los adolescentes tienen pocas necesidades reales, que regularmente son cubiertas por sus padres. "Ellos compran porque quieren un producto determinado, no porque realmente lo necesiten", dice Vázquez. Tienen un arma poderosa frente a sus padres llamada convencimiento. Además, entre los 16 y los 19 años son jóvenes en búsqueda de su primer empleo, por lo tanto tienen recursos suficientes para comprar satisfactores.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

No olvides que se trata de clientes que consumen por aspiración y que sus objetos más preciados son aquellos que reflejan lo que siente, lo que quiere que su círculo social sienta por él y lo que desean reflejar al exterior.

Una marca enfocada a este segmento debe meditar sobre los intereses de los jóvenes: música, cine, correo electrónico, videojuegos, deporte y todo aquello que los haga verse bien.

Saber cómo captar a un consumidor desde su adolescencia, es muy posible que se mantenga fiel a tu marca. Con ello asegurarás años de ingresos para tu empresa. Caccia explica que este es un segmento que ofrece la oportunidad de sembrar marcas que les ayuden en su presente, pero que también seguirán utilizando en el futuro como los servicios financieros.

Una marca debe crear un vínculo con los teens. "Para eso es indispensable entender sus motivaciones y necesidades, pero sobre todo comprender cuáles son los significados afines a ellos y cómo los codifican", dice Caccia, quien precisa que su verdadero consumo no son los objetos materiales, sino lo que estos representen para ellos. La estrategia: ponerse en el lugar de los adolescentes y entender lo que simbolizará para estos clientes ser propietario de un producto o pagar por un servicio.

JWT, una de las agencias de publicidad más grandes del orbe, tiene en México una unidad de análisis y marketing antropológico que opera bajo el nombre de Grado 7 (G7). El

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

último estudio de esta división detectó cuatro territorios conceptuales para vincular tu marca con el mercado adolescente y que permiten segmentar este mercado:

Soporte Afectivo

Se refiere a la búsqueda de lazos de conexión que les faciliten la vida, los rescaten de las emociones ante las adversidades o les ayuden a crear pertenencia. El objetivo es generar lazos que, a su vez, se reflejen en sensaciones y emociones que les motiven confianza, cercanía, afecto y fortaleza.

Sexualidad

Este tema abre su curiosidad y los lleva a experimentar emociones nuevas y encontradas. Es vista por los adolescentes como algo necesario, que racionalizan como natural, generándoles exaltación y emoción.

Violencia

Un territorio muy potente (incluso más que el sexual) pero peligroso, en el que el adolescente se enfrenta a un mundo de presión para el que debe encontrar una válvula de escape. ¿El camino? Acciones dirigidas a catalizar o aminorar los sentimientos negativos como el dolor o el sufrimiento, en la búsqueda del placer. Existe violencia negativa y positiva. La violencia negativa es aquella en que el adolescente pierde el control, le da poder, se excede, es cruel e intimidador y siempre tiene una víctima a la que humilla, lastima, o de la cual

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

se venga. La violencia positiva que es aquella que encuentra desahogo y liberación emocional controlada, que se sublima y canaliza con un fin productivo o provechoso, a través de diversión encausada.

Transgresión

Es una forma en que los adolescentes prueban su independencia, sus capacidades y límites. La exploración y experimentación, en este contexto, lo que resalta es el reto, la diversión, el desafío a las autoridades y a ellos mismos. El adolescente hace de las reglas un concepto flexible y piensa que cuando crezca ya tendrá oportunidad de ponerlas en práctica, pues la principal tarea que tiene es la diversión.

Fuente: "Territorios estratégicos de conexión con los teens".
JWT México, 2007.

Hay diferentes rangos de edad y distintos niveles socioeconómicos y culturales. No les hables como sus padres lo harían. Ellos buscan marcar una diferencia. Estúdialos para entender cuál es su código y crea una estrategia genuina para alinear tu marca con ellos. Úsalos como un punto, pues son una importante influencia de compra en los productos y las marcas que se adquieren en su hogar. No olvides que siempre están informados. Los teens buscan productos aspiracionales. Examina iniciar con una línea que incluya personajes e ídolos del mundo de los deportes, el espectáculo o el arte.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Identificate con los teens, Bibliografía disponible en:
<http://www.altonivel.com.mx/notas/9053-Identif%EDcate-con-los-teens> al 1 de diciembre de 2009

Familias VIB

Familias en las que todo gira en torno al hijo (very important baby). Se trata de parejas algo entradas en años y bien situadas social y laboralmente, que por fin deciden tener hijos. En estas circunstancias no suelen escatimar en recursos y cuidados para el bienestar de su hijo tardío.

Pseudos- técnicos o “pseudoespecialistas lectores de revistas de informática”

Según las identifica AOL, estas personas muestran sus conocimientos en cuestiones técnicas que adquieren leyendo revistas especializadas. Desde el punto de vista demográfico, este grupo es poco interesante debido a sus bajos ingresos. Pero, dentro de ciertos grupos de amigos se los considera consejeros y líderes de opinión en estas cuestiones, por lo tanto, cumplen un importante papel como embajadores de marca.

Tiger ladies

Son mujeres de reacciones rápidas y agresivas, aunque estas afecten su relación o carrera. Su objetivo es la independencia y la realización personal. Las Tiger ladies llegan a los reservados masculinos, a los medios, a las universidades y a los niveles

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

directivos. Son emprendedoras en nombre propio, expertas consumidoras por placer y además, mantienen un pretencioso estilo de vida.

Marketing experiencial, Bibliografía disponible en: **http://www.marketingexperiencial.org/interno/nota_armonia_vinculo.doc** al 3 de diciembre de 2009

Estadística a propósito del día mundial de internet, Bibliografía disponible en: **<http://www.inegi.org.mx/lib/buscador/busqueda.aspx?s=inegi>** al 15 de agosto de 2009

Segmentación aspiracional

Absoluto, aspiracional y accesible. Estos son los tres perfiles de cliente que integran el mercado de las marcas más exclusivas. Un negocio que el año pasado creció un 9%.

Si es usted un amante de las joyas y relojes de Harry Winston, elige Hermès cuando necesita adquirir un buen complemento y antepone el elitismo, la tradición y la exclusividad a las corrientes de la moda, no hay duda: es usted un miembro de la primera A, la de absoluto.

Como es natural, los clientes del segmento absoluto suelen identificarse entre sí de un solo vistazo y, lo que es más, pueden distinguir a un A de aspiracional -la segunda A de este mercado- en cuanto lo ven. Así, el segmento aspiracional incluye a aquellas personas que persiguen principalmente el

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

reconocimiento y la distinción a la hora de comprar. Sus marcas, según Bain & Company, son (como no podía ser de otra forma) Gucci y Louis Vuitton.

Como en toda escala, los aspiraciones tienen tras de sí otro peldaño. El segmento de los accesibles, que se caracteriza por ser más exorbitante que los anteriores y proporcionar un sentimiento de estatus y de pertenencia al grupo a quienes militan bajo su bandera. ¿Sus marcas? Coach y Burberry, entre otras.

Al margen de estas diferencias, el informe de Bain & Company asegura que 2006 ha sido un año dulce para las ventas de artículos de lujo en todo el mundo: la facturación creció hasta alcanzar los 159.000 millones de euros, 13.000 millones más que el año anterior. Europa sigue siendo el primer mercado de productos de lujo. Pese a que sólo representa el 11%, Asia Pacífico creció un 18% en 2006, el doble que el mercado en su conjunto.

Los hombres compran ropa masculina. Las mujeres compran ropa masculina (para los hombres). Y ambos compran, cada vez en mayor medida, productos de lujo. Según el estudio de Bain & Company, la venta de ropa de hombre de gama alta tuvo un rendimiento el año pasado del 11%, por encima de la media del mercado del lujo. Eso sí, el 95% del crecimiento en esta categoría procedió de Estados Unidos y Europa. La venta de marcas aspiracionales crecieron en total un 16%. Y los relojes, una clásica pasión masculina, un 10%.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Europa sigue siendo el primer motor de la moda, responsable de 5.400 de los 13.000 millones adicionales que generó el mercado del lujo el año pasado. El sector goza de muy buena salud y se ve favorecido por el ingente número de turistas que visitan cada año los países del Viejo Continente. El informe de Bain & Company destaca el crecimiento del mercado en los nuevos países emergentes en la Europa de Este (Ucrania, Polonia, Hungría) y la estabilidad del segmento en Rusia.

Asia Pacífico. A pesar de que sólo supone el 11% del total del mercado mundial, el mercado de artículos de lujo en Asia Pacífico creció un 18% en 2006, el doble que el mercado en su conjunto. China lidera el mercado asiático, con un crecimiento del 30% en el último año, seguida de India con un crecimiento del 25% y Taiwán, Singapur y Corea, con crecimientos y fundamentos sólidos. Las joyas, con un 24% de crecimiento, y los artículos de piel (con un 23%), tiraron del segmento.

América. Los consumidores americanos de productos de lujo aumentaron su confianza durante 2006. Entre los distintos mercados del continente destaca con fuerza el brasileño, con un crecimiento de en torno al 35% cada año. La piel es la reina de este mercado, con un crecimiento de ventas del 21%, mientras que los perfumes pueden considerarse un segmento maduro, que crece un 1%. Las marcas aspiracionales constituyeron el ámbito que más creció (con un 11%).

Triple "A" de lujo mundial, Bibliografía disponible en:
http://www.revistaempresarias.es/index.php?option=com_c

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

ontent&task=view&id=37&Itemid=43 al 30 noviembre de 2009

Un estudio mundial de MTV exploró el significado de “ser joven” y afirmó que la edad de oro puede estar entre los 25 y 34 años

El objetivo del estudio fue explorar las nociones de madurez y juventud globalmente para identificar los factores psicológicos, sociales y culturales de determinadas actitudes o comportamientos en hombres y mujeres de entre 25 y 34 años de edad. La investigación se realizó en 2008 de forma cualitativa y cuantitativa en 17 países, de los cinco continentes, incluido México, además de Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Nueva Zelanda, Brasil, China, Dinamarca, Estados Unidos, España, India, Italia, Japón, Holanda, Polonia, Reino Unido y Suecia de entre los que identifiqué 4 segmentos globales:

Cuatro segmentos globales

Pero no todas las personas entre 25 y 34 años de edad demostraron ser lo mismo. Esto depende del balance entre su madurez funcional y emocional. A partir del estudio, se detectaron cuatro segmentos diferenciales:

Guerreros “Forever Young”: Conectados con los jóvenes contemporáneos. Este segmento tiene el mayor ingreso disponible y un mayor poder social. Más tendientes a ser

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

solteros sin depender económicamente de nadie, conforman un grupo individualista y optimista.

Soñadores nostálgicos: Frustrados de que todavía tienen muchas metas por alcanzar en la vida, conforman el segmento más aspiracional. Su relación con la cultura joven se encuentra mediada por la búsqueda de dirección y autoafirmación.

Triunfadores consolidados: Conforman el segmento más feliz y marcan los niveles más altos de madurez emocional y funcional. Se han establecido, pero no han dejado atrás la cultura joven.

Frustrados arrepentidos: El segmento menos feliz que ha tomado decisiones en la vida demasiado tempranamente y son pesimistas en cuanto a su futuro. Están más conectados con su juventud vivida, que con la juventud contemporánea.

Algunas consideraciones generales:

Ser joven no puede ser considerado sólo como un demográfico. Es una actitud.

Existen 3 etapas de la juventud: Descubrimiento – Exploración – Edad de Oro (25 a 34 años).

La “Edad de Oro” está subdividida en 4 personalidades o segmentos diferenciales. Es la etapa donde se encuentran los mayores índices de felicidad, confianza y poder de compra. El mercado se ha ampliado considerablemente para satisfacer a

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

este sector con una gran diversidad en marcas y productos que abarcan los rubros de la música, el entretenimiento, la tecnología, la moda y el tiempo libre.

<http://columnas.ejecentral.com.mx/teletentaciones/2009/08/11/sigo-siendo-joven-tengo-34-anos-ajaa/>

<http://www.merca20.com/investigacion-de-mtv-revela-la-nueva-edad-de-oro-de-la-juventud/>

Coco Chanel, emblema de la moda y la suntuosidad, decía que muchas personas pensaban erróneamente que el lujo era lo opuesto a la pobreza; cuando en realidad representa lo opuesto a la vulgaridad.

Esa delgada línea entre lo refinado y lo ostentoso –que es muy fácil de cruzar cuando en una sociedad hay grandes segmentos aspiracionales que, como artillugio, sacrifican ciertas necesidades básicas a cambio de una apariencia exitosa, o cuando hay grupos a los cuales la notoriedad les ha llegado rápidamente por la explotación de una habilidad u oficio de reputación cuestionable–, marca un delicado equilibrio que deben transitar cada día los productos que, al no estar dirigidos para toda la población, deben desarrollar una comunicación diferencial.

En ese sentido, una disciplina como la publicidad sólo tiene como utilidad para las marcas de lujo el posicionamiento (que no es ni será nunca, al menos en este segmento, un indicador de liderazgo en ventas) y la recordación. Por ello es que, sin

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

importar el plan de medios –que dependiendo del producto y la marca tendrá un costo o se gestionará por una especie de intercambio–, y que se inclinará más hacia las áreas de los medios impresos, Internet y exteriores, estas marcas enfocan su actividad comunicativa (o así debiera ser), a actividades *Below the Line*, como un complemento a programas muy bien estructurados de relaciones públicas.

Y es que, más allá de sus atributos y trascendiendo incluso aspectos como su calidad o apariencia, el valor más importante que estas marcas y productos tienen es precisamente su reputación; y es justamente de la forma en que éste prestigio es comunicado (que implica también cómo es cautelado), que dependen la aceptación o el rechazo del segmento que sin dificultad puede tener acceso a estas marcas –y que también puede potenciar su renombre o descrédito por la reputación personal de quien las utiliza o consume–.

Si bien es cierto que el principal objetivo de las actividades BTL es invitar a vivir la experiencia de una marca o de un producto (es decir, que la gente viva lo que es usarla o probarla), en el caso de las marcas de lujo esto implica también su principal limitante. Por ejemplo, si hablamos de automóviles, no es difícil suponer que una prueba de manejo no será una simple vuelta a la manzana, ésta deberá representar toda una experiencia que no sólo induzca a la compra, sino que refuerce aspectos de carácter y comportamiento del consumidor como su personalidad, sentido de pertenencia, territorialidad y selectividad, entre otras cosas.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Sin embargo, cuando hablamos de accesorios suntuosos (como ropa, joyas, zapatería, marroquinería o relojes) o de productos de consumo (como bebidas o alimentos), la primera dificultad que encontramos es cómo hacer para que la decisión de compra sea influida sólo por la percepción personal del “cómo se me ve puesto” sin necesidad de prestar un Audemars Piguet o una bolsa Hermès o unos Manolo Blahnik para que nuestro comprador de una vuelta con estos; o del “ha de saber muy bien” en el caso de alimentos y bebidas –ya que en esto no debiera haber degustaciones pues el producto se vulgariza–, y que en ambos casos se refuercen los aspectos etológicos ya descritos (que los proporciona necesariamente nuestro entorno apoyado en un convencimiento personal).

Dentro de las marcas de lujo existen las que –créalo o no– son increíblemente populares (en la percepción del aspirante, no necesariamente consumidor), y aquellas que van dirigidas a un público conocedor (de enorme calidad, pero de perfil medio o bajo de presencia en el mercado). Como indicadores de esta división están –el término es discriminatorio, pero ni modo– los “nuevos ricos”, segmento cuyo acceso a información es limitada y se circunscribe a la imitación de usos y costumbres de “famosos” (basta ver qué marcas usan y consumen y en qué autos se mueven los reggetoneros, los raperos, bandas y demás, para darse cuenta qué productos sacrifican parte de su reputación a cambio de ventas).

En cualquier caso, el trabajo de relaciones públicas para marcas de lujo, debe ser muy cuidadoso de la estrategia que

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

cada una tiene, para que su valor más importante –el prestigio–, se vulnere lo menos posible, sobre todo en épocas de crisis como ésta, cuando la tentación por hacer promociones que faciliten la compra o el consumo de estos productos, se hace irresistible y hasta inevitable.

Marcas de lujo, Bibliografía Disponible en: <http://blog.graphoimc.com/files/6993804fd30e7410ad22231e00241b5b-40.html>
al 16 de octubre de 2009

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

10. CONCLUSION

Como conclusión, las empresas que han utilizado la herramienta de la segmentación de mercados han tenido éxito confirmado en crecimiento empresarial, estabilidad en el mercado, y posicionamiento en la mente del mercado, al estudiar y analizar a una situación, el mercado actual o futuro se sugieren uno o más mercados meta o incluso se determina la inviabilidad de incursionar en un mercado determinado, así al segmentar el mercado en grupos de compradores basados en sus necesidades fisiológicas, seguridad, afecto, reconocimiento, autorrealización e incluso deseos, creamos o adaptamos productos y servicios con mayor probabilidad de éxito, comprobando así la hipótesis de que la segmentación ayuda a dar o adaptar un mejor producto o servicio al mercado e induce al crecimiento de la empresa y su posicionamiento..

Esta tesis concluye también en que en la actualidad las mipymes tienden a crearse para ofrecer un servicio o producto único, que posiblemente tenga unas pocas variantes en cuanto a color, texturas o sabores, más sin embargo esto no es suficiente, ya que los mercados explorados, en la mayoría, ya son controlados por empresas grandes que abundan en recursos para posicionarse en la mente del consumidor y vender sus productos o servicios, por esta razón las micro empresas deben realizar una segmentación, a partir de un mercado descubierto o generando uno nuevo, lo que las mipymes de estos tiempos deben hacer es adelantarse a la próxima tendencia empresarial, la cual consiste en la

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

personalización de los productos, es decir a una segmentación por individuos.

Los empresarios dueños de una mipyme deben comenzar a ser expertos con esta herramienta, en primera, para delimitar sus objetivos y actuar como francotiradores con los clientes para optimizar dinero, tecnología, personas y tiempo; una mipyme en desarrollo está muy limitada en estos recursos y por eso es que los tiene que hacer efectivos en su empresa para obtener a los clientes precisos, a los clientes que compraran su producto o usar su servicio.

Por otro lado las mipymes deben ser flexibles para adaptar sus productos a las nuevas necesidades del mercado que hayan encontrado o desarrollado, o simplemente para desarrollar un nuevo servicio o producto que satisfaga al mercado del tiempo en que se encuentre. Con esto lo que pretendo concluir es que el segmentar es la herramienta del futuro empresarial, esta estrategia sirve para encontrar los huecos de mercado que no han sido atacados o tocados por las grandes empresas, lo que implica en varias ocasiones que el mercado sea lo suficientemente grande para incursionar en el o para dejarlo pasar simplemente y prepararse a que crezca más.

Para elegir el segmento de mercado correcto debemos tener en cuenta 4 factores principales como son: rentabilidad, para evitar entrar a un mercado que no va a justificar la inversión y evitar entrar a un mercado que posiblemente tienda a desaparecer en un tiempo futuro; identificación y

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

mensurabilidad, para poder identificar efectivamente las características sociales, demográficas para tener medidas concretas y dimensiones del segmento; accesibilidad, al estudiar este factor con objetividad debemos poner énfasis en que tan factible es que el consumidor se vincule con nuestro producto, que cobertura y velocidad tendremos para surtir o responder a los requerimientos del mercado hacia nuestro servicio o producto; capacidad de respuesta, que es ver que tan rápido van a aceptar el servicio o producto, y si este necesariamente tendrá que recibir trato especial o uno general para no hacerlos sentir discriminados.

Todo lo antes mencionado lo podemos observar tan sólo en el partido inaugural del mundial de SUDAFRICA 2010, donde cientos de restaurantes y locales recibieron un incremento del 10 por ciento en sus ventas diarias por crear promociones para ese día. Nuevos horarios, regalos y diversas promociones se generaron con la intención de generar más ventas.

Incluso Starbucks Coffee creó una estrategia comercial para la temporada de Sudáfrica 2010. Pensando en que muchos de los partidos serán en la mañana, además de las promociones que tendrán, invirtieron en aumentar su ancho de banda y en colocar diversos televisores en sus tiendas para aumentar la presencia de fanáticos durante los partidos.

A pesar de los atractivos resultados de una estrategia mundialista, se puede pensar en proponer una idea completamente diferente para la temporada. Considerando

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

que los mercados son tan diferentes y que invertir en nichos suele ser muy productivo, hay una minoría que también puede explotarse durante el Mundial.

En Alemania 2006 se realizó una campaña en la que participaron varios restaurantes y tiendas donde la idea era proponer espacios libres de futbol. A fin de cuentas, según Michael Porter, estrategia es "lo que hará distinta a una organización en particular brindando una ventaja competitiva" y en consecuencia encuentras un segmento de mercado ocasional o en su mejor caso estable.

Esta campaña, realizada principalmente en Alemania, Reino Unido y España, le ofrecía a todos aquellos que no tenían intención de seguir el mundial algo que los dejara satisfechos y, a su vez, la empresa encontraba una forma de competir contra la tendencia mundialista recibiendo al final un resultado productivo.

Hoteles, lugares turísticos, eventos y más, donde incluso los empleados tenían prohibido hablar de futbol, tuvieron mucho interés. Según Zona Fussballfreie, un sitio Web que ofrecía alternativas durante Alemania 2006, tenía 15,000 clicks por día antes del torneo. La cifra aumentó cuando comenzó el campeonato.

En resumen, a pesar de una tendencia tan marcada como el Mundial, los negocios pueden ofrecer algo completamente

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

diferente al conocer exactamente a qué público dirigirse y cuáles son las necesidades de dicho grupo.

Uno de los riesgos de no segmentar o comenzar a caer en la generalidad es perder clientes, mercado, y por supuesto ganancias, como le sucedió a Burguer King, o también el estancarse y no ampliar la cartera de segmentos de mercado.

Mientras McDonald's implanto una gama de productos más amplios con un nivel alto en el producto y un costo bajo, Burger King implemento la misma estrategia pero comenzó a perder el concepto original de dirigirse a adolescentes y generalizo y con esto, además de que la gente no compraba suficientes papas y refrescos, tampoco compraban sus productos de más alto nivel.

Esto provoco que los ejecutivos notaran que la recesión ha golpeado especialmente a los hombres jóvenes, ya que han desaparecido los empleos en la manufactura y la construcción. Sin embargo, la empresa ha buscado a este segmento obstinadamente, incluso mientras McDonald's se ha construido un menú cuidadosamente para agradar a una amplia gama de personas con todo tipo de gustos -- familias, mujeres profesionales, ejecutivos apresurados, además de hombres jóvenes.

Estos cambio ha tenido como resultado que esta empresa ha dejado muy confuso al consumidor de comida rápida. Incluso cuando Burger King se trato de posicionar en los clientes

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

jóvenes con ya un poder adquisitivo, trato de imitar la estrategia de la competencia (paquetes económicos de comida rápida) y provoco que el segmento cautivo que tenia se fueran diluyendo porque comenzaba a perder la esencia de lo que había proyectado por años.

Como consecuencia de su mala segmentación y proyección de su mercado Burger King cayó en ventas y los inversionistas y franquiciatarios comenzaron a molestarse y provoco que este casi quebrara y finalmente fuera adquirida (con su deuda incluida) por la firma "3G Capital". Y todo por no segmentar adecuadamente, identificar los riesgos de cambiar su segmento y de arriesgar el que ya tenía...

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Bibliografía

Abre un spa de manos y pies, bibliografía disponible en:
<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=9156> al 6 de diciembre de 2009

Bottom-up. La táctica dicta la estrategia. Al Ries, Jack Trout. Mc Graw Hill. 1989. USA. Capítulo 9, Hacer cambios. Capítulo 10, Cambiar el campo de batalla.

Cada familia es un mundo, bibliografía disponible en:
http://www.cnnexpansion.com/xslTransform.php?xmlurl=http://www.expansion.com.mx/articulo.asp?cve=944_37&xslurl=http://www.cnnexpansion.com/xsl/exparticulo.xsl al 15 de noviembre de 2009

Celulares a la medida, Bibliografía disponible en:
<http://www.cnnexpansion.com/expansion/tecno/2006/11/15/celulares-a-la-medida> al 20 de noviembre de 2009

El ejército, en la mira... de las pymes, bibliografía disponible en:
<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/10/29/El-ejercito-sale-de-compras?newscnn1=20091117> al 17 de noviembre de 2009

Estadística a propósito del día mundial de internet, Bibliografía disponible en:
<http://www.inegi.org.mx/lib/buscador/busqueda.aspx?s=inegi> al 15 de agosto de 2009

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Estrategias de segmentación, Bibliografía disponible en:
<http://mx.hsmglobal.com/notas/54008-estrategias-segmentacion> al 21 de septiembre de 2009

Explora nuevos mercados, bibliografía disponible en:
<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=8770> al 12 de Diciembre de 2009

Feliz Navidad y prospero negocio nuevo, bibliografía disponible en:

<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=1510> al 25 de noviembre de 2009

Flama que no se apaga, Compañía central cerillera, bibliografía disponible en:

<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=1825> al 10 de diciembre de 2009

Fundamentos de Marketing. J. Stantom, William, J. Etzel Michael, J. Walker Bruce. Mc Graw Hill. 14 ed. México D.F. 2007. Capítulo 6, Segmentación, determinación de objetivos y posicionamiento en el mercado

Fundamentos de Marketing. Kotler Philip, Armstrong Gary. Pearson educación. 6a ed. México 2003, parte III Desarrollo de la estrategia de marketing y la mezcla de marketing.

Gerencia Comercial, un enfoque operativo. Jany Castro José Nicolas. Fondo educativo Panamericano. Bogotá D.C. 2005. El mercado.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Haz negocio con las bodas, bibliografía disponible en **<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=9040>** al 6 de Diciembre de 2009

<http://columnas.ejecentral.com.mx/teletentaciones/2009/08/11/sigo-siendo-joven-tengo-34-anos-ajaa/>

<http://www.merca20.com/investigacion-de-mtv-revela-la-nueva-edad-de-oro-de-la-juventud/>

Huevcartoon busca a los niños, bibliografía disponible en: **<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/05/12/huevo-cartoon-busca-nuevos-mercados>** al 13 de mayo de 2009

Identificate con los teens, Bibliografía disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/notas/9053-Identif%EDcate-con-los-teens> al 1 de diciembre de 2009

La publicidad catapultó a Gandhi, bibliografía disponible en: **<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/05/31/el-exito-amarillo-de-gandhi>** al 18 de septiembre de 2009

Las 40 marcas más valiosas de México, bibliografía disponible en: **<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/11/03/Las-40-marcas-mas-valiosas-de-Mexico?newscnn1=20091109>** al 9 de noviembre del 2009

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Libros de cuentos personalizados, bibliografía disponible en: **<http://www.100ideasparaemprender.com/2009/10/libros-de-cuentos-personalizados/>** al 7 de noviembre de 2009

Marcas de lujo, Bibliografía Disponible en: **<http://blog.graphoimc.com/files/6993804fd30e7410ad22231e00241b5b-40.html>** al 16 de octubre de 2009

Marketing experiencial, Bibliografía disponible en: **http://www.marketingexperiencial.org/interno/nota_armonia_vinculo.doc** al 3 de diciembre de 2009

Marketing, un enfoque global. McCarthy E. Jerome, D. Perreault William. 13ª ed. Mc Graw Hill, México D.F.2000. Como centrar la estrategia de marketing en la segmentación y el posicionamiento.

Marketing. Kotler & Armstrong. Prentice Hall. 8ª Ed. México D.F. 2001. Segmentación de mercados, mercados meta y posicionamiento para obtener ventaja competitiva

Marketing. Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Josep F., McDaniel Carl. Cengage Learning. 8 ed. México, D.F. 2006. Parte 2, análisis de las oportunidades de marketing.

Mercadotecnia y Ventas. Kenneth R. Davis. Ed. Limusa. México D.F. 1990. Estrategia de Mercado y mercados distintivos.

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO DE MIPYMES A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

NH hotel Bibliografía Álvarez Luis Hoteles NH disponible en:
<http://mx.hsmglobal.com/notas/54010-nh-hotels-la-conquista-internacional> 11 de noviembre 2009

Pantallas segmentadas, bibliografía disponible en:
<http://www.cnnexpansion.com/expansion/reportajes/2006/12/27/pantallas-segmentadas> al 10 de octubre de 2009

Pizzerías para embarazadas bibliografía disponible en:
<http://www.100ideasparaemprender.com/2009/10/pizzerias-para-embarazadas/> 7 de noviembre de 2009

Triple "A" de lujo mundial, Bibliografía disponible en:
http://www.revistaempresarias.es/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=43 al 30 noviembre de 2009

Uñas finas, bibliografía disponible en:
<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=9162> al 6 de diciembre de 2009